

Zur Identität des gruppenanalytischen Supervisors und Organisationsberaters.*

Rudolf Heltzel

*„Ob wir wollen oder nicht, wir sind alle in ein großes Experiment verstrickt, bei dem wir zwar als menschliche Akteure handeln, das sich zugleich aber auch bis zu einem bestimmten Grad unserer Kontrolle entzieht.“
(Giddens 1996, S. 117)*

Es gibt viele Wege der Entwicklung einer Identität als Supervisor und Organisationsberater. Dies gilt generell, und es gilt im besonderen Fall der angewandten Gruppenanalyse. Vermutlich gibt es ebenso viele Varianten dieses Entwicklungsprozesses, wie es Gruppenanalytiker gibt, die sich mit Engagement, Ausdauer, wissenschaftlicher Neugier und Kompetenz in diesen Arbeitsbereich vertiefen. Im Verlauf des letzten Jahrzehnts haben viele an der Entwicklung einer Identität als gruppenanalytischer Supervisor und Organisationsberater gearbeitet, sie haben (in beruflicher Hinsicht) „Identitätsarbeit“ geleistet, wie Keupp dies mit einem treffenden Begriff umschrieben hat (Keupp 1999).

Ich stelle meine Überlegungen zur Entwicklung dieser Identität in Form von Thesen vor, die ich jeweils ausführlicher interpretieren und – soweit mir dies sinnvoll scheint – mit Rückblicken auf meine eigene Identitätsarbeit veranschaulichen werde. Einleitend beschreibe ich einige Aspekte meines eigenen Entwicklungsprozesses zum gruppenanalytischen Supervisor und Organisationsberater. Ich tue dies in der Annahme, daß ich damit auch für andere Gruppenanalytiker spreche, die auf einen vergleichbaren Prozeß der Identitätsentwicklung und der Professionalisierung dieser Form der angewandten Gruppenanalyse zurückblicken können. Bei keinem von ihnen wird dieser Prozeß identisch sein mit dem, den ich skizziere. Und doch werden sich womöglich Berührungen, Übereinstimmungen oder Korrespondenzen ergeben, die eine Diskussion verdienen (Anm. 1).

* Ich danke Marita Barthel – Rösing für Ermunterung, Bestätigung und Kritik. Ohne ihre Unterstützung wäre diese Arbeit in der vorliegenden Form nicht zustande gekommen.

Als Psychiater einer gemeindepsychiatrischen Modelleinrichtung gehörte nicht nur die Behandlung und Betreuung eigener Patienten im Sektor zu meinen Aufgaben, sondern auch die Beratung zahlreicher Institutionen, Projekte, Gruppierungen und Einzelpersonen, die für diese Patienten und deren Umfeld zuständig waren. Das betraf etwa Polizeidienststellen, Pfarr-, Orts- und Sozialämter sowie zahlreiche psychosoziale Projekte und die dort tätigen Professionellen. Da ein nahegelegenes Großkrankenhaus aufgelöst und alle Patienten entlassen wurden, ging es u.a. um die Begleitung, Beratung und Supervision von psychiatrischen Professionellen, die ein gemeindepsychiatrisches Angebot für bisher dauerhaft untergebrachte Patienten aufzubauen hatten, was einem hochkomplexen (und mehr oder weniger gut reflektiertem) Entwicklungsprozeß verschiedener Projekte und Institutionen entsprach. Ich selbst war in diesen 80er Jahren als Mitglied eines multiprofessionell zusammengesetzten Teams (das wiederum Subsystem einer größeren Modelleinrichtung war) Teilnehmer zahlreicher Teamsupervisionen, also Teil eines Entwicklungsprozesses, den ich teils erlitt, teils mitgestaltete. All dies motivierte mich unter anderem zu verschiedenen Qualifizierungsschritten, u. a. in analytisch – systemischer Teamsupervision und Leitungsberatung. Später schloß sich die psychoanalytische Ausbildung an, mit deren Abschluß ich mich als Psychoanalytiker und Psychotherapeut niederließ.

Nach einigen Jahren, die ich ausschließlich hinter der Couch zubrachte, baute ich als „zweites Standbein“ meiner Praxis ein umfangreiches Engagement als Supervisor und Berater in Organisationen auf – zunächst in verschiedenen psychiatrischen Teams und Organisationen, später in kommunalen Kliniken sowie in verschiedenen sozialen Organisationen, z. B. der Wohnungslosenhilfe, der Drogenarbeit, der Erwachsenenbildung, der Altenpflege u. a. Bereichen. Dabei sammelte ich Erfahrungen mit den verschiedensten Supervisions- und Beratungssettings. Begleitend nahm ich selbst an zahlreichen Supervisionen und Intervisionen in einem Kreis von Psychoanalytikern teil, befand mich also über Jahre in einem reflexiv gestalteten Lern- und Professionalisierungsprozeß und setzte mich dabei heftigen Widersprüchen und Paradoxien aus, die eine solche Berufsentwicklung unweigerlich mit sich bringt. Das innere, im fortlaufenden Austausch mit Kollegen entwickelte „Aushandeln“ und Aushalten dieser irritierenden und verunsichernden Spannungszustände und Unvereinbarkeiten habe ich als „Identitätsarbeit“ im Sinne Keupps erlebt. Sie führte zum schrittweisen Erarbeiten einer Identität als Supervisor und Organisationsberater, die freilich fortlaufend in Frage gestellt bzw. weiterentwickelt werden sollte. Sie stand

nun gleichberechtigt neben meiner Identität als Psychoanalytiker (und psychoanalytischer Psychotherapeut). - Als ich später die gruppenanalytische Ausbildung (GRAS) absolvierte, war dies für mich der entscheidende Impuls im Rahmen meiner Professionalisierung zum gruppenanalytischen Supervisor und Organisationsberater – insbesondere, was das Erleben und Verstehen von Klein- und Großgruppenprozessen und die Analyse institutioneller Dynamiken angeht. Nach Beendigung meiner Ausbildung und angemessenem Abstand bin ich heute als Mitglied einer nichtgeleiteten Gruppe wieder Teil dieser komplexen Institutionsentwicklung bei GRAS, was einen fortgesetzten Prozeß der Auseinandersetzung auch mit angewandter Gruppenanalyse bedeutet.

Professionalisierung von Supervision und Organisationsberatung hieß für mich auch Öffnung gegenüber (und Austausch mit) Vertretern anderer Provenienz, einschließlich der Repräsentanten entsprechender Berufsverbände. So habe ich auch das intensiv studiert, was **nicht** aus der gruppenanalytischen Werkstatt stammt und dabei vieles Sinnvolle bzw. Notwendige gelernt und aufgenommen. Die gruppenanalytische Grundhaltung bedeutet für mich gerade auch Offenheit und Toleranz gegenüber Fremdem, Unbekanntem und Irritierendem, und sie schließt den zeitweisen und situationsangemessenen Einsatz anderer Methoden bzw. Arbeitsweisen keineswegs aus. Ich könnte dies – Winnicott paraphrasierend – auch so formulieren: Manche Situationen erfordern etwas Anderes als die Anwendung von Gruppenanalyse, und ich wüßte nicht, worum es nicht ein Gruppenanalytiker sein sollte, der dies tut. – Mit dieser Grundhaltung habe ich Supervisions - Tagungen besucht, als Vortragender zu Tagungen beigetragen und – in Zusammenarbeit mit Vertretern anderer Provenienz – Tagungen gestaltet und durchgeführt. Dabei machte ich zumeist bereichernde Erfahrungen, und natürlich zählt auch alles dies zur bereits erwähnten „Identitätsarbeit“. In der allerletzten Zeit habe ich – gemeinsam mit anderen - einen Zusammenschluß gegründet, der sich um die Verbreitung von angewandter Psychoanalyse und Gruppenanalyse bemühen wird.

Die Skizze eines Teils meiner eigenen beruflichen Identitätsentwicklung ist lang geraten – und doch oberflächlich geblieben. Was uns beruflich bewegt, was uns konzeptionell leitet und intellektuell anregt, hat bekanntlich immer intime, die Lebensgeschichte und das Unbewußte betreffende Hintergründe. - Was ich skizzieren wollte,

war der Weg eines Psychoanalytikers und Gruppenanalytikers zum gruppenanalytischen Supervisor und Organisationsberater, ohne daß ein entsprechender, institutionell abgesicherter Titel erworben wurde.

Mehr oder weniger ähnliche Wege beschritten viele Gruppenanalytiker in den letzten ein bis zwei Jahrzehnten. Zur Zeit spricht vieles für eine Institutionalisierung der gruppenanalytischen Supervision und Organisationsberatung. Aber auch dann sollte es vorrangig um einen **Prozeß von Identitätsbildung** gehen, daneben auch um den Erwerb eines Titels, der diesen Prozeß dokumentiert.

Die folgenden Thesen reflektieren eine Entwicklung, die ich nicht nur „durchdacht“, sondern ebenso sehr „erarbeitet“ und „gelebt“ habe. Ein solcher Prozeß findet kein Ende, solange wir tätig sind.

***These 1:** Die Anwendung der Gruppenanalyse auf die Dynamik und Arbeitsweise von Teams, Großgruppen und Organisationen fußt auf einer Tradition, die mehr als 50 Jahre zurückreicht. Sie ist mit dem - von Gruppenanalytikern entwickelten - Konzept der Therapeutischen Gemeinschaft verbunden.*

Der Geburtsort dieses Konzepts war das Northfield Military Hospital nahe Birmingham, das seinerzeit größte psychiatrisch – psychotherapeutische Behandlungszentrum für psychisch kranke Soldaten während des zweiten Weltkriegs, in dem zunächst Bion und dann v. a. Foulkes und sein Kollege und Schüler Main als Psychiater im Offiziersrang wirkten (Hilpert et al. 1981, Kennard 1998). Während Bion nur wenige Monate blieb (Anm. 2), stellte Foulkes ab 1943 nicht nur die ersten Kleingruppen zusammen und leitete sie, er war auch unermüdlich („drei Jahre lang Tag und Nacht“ – Foulkes 1978, S. 15) damit befaßt, das gesamte Krankenhaus im Sinne der „Therapeutischen Gemeinschaft“ umzugestalten. Dieser Begriff stammt von Tom Main (Main 1946), der ab Anfang 1945 in Northfield war und 1977 die erste der Foulkes Gedächtnisvorlesungen mit dem Titel: „Das Konzept der Therapeutischen Gemeinschaft: Wandlungen und Wechselfälle“ hielt (Main 1977). – Northfield wurde zum Zentrum für die Entwicklung neuer gruppenpsychotherapeutischer Methoden und zur Geburtsstätte der gruppenanalytischen Schule. Von Beginn an war damit nicht nur die psychotherapeutische Arbeit in Kleingruppen, sondern ein umfassender, im ursprünglichen Sinn systemischer Ansatz verbunden, nämlich die Arbeit in

Therapiegruppen, Aktivitätsgruppen und Arbeitsgruppen verschiedenster Art, wobei das Krankenhaus als Ganzes als ein zusammengehöriges therapeutisches Feld gesehen wurde (Main 1946). Dies bedeutete mehreres (siehe Hilpert et al. 1981, S. 17 – 20): Die Klinik wurde als sozialer Organismus verstanden, dessen Teilbereiche miteinander zusammenhängen und sich gegenseitig beeinflussen; die Integration dieser Elemente erforderte enge Zusammenarbeit der Gruppe der therapeutisch Tätigen, und dies wiederum hieß, eine möglichst freie Kommunikation zwischen den Beteiligten zuzulassen und zu fördern; ein weiteres zentrales Charakteristikum war die kontinuierliche gemeinsame Reflexion aller Vorgänge in der Gemeinschaft („a culture of enquiry“, Main 1977). – Anders als der im Mill Hill Hospital wirkende Sozialpsychiater Maxwell Jones (dessen Name zumeist ausschließlich – und irrtümlich! – mit dem Begriff der Therapeutischen Gemeinschaft verbunden wird) setzte sich Main für Eindeutigkeit in der Struktur der Klinik, d. h. für klare Rollendefinitionen und sinnvolle Hierarchien ein (Anm. 3). Und selbstverständlich bedeutete Northfield im Unterschied zu Mill Hill die Reflexion **unbewußter Gruppen- und Institutionsdynamik**. Main verhehlte nicht die zentrale Bedeutung der verantwortlichen Leiter als Modelle für die angestrebte Organisationskultur, und er sah das komplexe System der Therapeutischen Gemeinschaft als Element eines größeren Ganzen, womit die Einbeziehung des gesellschaftlichen Kontexts möglich war.

Es läßt sich unschwer erkennen, daß diese – mehr als 50 Jahre zurückliegenden - Erfahrungen Fragen berühren, mit denen gruppenanalytisch arbeitende Supervisorinnen und Berater in Organisationen heute zu tun bekommen. Aus meiner Sicht sind die Ressourcen, die diese Historie birgt, lange nicht ausgeschöpft – wie überhaupt zu fragen ist, wie es kommt, daß der psychoanalytische und gruppenanalytische Beitrag zu diesem Teil der Psychiatriegeschichte so beharrlich in Vergessenheit gerät – trotzdem es an Beiträgen zur Aufarbeitung nicht fehlte (Anm. 4). - Festzuhalten bleibt: „Die Bewegung der therapeutischen Gemeinschaft entstand in einer Situation wissenschaftlichen, kulturellen und politischen Umbruchs. Sie war von vornherein interdisziplinär orientiert und nahm Einflüsse aus Psychiatrie, Psychoanalyse, Psychologie, Soziologie und Anthropologie auf.“ (Hilpert et al. 1981, S. 11) Auch wenn Foulkes, Main und ihre Mitarbeiter nicht als externe Berater, sondern als Reformer wirkten, die die Klinik von innen heraus umgestalteten, können (und sollten!) heutige

gruppenanalytische Supervisoren und Berater auf diesen Ursprüngen ihrer Profession aufbauen.

Auch unsere heutigen Zeiten sind – in ganz anderer Weise – solche des „wissenschaftlichen, kulturellen und politischen Umbruchs“.

These 2: Qualifizierung und Institutionalisierung von gruppenanalytischer Supervision und Organisationsberatung sind Teil einer Professionsentwicklung, die im Verlauf des letzten Jahrzehnts an Breite und Tiefe gewonnen hat und durch hochaktuelle berufspolitische Umwälzungen entscheidende Dynamik erhält.

Im Verlauf der letzten 10 – 15 Jahre hat sich vieles im Feld der Supervision und Organisationsberatung verändert. Ich kann dies an dem Arbeitsfeld, das ich am besten überblicke, verdeutlichen: In psychiatrischen Kliniken und Abteilungen waren Fall- und Teamsupervisionen vor etwa 20 Jahren eine Rarität. Die meisten Stationsteams fürchteten sich vor dieser Möglichkeit zur Selbstreflexion (bzw. stellten deren Sinnhaftigkeit in Frage) und lehnten sie ab, falls sie vorgeschlagen wurde. Bis zum heutigen Zeitpunkt hat sich dies Schritt für Schritt geändert: Supervisionen auf Stations-ebene wurden verbreitet zum selbstverständlichen Qualitätsstandard, so daß um entsprechende Mittel konkurriert werden muß; im übrigen werden verschiedene Supervisions- und Beratungssettings genutzt, falls sie indiziert sind und die finanziellen Ressourcen dies zulassen: stationsübergreifende Supervisionen, Supervisionen von Leitungsteams, Konfliktmoderationen zwischen verschiedenen Subsystemen und Einzelpersonen (einschließlich der Leitungsverantwortlichen), Moderation von Projektgruppen, Abteilungssupervisionen (Großgruppenarbeit) und natürlich Fallsupervisionen und Balintgruppenarbeit im Rahmen der fachlichen Fort- und Weiterbildung. Daß sich Leitungsverantwortliche inzwischen über den fachlich besten Standard beim Einsatz von Supervision in der Einrichtung informieren (die Planung und Einführung derselben also zunehmend als Aufgabe von Führung ansehen), gehört ebenso in diese Entwicklung, wie das Faktum, das nicht wenige Supervisoren mit der Bildung von Kooperationsverbänden auf die zunehmende Komplexität ihrer Tätigkeit antworten.

Bundesweit und zunächst im Feld sozialer Organisationen, dann auch im sogenannten „Profitbereich“ ist es zu einer entsprechenden Verbreitung, Professionalisierung

und auch Institutionalisierung von Supervision gekommen, die sich 1989 in der Gründung eines Berufsverbandes für Supervision (DGSv) niederschlug. Dieser Prozeß war mit dem Aufbau zahlreicher Ausbildungsinstitute für Supervision verbunden. Manche Psychoanalytiker und Gruppenanalytiker sind (als Mitglieder, Dozenten, Lehrsupervisoren oder Balintgruppenleiter) Teil dieser Entwicklung, die meisten aber haben sich wohl im eigenen kollegialen Zusammenhang - teils unter Hinzuziehung von Experten - weitergebildet und ausgetauscht, mitunter auch in Netzwerken oder ähnlichen Zusammenschlüssen organisiert.

Entscheidende Dynamik erhielt diese Entwicklung nicht zuletzt durch teilweise dramatische Umwälzungen und Veränderungen, die mit einer Existenzgefährdung psychotherapeutischer Praxen einhergingen. Für manche Psychoanalytiker und Gruppenanalytiker war die Wahrnehmung dieser Entwicklung Anlaß dafür, ihre Supervisions- und Beratungsarbeit auszuweiten und zu vertiefen, für andere ist dies Grund genug, neue Arbeitsfelder erstmals und vorsichtig in Erwägung zu ziehen und sich ihnen auszusetzen. Auf diese Weise kommt Bewegung auf, die noch vor wenigen Jahren undenkbar schien.

Der Hintergrund dieser Bewegung sind gesellschaftliche Entwicklungen, in die wir alle verstrickt sind, ob wir es wollen oder nicht; obwohl wir uns bemühen können, darin als möglichst kompetente Akteure handeln, entziehen sich wesentliche Aspekte unserer Kontrolle. Das passende Bild dazu ist nicht die gebuchte Kreuzfahrt mit festen Ankerplätzen und sicheren Erholungspausen (obwohl auch diese in der Katastrophe enden kann), sondern die Wildwasserfahrt in der Gruppe, für die man so gut wie möglich vorbereitet sein sollte – um sich dann den Strudeln der Strömung auszusetzen (dieses Bild stammt aus einer Gruppe von Führungskräften, die ich supervidiere).

These 3: Die skizzierten Prozesse sind ihrerseits Reflex einer noch umfassenderen, hochkomplexen Dynamik, die den gesellschaftlichen Kontext betrifft. Diese Grundmatrix wirkt sich in allen Professionen aus und erfordert Identitätsarbeit einzelner, in Gruppen und in Organisationen.

Die Grundmatrix bezieht sich auf den kulturellen und historischen Kontext, der die Entwicklung von einzelnen, von Familien und Gruppen, von Institutionen und Organi-

sationen im Sinne des alles durchdringenden „Zeitgeistes“ zutiefst beeinflusst (Wilke 2000). Supervision und Organisationsberatung entwickeln sich – wie Psychoanalyse und Gruppenanalyse – in einer nicht aufhebbaren Dialektik mit gesellschaftlichen Kontextphänomenen, d. h. im Schnittfeld ökonomischer, sozial- und gesundheitspolitischer sowie kultureller Veränderungsprozesse. Unsere Zeiten sind solche des Übergangs, der Brüche und Verwerfungen, der Irritationen und Ambivalenzen, der Identitätsunsicherheiten und Sinnverluste. Dies ist die Matrix für all das, was unser Leben und unsere Arbeit bestimmt. Ich muß mich darauf beschränken, einige für meine Thematik bedeutsame Aspekte dieser Entwicklung zusammenfassend zu benennen (siehe dazu: Heltzel 2000a und 2000c). – Einmal sind die eskalierenden ökonomischen Zwänge zu nennen, die verschiedene Folgen für die Struktur der Arbeit mit sich bringen: es muß intensiver konkurriert und effizienter gearbeitet werden; es müssen vermehrt Leistungsnachweise erbracht und standartisierte Dokumentationen erstellt werden. - Dann ist eine zunehmende Komplexität der Arbeit zu konstatieren; für die meisten Berufstätigen gilt, daß ihre Berufsrollen und Aufgaben, daß Arbeitsstrukturen und -abläufe so überlappend, so vielschichtig zusammengesetzt erscheinen, daß große Ängste, Unsicherheiten und Irritationen die Folge sind. Die Arbeitswelt „implodiert“, wie dies der amerikanische Psychoanalytiker und Organisationsberater Hirschhorn genannt hat (Hirschhorn 1997, S. 7). – Diese Tendenz erhält zusätzliche Brisanz durch die Beschleunigung, denen Organisationsentwicklungsprozesse ausgesetzt sind; dies betrifft sowohl das Innere von Organisationen als auch deren Beziehungen zu den jeweiligen Außenwelten: Ständige Veränderungen und Neuerungen, wiederkehrende Strukturwandel und Umbrüche drängen sich aus ökonomischer Sicht auf und sind die Regel in allen Organisationen, die überleben wollen - die Organisationswelt als Dasein „im Strudel“, wo Sicherheit immer nur „bis auf weiteres“ zu erhalten ist (Bauman 1995, S. 224). Schließlich prägt chronische Ungewißheit das Erleben aller Beteiligten - dies nicht nur in ökonomischer, sondern auch in tieferer, existentieller Hinsicht. Damit untrennbar verbunden ist eine anhaltende Infragestellung von Sinn und ein schleichendes Aushöhlen „intermediärer Institutionen“, also der überlieferten Sinn- und Gesinnungsgemeinschaften (Berger und Luckmann 1995, S. 70), deren Verlust sehr schmerzlich empfunden wird.

Der Preis für diese Entwicklung wird sehr hoch sein: Menschen benötigen gerade in unsicheren Zeiten überschaubare, verlässliche Verhältnisse, um sich genügend sicher fühlen zu können. Sie benötigen das Gefühl, Teil einer identifizierbaren Orga-

nisationskultur zu sein und zur gemeinsamen Organisationsidentität verantwortlich beizutragen. Gerade in Krisenzeiten benötigen sie funktionale psychosoziale Abwehrmechanismen, um die unbewußten katastrophischen Ängste, die aus den skizzierten Risiken resultieren, bewältigen zu können (siehe dazu: Obholzer, A. u. V. Zagger Roberts (Hrsg.) 1994). Entsprechend wird bei allen Versuchen, Organisationen zu bewegen, unausweichlich große **Angst** ausgelöst, was zu verstärkten **Widerständen** gegen das Erleben dieser Angst führt. (Obholzer, A. 1997). - Organisationen stehen vor der Herausforderung, dieser komplexen Entwicklung standzuhalten und ihr – möglichst konstruktiv – zu begegnen. Supervision und Organisationsberatung erlangen hierbei zunehmende Bedeutung, da sie wesentlich zu dem erforderlichen Containing von Angst und den zugehörigen Bedrohungsgefühlen beitragen können. Sie können dazu beitragen, daß statt der von Bion beschriebenen Grundannahmen bzw. statt archaischer Spaltungsprozesse und statt (auch in sozialen Organisationen möglichen) Formen des Fundamentalismus und der Gewalt Lernen durch Erfahrung und Konfrontation mit der Realität die Oberhand behalten bzw. gewinnen können.

Daß die skizzierten Verwerfungen nicht nur mit Belastungen und Risiken, sondern auch mit Chancen und neuen **Möglichkeiten der Entwicklung** verbunden sind, ist die andere Seite der Medaille: viele Organisationen (bzw. deren Subsysteme) werden im Prozeß der existentiellen Gefährdung auch mit Mängeln und Routinen konfrontiert, die in ruhigeren Zeiten unveränderbar schienen und nun neu gesehen und in Frage gestellt werden können. So entstehen „Möglichkeitsräume“, die freilich stets auch mit Verlusten, d. h. mit **Abschieden** von Althergebrachtem und vormals Bewährtem verknüpft sind (Heltzel 2000b). Gefährdungen und „Möglichkeitsräume“ stehen in einem dialektischen Zusammenhang: Sie schließen sich einseitig aus – und bedingen einander andererseits. Die eine Seite ist ohne die andere nicht zu bekommen, was höchste Ansprüche an das Integrationsvermögen aller Beteiligten stellt: sowohl Organisationen (bzw. deren Subsystem) als auch die in ihnen tätigen Individuen müssen sich darin üben, Ambivalenzen und Paradoxien zu ertragen und auszuhalten, also zu leben.

Entscheidend ist: wir sind alle bereits Teil dieser Entwicklung, sowohl als einzelne, als auch als Berufsgemeinschaft; sowohl als passiv Ausgelieferte, als auch als Mitgestaltende. Wir teilen etwas, was wir für unser zutiefst Eigenes halten, und wir sind erschüttert und erleichtert zugleich, wenn wir dies wahrnehmen. Großgruppensitzun-

gen im Gruppenanalyseseminar vermitteln diese Erfahrung. Als Gruppenanalytiker sind wir selber „im Strudel“ und sind gezwungen, unsere Identität aufrecht zu halten und zu sichern; als gruppenanalytische Supervisoren und Berater von Einzelnen, Gruppen und Organisationen können wir hilfreiche Reisebegleiter sein, indem wir unsere Supervisanden darin unterstützen, das Gemeinsame ihrer Lage zu verstehen und auszutauschen (Anm. 5).

These 4: Für den gruppenanalytischen Supervisor und Organisationsberater besteht eine zentrale Identitäts – Paradoxie darin, daß er das Spezifische seiner Methode (den Kern seiner Identität) erhalten und pflegen – zugleich aber Fremdes, aus anderen Konzepten Stammendes aufnehmen und in seine Arbeit integrieren muß. Der Umgang mit dieser Paradoxie erfordert dialektisches Denken und prägt seine Identitätsarbeit entscheidend.

Identitätsarbeit in Zeiten der Postmoderne handelt von der Balance zwischen konträren Polen und vom Aushalten zahlreicher Paradoxien. Eine davon besteht in der Spannung zwischen Traditionspflege und Bilderstürmerei, zwischen Identitätserhaltung und dem Bruch mit Überkommenem. Alle Organisationen, mit denen ich zusammenarbeite (und damit auch die dort tätigen Professionellen), sind intensiv mit dieser Spannung befaßt, müssen einen Umgang damit finden. Das betrifft Leitende ebenso sehr wie deren Mitarbeiter, es betrifft Teams, Abteilungen und ganze Einrichtungen. So muß etwa ein im Sozialbereich tätiger Verein, in dessen Ursprünge Elemente der basisdemokratischen, linken Bewegung der 70er Jahre und mit der Linken sympathisierende christliche Grundhaltungen eingingen, heute mit differenzierten Schritten des Qualitätsmanagements u. a. Elementen des Sozialmanagements kompetent zurechtkommen (Zertifizierungsprozesse, Dokumentationswesen etc.) – das Alte soll nicht preisgegeben, das Neue nicht versäumt werden. Die Zerreißproben, die Verwerfungen und Verunsicherungen, die solche Herausforderungen mit sich bringen, prägen viele Supervisions- und Beratungsprozesse.

Aber diese Themen bewegen nicht nur die Supervisanden. Gruppenanalytische Supervisoren und Berater sind selbst zentral davon betroffen: auch für sie steht Tag für Tag an, Disparates, Konträres auszubalancieren und die Spannung auszuhalten, die

daraus resultiert, daß sich Paradoxien nicht „auflösen“, daß sich polare Gegensätze nicht „versöhnen“ lassen. Ständig spüren wir die Verführung, diese Spannung aufzulösen, indem wir uns auf eine Seite schlagen, mit einer Sichtweise identifizieren – **entweder** mit den konservativen **oder** mit den progressiven Wünschen (Gruppen, Großgruppen und Organisationen haben die Möglichkeit, die zusammengehörigen Pole aufzuspalten und in feindliche Lager zu „verteilen“). Wenn ich als gruppenanalytischer Supervisor und Berater arbeite, muß ich versuchen, diese unaufhebbare Spannung zwischen Gegensätzlichem dialektisch in mir auszuhalten. Wenn dies gelingt, kann ich als (leitendes) Mitglied der Gruppe behilflich sein, daß ein Klima des **sowohl – als auch** entsteht.

Foulkes war sowohl Traditionalist (orthodoxer Psychoanalytiker) als auch Bilderstürmer (radikaler Gruppenanalytiker), wie Dalal es differenziert herausgearbeitet hat (Dalal 1998). Er hat es nie unterlassen, beide Seiten seiner beruflichen Identität zu pflegen, und vielleicht war gerade dies seine große Leistung, mit der er seiner Zeit voraus war: er hatte (wie sich postmodern formulieren ließe) mehrere Identitäten, die er lebenslang pflegte, weiterentwickelte und zueinander in Beziehung setzte. Die Art und Weise, wie wir mit dieser Herausforderung der Identitätsarbeit umgehen, prägt unsere Arbeit entscheidend, und vermutlich gibt es auch hier so viele mögliche Wege, wie es Gruppenanalytiker gibt, die sich ernsthaft, d. h. selbstreflexiv - und nicht „beliebig“- damit auseinandersetzen (Anm. 6).

***These 5:** Das Essentielle des gruppenanalytischen Supervisors und Organisationsberaters ist seine gruppenanalytische Grundhaltung, die in jahrelanger Berufssozialisation erworben, in fortgesetztem Austausch weiterentwickelt und in der Arbeit mit Supervisionsgruppen, Teams und Organisationen zur Verfügung gestellt wird. Dies ist sein Spezifikum, das ihn von anderen Supervisoren und Beratern unterscheidet.*

Was macht die gruppenanalytische Haltung aus? Ich gebe eine kurze Skizze in meiner Sprache und beziehe mich dabei auf Barthel – Rösing 1994 (siehe dazu auch: Haubl 1997, Kleffmann 1998, Hofmann 1998): Der Gruppenanalytiker ist „präsent“ (authentisch, Beziehung aufnehmend) und sichert damit die Existenz der Gruppe. Er schützt deren Grenzen sowohl im administrativen als auch im psychologischen Sinn. Er richtet seine Aufmerksamkeit sowohl auf den manifesten als auch auf den laten-

ten Sinn der Kommunikation und nimmt empathisch am unbewußten Gruppenprozeß teil. Er trägt dazu bei, daß die Gruppe als Möglichkeitsraum (Winnicott) genutzt werden kann; er bezieht sich in seinen Interventionen sowohl auf Beiträge einzelner, als auch auf die Gruppe als Ganzes und interveniert, „wenn es darum geht, Beziehungen zu klären, gemeinsam geteilte Gruppenereignisse zu reflektieren, in den Hintergrund geratene gemeinsam geteilte Erlebnisse in den Vordergrund zu bringen, scheinbar unstrukturierte oder unzusammenhängende Ereignisse miteinander zu verknüpfen, die Gruppe oder ein Mitglied der Gruppe mit einem bestimmten Punkt zu konfrontieren oder auf Entwicklungen innerhalb der Gruppe hinzuweisen“ (Behr et al. 1985; S. 112). Auf diese Weise trägt er als (leitendes) Gruppenmitglied dazu bei, daß Isolierung und Nicht – Kommunikation durch Kommunikation ersetzt werden kann und übt eine „Holding – Together – Function“ aus (Hearst 1982). Der Gruppenleiter ist an der Gruppengrenze positioniert, sichert diese und trägt dazu bei, daß sie weder zu durchlässig noch zu undurchlässig erscheint. Er stellt durch die Art, wie er sich selber in die Gruppe und deren Prozeß einbringt einen Rahmen, eine Tradition der Zusammenarbeit her – er personifiziert, wie Foulkes es ausdrückte, das gruppenanalytische Prinzip (Foulkes 1974, S. 26), und die Gruppenteilnehmer können diesem Beispiel folgen, wenn es ihnen sinnvoll erscheint.

Die gruppenanalytische Haltung sucht eine für die Entwicklung der Gruppe förderliche Balance zwischen „milder Traumatisierung“ (Hofmann 1998), d. h. der Generation von Ungewißheit, der Anerkennung von Differenz, der Konfrontation im Konflikt - und der Bereitstellung einer haltenden Umwelt (Winnicott), was der Angstbewältigung dient. Es geht darum, „Spannung und Angst in der Gruppe auf einem erträglichen Niveau zu halten, um konstruktiv arbeiten zu können“ (Foulkes 1977, S. 48).

Der Gruppenanalytiker ist für den Rahmen der Sitzung verantwortlich und regt u.a. an, im Kreis zu sitzen. Für die gruppenanalytische Teamsupervision gilt: Sind Leitungskräfte anwesend (was häufig der Fall ist) werden Hierarchieunterschiede nicht verleugnet, in der Sitzung aber sind alle Teilnehmer gleichgestellt, was ihre Einfälle angeht. Alle Themen, die im Zusammenhang der Arbeitsaufgabe von Bedeutung erscheinen, können angesprochen werden, was sowohl Fallarbeit als auch Selbstreflexion des Teams ermöglicht. Diese beiden Ebenen stehen in einem dialektischen Verhältnis zueinander: Die Präsentation der Fälle kann eine verdeckte Team- bzw. Institutionsdynamik widerspiegeln, umgekehrt können Teamkonflikte und institutionelle Dynamiken Ausdruck des Ringens mit einer spezifischen Klientendynamik sein.

Beide Ebenen gehen in die Felddynamik ein, und die gruppenanalytische Grundhaltung ermöglicht es, diese Interdependenz zu bearbeiten (Heltzel 1997). Nicht nur alle (die Arbeit betreffenden) Themen sind zugelassen, sondern auch die unterschiedlichsten Einfälle, Gefühle und Phantasien. Dabei bemüht sich der Gruppenanalytiker, einen Kommunikationsprozeß zu fördern, in dem sich die Beteiligten möglichst vorurteilslos zuhören, in dem sie nicht gegeneinander „argumentieren“. Was die Interventionen des Gruppenanalytikers angeht, spielen Deutungen eine eher untergeordnete Rolle, weit wichtiger sind Grundhaltung und persönliche Präsenz des Leiters, der durch sein Beispiel einen wichtigen Einfluß auf die Gruppe ausübt: „Er prägt ein Muster wünschenswerten Verhaltens, statt auf die Gruppe einzureden.“ (Foulkes 1974, S. 85) Der gruppenanalytische Supervisor ist Externer und zugleich Mitglied der Gruppe, wenn auch in einer hervorgehobenen Rolle. Dieser Rolle versucht er dadurch gerecht zu werden, daß er sich in seiner Aufmerksamkeit sowohl den Einzelnen mit ihren Einfällen, Nöten und Konflikten zuwendet, als auch ihren Beziehungen zu anderen Teammitgliedern, sowie dem unbewußten Gruppenthema, das anklingen mag (letzteres spiegelt womöglich Kontexteinflüsse wider). In einer gelingenden Supervisionssitzung wird auf diese Weise Isolierung durch Kontakt und Beziehung ersetzt, und es können Unterschiede, Konflikte und Paradoxien zugelassen werden. Manchmal entsteht so ein Moment von Spiel – trotzdem die Lage ernst ist. In diesem Zwischenbereich zwischen Phantasie und Realität kann beides Raum erhalten – das subjektive Erleben und die objektiven Zwänge. Wenn dieser Bereich von den Mitwirkenden geschaffen und aufrecht erhalten wird, kann sich etwas wirklich Neues entwickeln, das zuvor nicht in Sicht oder nicht greifbar war – und doch so nahe lag. Gruppenanalytische Supervision kann, wenn sie gelingt, die Qualität dieses „potentiellen Raumes“ haben (Heltzel 2000a; siehe dazu auch: Ogden 1997; Streek – Fischer 1997)

Der geschilderte Prozeß setzt Vertrauen voraus, das sich im besten Fall schrittweise und allmählich entwickelt, wenn alle Beteiligten dazu beitragen. Sofern dies der Fall ist, kann Irritierendes und Belastendes zur Sprache kommen, das ansonsten unbewußt und nicht kommuniziert bleibt, und es können die verschiedensten Gefühle, Stimmungen und Affekte ausgedrückt werden, also Raum erhalten. In der Teamsupervision betrifft dies etwa Angst, Ärger, Wut, Scham- und Schuldgefühle oder Gefühle der Trauer, der Depression, der Verzweiflung, der Hilflosigkeit, der Ohnmacht, der Erschöpfung, der Erschütterung, der Bedrohung und der Verwirrung. Was im All-

tag der Arbeit abgewehrt (und damit agiert) werden muß, findet so Ausdruck und Aufnahme in der Supervisionsgruppe, es kann „gehalten“ und damit ausgehalten werden.

Der gruppenanalytische Supervisor wendet sich all diesen Inhalten mit einer Haltung der gleichschwebenden Aufmerksamkeit zu, stellt sich also möglichst „absichtslos“ ein und versucht, die beschriebenen Gefühle selbst in sich zu halten, indem er darauf verzichtet, sie vorschnell durch strukturierende, strategische Interventionen aufzuheben. Er versucht, eigene Irritation und eigenes Nichtverstehen auszuhalten und so zu einem „Containing“ des vermeintlich Unerträglichen beizutragen (siehe dazu: Lazar 1994). Indem er auf diese Weise Durcheinander, mitunter auch Chaos entstehen läßt, hilft er der Gruppe dabei, diese Verfassungen allmählich ertragen, wertschätzen und verstehen zu können - etwa als Spiegelungen einer archaischen Klientendynamik (Heltzel 1997). Dabei nutzt der gruppenanalytische Supervisor fortlaufend die Analyse der eigenen Gegenübertragung, um direkte und indirekte Spiegelphänomene verstehen und auf den Supervisionsauftrag beziehen zu können (Kutter 2000).

Nicht selten ist der gruppenanalytische Supervisor selbst in eine unbewußte institutionelle Dynamik verstrickt, die er erst im Nachhinein anhand seiner eigenen Gegenübertragungsgefühle aufspüren und mit Hilfe des szenischen Verstehens ansatzweise auflösen kann. Für die Supervisanden kann er gerade dadurch hilfreich sein, daß er sich teils im System, teils außerhalb desselben befindet, daß er also – in gewisser Weise verstörender – „Grenzgänger“ ist und die Analyse der (institutionellen) Gegenübertragung nutzt, um eine verborgene Institutionsdynamik verstehen zu können. Diesen Punkt hat Wellendorf als wesentlich für die Institutionsanalyse herausgearbeitet (Wellendorf 1986), er ist auch für die gruppenanalytische Supervision und Beratung in Organisationen essentiell.

Was hier in allgemeiner Form Darstellung findet, ist in der supervisorischen Praxis eine hochpersönliche Angelegenheit: Jeder gruppenanalytische Supervisor wird seinen eigenen Arbeitsstil und seine eigene Interpretation der hier referierten Paradigmen entwickeln. – Gruppenanalytiker haben in ihrer Ausbildung sehr verschiedene persönliche „Umsetzungen“ der gruppenanalytischen Grundhaltung kennengelernt, und natürlich ist es so, daß der Leiter mit seinem Leitungsstil in die Gruppenmatrix eingeht, den Gruppenprozeß also nicht nur versteht, begleitet oder kommentiert, sondern von Anfang an und unvermeidlich mitbestimmt – ob er will oder nicht.

Die gruppenanalytische Haltung, die ich hier skizziert habe, kann nur in einer mehrjährigen Ausbildung zum Gruppenanalytiker erarbeitet und erworben, keinesfalls also in Kompaktseminaren oder im „Baukastensystem“ angeeignet werden. - Sie ist, wie ich weiter unten darlegen werde, in spezifischer Weise geeignet, die in Teams und Organisationen anstehenden Veränderungen und die damit verbundene Identitätsarbeit zu begleiten.

These 6: *Die Anwendung der gruppenanalytischen Methode in der Supervision und Beratung – insbesondere in Organisationen – erfordert die vertiefte Auseinandersetzung mit aktuellen, die Gruppenanalyse ergänzenden Theorien und Konzepten der Systemtheorie, der Organisationssoziologie, der Organisationsentwicklung und -beratung.*

„Gruppenanalyse (...) stellt **eine Synthese von Elementen dar, die aus der Psychoanalyse, der Sozialpsychologie, der Gestaltpsychologie und der allgemeinen Systemtheorie stammen.**“ (Behr et al. 1985, Hervorhebung im Original) Schon Foulkes' früherer Lehrer, der Neurologe Goldstein, betonte die Ganzheit des Organismus und seine Wechselbeziehung zur Umwelt. Später bestanden enge Beziehungen zwischen den zur Frankfurter Schule zählenden Soziologen Max Horkheimer, Karl Mannheim und Norbert Elias und dem Frankfurter Psychoanalytischen Institut, an dem Foulkes wirkte. Die Wirkungen, die allein Elias im Werk von Foulkes hinterließ, werden zunehmend deutlicher gesehen (Dalal 1998). Damit sind die Einflüsse angrenzender Wissenschaften auf das frühe gruppenanalytische Denken nicht erschöpft, z. B. wirkte auch Kurt Lewin mit seiner Feldtheorie stark auf Foulkes. - Ich will mit dieser knappen Skizze ins Blickfeld stellen, wie Gruppenanalyse von ihren Anfängen an ein interdisziplinäres Projekt war – die Entstehung der Therapeutischen Gemeinschaft in Northfield zeigte dies bereits.

Im Bereich der Supervision und der Organisationsberatung gibt es einige Themenfelder von zentraler Bedeutung, deren Komplexität durch die gruppenanalytische Theorie und Praxis allein **nicht** angemessen erfaßt und bearbeitet werden kann. Darunter fallen zum Beispiel: Die Organisation als komplexes System – Das Konzept der Primären Aufgabe – Modelle des Organisationswandels – Prozeßmodelle der

Supervision und Beratung – Gestaltung komplexer Supervisionsprozesse – Institutionelle Verschiebungen – Dialektik von Supervision und Organisationsberatung – Rollen des Supervisors – Nachfrageanalyse und Auftragsgestaltung – Differentialindikation verschiedener Supervisionssettings – Bedeutung von Feldkompetenz.

Gruppenanalytiker, die nicht ausschließlich Balintgruppen und fallbezogene Supervisionsgruppen in ihrer eigenen Praxis anbieten, sondern sich in die Welt der Organisationen begeben (was mit einer „einfachen“ Teamsupervision anfängt), sollten sich mit diesen Themenfeldern befassen, sich in ihnen auskennen. Sie sollten vertiefte Kompetenz in diesen Fragen erarbeiten und sie in ihre supervisorische und beraterische Tätigkeit integrieren (für den Bereich der Psychiatrie siehe dazu: Heltzel 2000b). – Unabhängig von der Notwendigkeit eines solchen Diskurses ist der essentiell gruppenanalytische Ansatz in der Supervision und Organisationsberatung aktuell von hoher kultureller Bedeutung. Dies zeigt sich insbesondere in der Großgruppenarbeit, die als eine spezifische Antwort auf postmoderne Herausforderungen angesehen werden kann.

These 7: *Eines der aktuell wichtigen Settings gruppenanalytischer Supervision und Organisationsberatung ist die supervisorische Arbeit in Großgruppen, die spezifisch geeignet ist, um Organisationen und deren Subsysteme in der Entwicklung zu begleiten.*

Patrick de Maré, der zusammen mit Lionel Kreeger am Halliwick Hospital arbeitete, wo die große Gruppe und die Gemeinschaftsversammlung kontinuierlicher Bestandteil der Therapeutischen Gemeinschaft waren, entwickelte ein Modell der Großgruppenleitung, das eine Entwicklung von der Frustration zum Haß, zum Dialog, zur Kulturschaffung und zur Vertiefung der menschlichen Verbundenheit beinhaltete und dafür plädierte, im Anschluß an Regression das gemeinsame Denken zu erlernen (Wilke 1999). Dialog in der Großgruppe kennzeichnet de Maré als dialektischen Prozeß, der nicht von „letzten Wahrheiten“ handele, der zutiefst interaktiv sei und von Verbindung und Bezogenheit lebe; der „tangential“ strukturiert sei und dabei Bedeutung vermittele; Dialog schließe Pausen und Schweigen ein, erlaube das Ineinandergreifen verschiedener Kommunikationen zur gleichen Zeit; werde durch die Kultur beeinflusst und beeinflusse diese wiederum; er könne offen, frei fließend, ungezähmt, provokativ, empathisch sein, reich an Ambiguitäten, voller nonverbaler Bedeutungen,

poetisch und komplex. Da er ein Mehrpersonenprodukt sei, folge er nicht der üblichen Logik, er benutze Sprache und transformiere sie zugleich; Dialog in der Großgruppe nutze und transformiere Kultur, wenn ihm die Gelegenheit dazu gegeben werde (de Maré 1991, S. 47). Dialog funktioniere angliedernd, erweiternd, lateralisierend, multipolar, egalisierend und schaffe daher multidimensionale Bedeutungen; er schließe dagegen Argumentieren, polemische Auftritte, die Spaltung zwischen wahr und falsch und andere hierarchische Operationen aus (S. 43). Dialog bedeute – in Anlehnung an Foulkes Konzept des „Ich – Trainings in Aktion“ – beständiges Aushandeln mit Blick auf die umgebende Kultur und Gesellschaft (S. 33). Dialog kann bzw. muß in einem gemeinsamen Großgruppen - Prozeß gelernt werden (Anm. 7). Etwas von dieser Art des gemeinsamen Denkens wird in der Supervision und Organisationsberatung dringend benötigt. „Etwas“ nimmt darauf Bezug, daß Großgruppenarbeit hier im Kontext von **Organisationsentwicklung** steht, daß die Teilnehmer (die Mitarbeiter verschiedenster Einrichtungen) die Gruppenanalyse zunächst als fremd erleben und speziell der Großgruppenarbeit mit Panik, Furcht und Verwirrung entgegensehen – so daß es in besonderem Maße unsere Aufgabe ist, die Angst in der Gruppe in erträglichen Grenzen zu halten (Foulkes 1977, S. 36 – 37). Im übrigen ist davon auszugehen, daß Großgruppenarbeit dieser Art **nicht** Selbsterfahrung an sich anstrebt, sondern Selbstreflexion eines Systems oder Subsystems, das sich mit hochkomplexen Herausforderungen auseinandersetzt, in denen sich interne und externe Momente gegenseitig verstärken und ineinander verschränken. Zum Auftrag gehört dann, daß die Gruppe helfen soll, diese Herausforderungen gemeinsam zu verstehen und ihnen – in Korrespondenz zur primären Aufgabe der Organisation - besser gerecht zu werden.

Werden diese Voraussetzungen berücksichtigt, dann scheint mir sicher, daß gruppenanalytisch geleitete Großgruppenarbeit eine der konstruktivsten Antworten auf Entwicklungsfragen ist, wie sie sich derzeit in nahezu allen Organisationen stellen. Dies zum einen, weil die Strudel, in denen sich Organisationen behaupten müssen, sich in der Regel in allen ihren Subsysteme auswirken. Selbstreflexion auf der Ebene dieser Subsysteme (z. B. eines Teams) reicht daher oftmals nicht aus, um anstehende Veränderungen zu verstehen und sinnvoll zu begleiten. Zumindest sollte sie durch eine übergreifende Sicht ergänzt werden. Zum anderen sind gerade Großgruppen, also etwa abteilungsübergreifende Zusammentreffen, in spezifischer Weise offen, was die Kontexte angeht, innerhalb derer gearbeitet werden muß: Großgrup-

pen reagieren seismographisch auf alles, was sich an Entscheidendem im **Umfeld** des Systems ereignet, was sich traumatisch auswirkt, was sich kulturell ereignet und damit Reaktionen des Systems erzwingt (de Maré 1991, S. 17 – 18). Und schließlich sind Großgruppen das passende Setting, um **Identitätsfragen** der Einrichtung, der Abteilung etc. zu reflektieren: Wie können wir unsere Institutionsgeschichte mit den aktuellen Herausforderungen vereinbaren? Wie können wir überleben? Wer sind wir? Wer werden wir sein? Wer wollen, wer müssen wir sein? Wovon müssen wir uns verabschieden? Ist überhaupt Raum für Abschiede? Macht unsere Arbeit noch Sinn? Wollen wir diese Arbeit noch? Wollen wir gehen? Müssen wir bleiben? Haben wir eine Wahl? Wer von uns bewegt sich? Wer hält stand? Geht beides zusammen? Wenn wir nicht gehen – werden wir weiter zusammenarbeiten können? Oder wird unsere Destruktivität uns zerstören? Werden Hoffnungslosigkeit, Erschöpfung, Trauer, Depression, Verzweiflung, Haß und Zynismus die Oberhand gewinnen? Oder gibt es genug Kreativität, Kraft, Hoffnung, Mitleid und Humor um weiterzukommen? In welchen Ideen zur Organisationsentwicklung könnten sich Kraft, Kreativität und Hoffnung ausdrücken? Welche verschiedenen Haltungen gibt es unter uns, diese Ideen betreffend? Wer möchte, wer darf diese Ideen transportieren? Wer ist neidisch und mißgünstig auf die, die dürfen? Die sich für neue Ideen einsetzen: sind das die Fortschrittler? Oder die Abtrünnigen? Wer hat Angst vor diesem Neuen? Welche Ängste sind das? Können sie ausgetauscht werden, ohne daß eine Katastrophe entsteht? Wer bremst? Und darf man auch dies mitteilen, weil auch Bremsen wichtig ist und nicht nur das Gasgeben? – Fragen über Fragen, und ich könnte noch mehr notieren. In einer gruppenanalytisch geleiteten Gruppe würden noch mehr Fragen und viele mögliche Antworten aufkommen. Die Gruppe könnte in gemeinsamer Arbeit und nach und nach lernen, daß es keine „richtigen“ Antworten, daß es kein „Entweder – Oder“, sondern viel „Sowohl – als auch“ gibt. Sie könnte allerdings auch lernen, daß in der Gruppe (im Team, in der Abteilung, in der Einrichtung) großes Potential vorhanden ist, um diese Fragen und die damit verbundenen Ungewißheiten auszuhalten. Sie könnte lernen, daß es möglich ist, trotz dieser Ungewißheiten weiterzugehen. Zu all diesen Schlüssen käme die Gruppe in dialogischer Arbeit, wenn sie Raum genug hätte, um innezuhalten – und wenn der Leiter an diese Möglichkeit glaubt (Wilke 1999). - Worum sollte es nicht möglich sein, diese Art gruppenanalytischer Arbeit so zu präsentieren und zu entwickeln, daß sie an vielen Stellen gewollt wäre?

Ich gebe ein **Beispiel aus meiner eigenen Supervisionspraxis**, um diese Art der gruppenanalytischen Supervision zu veranschaulichen. Es handelt sich um eine Großgruppensupervision in einer für die psychiatrische Pflichtversorgung zuständige Abteilung für Psychiatrie und Psychotherapie, die seit drei Jahren mit jeweils einem Block von zwei Sitzungen pro Quartal stattfindet. Alle Leitenden und MitarbeiterInnen der Abteilung, die jeweils abkömmlich und motiviert sind, nehmen teil. Hier waren es 35 Teilnehmer in der ersten bzw. 40 in der zweiten Sitzung. – **1. Sitzung:** Jemand eröffnet nach einigem Schweigen mit der Erinnerung an den Sitzungsblock vor drei Monaten: es sei um große Veränderungen in der Abteilung gegangen...Nach weiterem Schweigen sagt eine Teilnehmerin, das sei kein Schnee von gestern!...Mehrere Teilnehmer führen in wechselnden Beiträgen aus, daß beschlossen worden sei, eine „Depressionsstation“ zu eröffnen, und welche Bewegung dies unter den Mitarbeitern der Abteilung ausgelöst habe... Der Abteilungsleiter schaltet sich ein und schildert – offenbar nicht nur für mich - das Konzept dieser geplanten Neuerung: es solle sich um eine offene Station handeln, die ruhigere, nicht ausschließlich depressive Patienten aufnehmen solle... dies solle eine Antwort auf die Tatsache sein, daß häufig mehrere der fakultativ geschlossenen Stationen für längere Zeit geschlossen seien, in dieser Woche alle! Die Abteilung habe sehr viele hochakute, sozial desintegrierte Patienten, das gehe über die Kräfte aller Beteiligten...und es bedeute, daß andere, ruhigere, weniger desintegrierte Patienten abgehalten würden und sich an umliegende Kliniken wendeten... das könne man sich in den heutigen Zeiten nicht mehr so ohne weiteres leisten...die Umstellung habe auch mit dem verstärkten Nachdenken über demnächst vielleicht anstehende geplante Behandlungsabläufe zu tun, der Träger weise auf die Notwendigkeit entsprechender Umstellungsprozesse hin...! – Es folgt ein langer, freier Austausch, an dem sich zahlreiche Gruppenmitglieder beteiligen: wie eigentlich die Auswahlentscheidung gelaufen sei, welche Station dieses Privileg zugeteilt bekomme? Warum nicht unsere Station? Warum die Nachbarstation? Argumente werden ausgetauscht, und der Abteilungsleiter führt Entscheidungskriterien der kollegialen Abteilungsleitung aus – welches das geeignete Team sei und warum...es habe auch Einzelgespräche darüber gegeben, welcher Assistent dort arbeiten solle/wolle... die Gruppe erhitze sich über die Frage, welchen Einfluß die Hierarchie habe und wer das Konzept bestimme, ob nicht bestimmte Mitarbeiter aufgrund wer weiß nicht welcher Prozesse begünstigt würden...Diffusität und Unklarheit kommt auf, obwohl der Abteilungsleiter mehrfach versucht, Klarheit zu vermitteln und Transparenz über die Entscheidungswege herzustellen...Die diffuse, vage Unsicherheit nimmt noch zu, da jemand sagt, die Einrichtung einer solchen Station käme einem bisher unvorstellbaren „Paradigmenwechsel“ gleich, das ergäbe ein völlig neues Selbstverständnis der Abteilung, eine ganz neue Abteilungsphilosophie! Bevorzugte Patienten, bevorzugte Mitarbeiter! Dann seien ja nicht mehr alle gleich, so wie bisher! In der en-

gagierten, mit viel Emotion geführten Debatte kommt am Ende ziemliche Verwirrung auf, die ich intensiv auch in meiner Gegenübertragung spüre: Sind wir dann noch die, für die wir uns bisher hielten? Waren wir jemals alle gleich? Wer sind wir dann? Wer gibt uns Orientierung?! – In Reflexion meiner eigenen Gegenübertragungsgefühle greife ich diese Gruppenstimmung auf, benenne sie noch einmal, beziehe sie auf die derzeitige Entwicklung, auf das Umfeld und beschließe diese Sitzung. Die Gruppe hat, so empfinde ich es im Nachhinein, die derzeitige institutionelle Dynamik widergespiegelt und ist dabei zwischen intensiven Wünschen nach einer orientierungsgebenden Autorität (Grundannahme der Abhängigkeit) und dem Kampf bzw. dem Protest dagegen (Grundannahme Kampf/Flucht) hin- und hergependelt. Sie hat auf diese Weise versucht, die Angst zu bewältigen, die der Wechsel zu einer neuen, unbekannteren und verunsichernden Situation mit sich bringt.

2. Sitzung: *Ich eröffne – wie immer – diese Folgesitzung mit meiner Zusammenfassung der Themen, die zuvor vorherrschend waren. Dies tue ich, da die Zusammensetzung der Gruppe eine andere ist als zuvor (die Mehrheit der Teilnehmer kommt zu beiden Sitzungen, ein nicht gerade kleiner Teil kann nur im zweiten Abschnitt anwesend sein) und da ich die neu Hinzugekommenen informieren möchte; ich tue es auch in der Vermutung, daß meine Intervention die stark regressiven Züge einer Großgruppe bremst und dazu beiträgt, archaisch destruktive Prozesse zu steuern und ein Ausufern von Angst, Gewalt, Verzweiflung und Hoffnungslosigkeit zu verhindern; schließlich gehe ich davon aus, daß ich auf diese Weise zu einer „Fokussierung“ des Gruppenprozesses beitrage, indem ich stets den Bezug zur stattfindenden oder anstehenden Organisationsentwicklung herstelle (zum Leitungsstil siehe ansonsten Heltzel 2000a). In meiner kurzen Zusammenfassung sage ich u. a., daß ziemliche Unklarheit im Raum gewesen sei, trotz des Versuchs, Klarheit über bestimmte Entwicklungsprozesse herzustellen... vielleicht spiegele diese „Unklarheit“ die Irritation wider, in der sich die Abteilung insgesamt und damit auch alle Mitarbeiter befänden?- Nach längerem Schweigen bringt sich der Assistentenvertreter ein: Was denn überhaupt „geklärt“ worden sei? Es gebe doch vorwiegend Gerüchte und Vermutungen über Bevorzugungen...es gäbe viel zu wenig klare Informationen seitens der Abteilungsleitung...! Das Gegenteil sei der Fall, entgegnet diese, es gebe genügend Informationen für jedermann, man müsse nur zu den entsprechenden Sitzungen kommen! Nun wird die Konkurrenz der Assistenzärzte untereinander Thema, Gerüchte werden benannt, Neid wird deutlich und es kommt die Frage auf, wer denn nun bevorzugt sei durch die neue Entwicklung (Einteilung zu Bereitschaftsdiensten): die Assistenten oder die Oberärzte?! Sowohl die Pflegedienstleitung als auch der ärztliche Abteilungsleiter greifen die Konkurrenz auf – in Zukunft werde man noch mehr damit zu tun bekommen, sowohl innerhalb der Abteilung als auch im Verhältnis zu den umliegenden Krankenhäusern. Ich sage, daß Konkurrenz als Thema dieser Großgruppe neu sei... in der Vergangenheit habe das Bild vorgeherrscht, daß „alle in einem Boot“ säßen...nun werde*

klar, daß gar nicht „alle gleich“ wären und daß dies viele verschiedene Phantasien anstoße...Der Abteilungsleiter fragt in die Runde, guckt dabei aber mich an: „Manchmal frage ich mich, ob wir zu schnell sind mit unserer Entwicklung?!“ Ich antworte direkt: „Sie sind alle immer wieder an der Grenze der Belastbarkeit, so geht offenbar Überleben“...Die Oberärztin antwortet: „Ich hab manchmal eine Sehnsucht nach Ruhe, nach Stabilität; diese großen Veränderungen – das geht ja seit Jahren schon so!“ Ich teile dieses Gefühl in der Gegenübertragung und sage, daß dies vermutlich so bleiben werde, und daß wir uns wohl alle von unserer – verständlichen - Sehnsucht nach Stabilität verabschieden müßten. Das Neue ist, sagt ein Oberarzt, daß die Existenz ganzer Organisationen in Frage gestellt sei – das wäre anders im Vergleich zu früher. Der Pflegedienstleiter bezweifelt, daß das wirklich so neu sei, auch früher habe es ständig große Veränderungen gegeben. Der Oberarzt: aber die Station XY sterbe gerade! Der Pflegedienstleiter: „Was ist besser, ein schneller Tod oder ewiges Sterben?!“ Ein Krankenpfleger der angesprochenen Station ruft bewegt, es werde immer schwerer und koste immer mehr Anstrengung, den Patienten Kontinuität in der Beziehung anzubieten! - Jetzt entsteht länger anhaltendes Schweigen, in dem großer Ernst und eine tiefe Traurigkeit mitschwingen (auch ich spüre diese Traurigkeit in mir). Die Mitarbeiter der neuen Station werden sich von einigen Patienten verabschieden müssen, die man seit Jahren kennt, zu denen tragfähige Beziehungen entstanden sind...sie werden weiterhin in der Abteilung, aber auf einer anderen Station behandelt werden... so schwierig sie zu ertragen waren – der Abschied schmerzt! Jetzt wird fühlbar, wie jede geplante Veränderung, jede Umstellung mit Verlusten und Abschieden verbunden ist – die Gruppe trauert darum. - Ich beschließe die Sitzung, indem ich sage, daß sowohl ein schneller Tod als auch ein langsames Sterben Trauern auslöse - das gehöre auch zu den großen Herausforderungen: Trauern mitten in laufenden Veränderungsprozessen. – Die Stimmung, die gegen Ende dieser Sitzung vorherrschte, kann ich am besten so umschreiben: Es schien den Beteiligten klar, wie schwer das ist, was sie durchstehen müssen: Existenzbedrohung, Veränderungsdruck, Konkurrenz, Neid, Mühe, Sehnsucht, Verlust, Tod und Trauer. Aber es war kein Vorwurf mehr im Raum, die Großgruppe „hielt“ – in diesem Moment – all dies gerade dadurch, daß es mitgeteilt, gehört und **geföhlt** werden konnte, ohne daß jemand dies in Frage stellte oder zu unterbinden versuchte. – Wie ich nach einigen Monaten erfuhr, hatten die zwei Großgruppensitzungen nachhaltige Wirkung in der Abteilung, u. a. konnte die besprochene Stationsumstellung tatsächlich durchgeführt werden und fand breite Zustimmung. Im Nachhinein ließe sich die vorgestellte Sequenz auch so verstehen, daß die Großgruppe im zweiten Teil der Arbeit zur depressiven Position fand und sich daher umso konstruktiver den anstehenden Aufgaben zuwenden konnte.

Ich selbst leite fortlaufende Abteilungssupervisionen in mehreren psychiatrischen Einrichtungen. Wenn dieses Setting über mehrere Jahre kontinuierlich (in zwar großen, aber regelmäßigen Abständen) angeboten werden kann, wird es zu einem Raum für jene Gefühle, Stimmungen und Gedanken, die der Entwicklungsprozeß der Abteilung mit sich bringt (Heltzel 2000a und 2000c). Die Großgruppensupervision kann dann einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung der **Organisationskultur** darstellen, sie wird – gemeinsam mit anderen Supervisionen in der Abteilung – zur „intermediären Institution“ (Berger u. Luckmann 1995) in einer von Sinn- und Existenzkrisen gerüttelten Organisation.

***These 8:** Die Identität des gruppenanalytischen Supervisors und Organisationsberaters könnte in einer mehrjährigen, spezifischen Weiterbildung erarbeitet werden. Sie sollte sich in dem Erwerb eines entsprechenden Titels ausdrücken. Träger dieser Weiterbildung sollten die anerkannten gruppenanalytischen Institute sein.- Die anzustrebende Weiterbildung sollte Theorie, institutionell - fokussierte Selbsterfahrung (einschließlich Großgruppe) und Supervision eigener Praxis beinhalten und von erfahrenen gruppenanalytischen Supervisoren und Organisationsberatern angeboten und geleitet werden.*

Die Weiterbildungsteilnehmer wären ausgebildete Gruppenanalytiker, die sich für Supervision und Beratung in Organisationen qualifizieren bzw. bereits vorhandene Kompetenzen vertiefen und systematisieren wollen. Sinnvolle Eingangsvoraussetzungen wären eine langjährige Tätigkeit in einer Institution bzw. Organisation und eine mehrjährige Praxiserfahrung als Gruppenanalytiker. Wenn man den oben dargestellten Gedankengängen folgt, daß nämlich die gruppenanalytische Grundhaltung, die Reflexion der gruppenanalytischen Tradition und der interdisziplinäre Austausch mit anderen Fächern die Basis der zu erwerbenden Kompetenzen darstellen sollten, wären die gruppenanalytischen Institute der „natürliche“ Ort dieser Weiterbildung. Sie müßten freilich bereit sein, diese zusätzliche, neue Herausforderung anzunehmen. Unter Umständen könnten sich Kooperationen zwischen den Instituten anbieten, entweder in Form gemeinsamer Weiterbildungsblöcke bzw. gemeinsamer Fachtagungen oder durch den Austausch von Dozenten bzw. Lehrsupervisoren. Auf diese

Weise wären jedenfalls verschiedene Verbundsysteme möglich, was nicht nur von praktischem, sondern auch von großem inhaltlichen Nutzen sein könnte.

Die zu vermittelnde **Theorie** sollte die für die Arbeit in Gruppen, Teams und Organisationen relevanten Essentials der gruppenanalytischen Theorie und Praxis vermitteln, daneben auch Ansätze ergänzender Konzepte, insbesondere zur Rolle des Supervisors und Organisationsberaters, zur Etablierung und Gestaltung verschiedenartiger Supervisionssettings, zu Qualitätsstandards von Supervision und Organisationsberatung und zur Team- und Organisationsdynamik. Die **Selbsterfahrung** sollte institutionell fokussiert erfolgen und dabei sowohl Klein-, als auch Großgruppenprozesse, insbesondere das Ineinandewirken beider Prozeßebenen (Shaked 1994) beinhalten. Die **Supervision** eigener Supervisions- und Beratungstätigkeit sollte von in der Supervision und Organisationsberatung erfahrenen Gruppenanalytikern angeboten werden und Teamsupervisionen sowie andere Formen der Supervision in Organisationen (Leistungsberatung, Abteilungssupervision u. a. Supervisions- und Beratungsformen) begleiten.

In Bezug auf die Gruppenanalyse **ergänzende Konzepte** wäre zu prüfen, ob diese von „auswärtigen“ Experten angeboten werden sollten. Dies könnte dann der Fall sein, wenn es an spezifischer Fachlichkeit unter Gruppenanalytikern des Instituts mangelt, und wenn es nicht zur Etablierung von Verbundsystemen unter den verschiedenen gruppenanalytischen Instituten kommen sollte. Aber auch unabhängig davon schienen mir der Austausch und die Kooperation mit Experten anderer Provenienz im Sinne des interdisziplinären Diskurses ausgesprochen sinnvoll. Die Professionalisierung innerhalb der gruppenanalytischen Gemeinschaft und die Etablierung einer gruppenanalytischen Kultur in Fragen der Supervision und Organisationsberatung könnte von einem solchen Diskurs angeregt und bereichert werden.

Ich möchte diese Arbeit so abschließen, wie ich sie begonnen habe: mit einer persönlichen Äußerung. Wie zu Beginn tue ich dies in der Vermutung, damit in der einen oder anderen Hinsicht auch für andere Gruppenanalytiker zu sprechen. - Im Verlauf der letzten zwei Jahrzehnte habe ich die Supervision und Beratung in Organisationen zu **einem** Bein meiner Praxistätigkeit als Psychoanalytiker und Gruppenanalytiker aufgebaut. Es hätte die Möglichkeit bestanden, dies ausschließlich zu tun, ich habe mich jedoch dagegen entschieden, da ich meine Identität als therapeutisch tä-

tiger Psychoanalytiker und Gruppenanalytiker erhalten und weiterentwickeln wollte. Diese beiden Seiten meiner Identität befruchten sich – wie ich glaube – gegenseitig, auch wenn (oder gerade weil) sie in einem fortwährenden Spannungsverhältnis zueinander stehen.

Mit Vertretern der DGSv habe ich dabei wissenschaftlichen Austausch gepflegt, den ich nicht nur anregend und lehrreich, sondern auch lustvoll empfand. Die DGSv als Berufsverband hat zweifellos viel zur Etablierung der Profession des Supervisors und zur Klärung zentraler Begriffe und Konzepte beigetragen, sie ist ein wichtiger Ansprechpartner und – mit unterschiedlicher Verteilung - überregional im Markt präsent. Ich gehe davon aus, daß die Mehrzahl der als Supervisoren und Gruppenanalytiker tätigen Gruppenanalytiker nicht in der DGSv organisiert sind. Gruppenanalytiker können durchaus selbstbewußt auf eine eigene Tradition und auf langjährige persönliche Erfahrung in der Supervision und Beratung in Organisationen zurückschauen. Daß nun nach einer Phase des vorwiegend persönlich ausgetragenen Wettbewerbs eine solche der institutionalisierten Konkurrenz beginnt, sollte weder zu skrupulösen Selbstzweifeln, noch zu unangemessenem Hochmut Anlaß geben. Konkurrenz unter unterschiedlichen Anbietern müßte auch nicht mit gegenseitiger Entwertung verbunden sein. Angewandte Gruppenanalyse ist ein wertvoller Beitrag zur Supervision und Beratung in Organisationen und zur kulturellen Entwicklung insgesamt. Warum sollten Gruppenanalytiker es versäumen, diesen Beitrag in institutioneller Form auszubauen und weiterzuentwickeln und dies auch in der Berufsbezeichnung „**gruppenanalytischer Supervisor und/oder Organisationsberater**“ zum Ausdruck zu bringen? Der berufspolitische Ort für diese Legitimierung wäre die Sektion AG des DAGG. Dort wäre dann auch zu entscheiden, wer diesen Titel kraft Übergangsbestimmungen zu tragen berechtigt ist, aufgrund einer nachgewiesenen mehrjährigen Praxis in der gruppenanalytischen Supervision und/oder Organisationsberatung.

Anmerkungen

- (1) Gegenstand meiner Überlegungen ist der Bereich von Supervision und Beratung in Organisationen. Die gruppenanalytische Balint - Gruppen - Leitung wäre Thema einer anderen Arbeit, ebenso die Leitung nicht – institutionell gebundener Supervisionsgruppen.

- (2) Folgt man Main, so wirkte Bion auf der Station sehr erfolgreich, im Krankenhaus als Ganzem aber nicht konstruktiv, da er versäumte, die Gesamtleitung der Klinik für sein Experiment der Umgestaltung einer therapeutischen Konzeption zu gewinnen – was eine nicht auflösbare Dynamik beförderte. Jedes System höherer Ordnung sei hierarchisch auf Systeme niederer Ordnung bezogen und bedürfe deshalb spezieller Beachtung und Unterstützung (Main 1977, S. 54 – 55). – Ungeachtet dieser Kritik sind die aus jener Zeit stammenden gruppenbezogenen Beiträge Bions, insbesondere sein Konzept der Grundannahmen und der Arbeitsgruppe, für die Arbeit gruppenanalytischer Berater unverzichtbar. Dies gilt ebenso für die spätere Entwicklung des Konzepts der „primären Aufgabe“ durch Psychoanalytiker aus der kleinianischen Schule (siehe dazu: Obholzer und Roberts (Hrsg.) 1994; Lohmer (Hrsg.) 2000)
- (3) Die Vermischung von Berufsrollen und die Verleugnung hierarchischer Strukturen waren zentrale Schwächen des Konzepts der Therapeutischen Gemeinschaft, die – von Jones befördert – die Rezeption dieses Modells innerhalb der deutschen Sozialpsychiatrie bestimmten.
- (4) Vielleicht hat dies nicht nur mit der Verdrängung und Verleugnung psychoanalytischer und gruppenanalytischer Ansätze durch die „Mainstream“ – Psychiatrie, sondern auch damit zu tun, daß diese Beiträge im weiteren Kontext des Kampfes gegen den Terror des Nationalsozialismus und seine Folgen entstanden sind? Am 3. April 1946 äußerte sich Foulkes über die von ihm entwickelte neue Methode der Gruppenbehandlung so: „Man kann Gruppenbehandlung also unter einer Reihe verschiedener Aspekte betrachten. (...) Eine weitere Auffassung vertreten diejenigen, die in der Gruppentherapie den Ausdruck einer neuen Einstellung gegenüber der Untersuchung und der Verbesserung zwischenmenschlicher Beziehungen in unserer Zeit sehen. Sie sehen darin ein Instrument, um das Hauptproblem unserer Zeit in angemessener Weise in den Blick zu bekommen: die gespannte Beziehung des Individuums zu der Gemeinschaft. (...) Vielleicht werden diejenigen, die die Gruppentherapie unter diesem breiten Gesichtswinkel sehen, darin eine demokratische Antwort finden auf die Form, in der totalitäre Regime Massen und Gruppen behandeln.“ - (zitiert in: Foulkes, S.H. 1977, S. 27-28).
- (5) Die Einzelberatung von Führungskräften profitiert sehr davon, daß wir gruppenanalytisch zuhören, daß wir also interessiert daran sind, die Geschichten der Ratsuchenden in größere Zusammenhänge zu stellen und die Wechselwirkungen zwischen Matrixphänomenen und dem Erleben und Arbeiten einzelner Ratsuchender zu verstehen. Will sagen: Es gibt so etwas wie eine „gruppenanalytische Einzelberatung“, deren Theorie und Praxis allerdings noch auszuarbeiten wäre.

- (6) Das Thema der Identitätsarbeit von einzelnen und von Organisationen erfordert eine vertiefte Diskussion neuerer psychoanalytischer Identitätskonzepte und deren Nutzen für die gruppenanalytische Organisationsberatung (siehe dazu: Heltzel 2000c).
- (7) In die Organisationsentwicklung des letzten Jahrzehnts ist unter der Bezeichnung „Dialog“ ein Konzept der Großgruppenarbeit eingeführt worden, dessen Vertreter Prozeßberater aus dem Umfeld von P. Senge sind, vor allem E. Schein und W. Isaacs (siehe dazu: Mandl 1996; Fatzer (Hrsg.) 1996; Bohm 1998; Rappe – Giesecke 1999). Es greift – auch wenn dieser Zusammenhang nicht immer deutlich wird - teilweise auf de Marés Grundideen zum Denken in Großgruppen zurück, unterscheidet sich andererseits wesentlich davon, da die unbewußte Dimension in der Arbeit der Berater nicht betont wird.

Literaturangaben

- Barthel – Rösing, M. (1994): Angewandte Gruppenanalyse als Herausforderung der Grenzen in der gruppenanalytischen Ausbildung. In: Zeitschrift gruppenanalyse (4), S. 37 – 50.
- Behr, H. L., Hearst, L., van der Kley, G. (1985): Die Methode der Gruppenanalyse im Sinne von Foulkes. In: Kutter, P. (Hrsg.): Methoden und Theorien der Gruppenpsychotherapie. Stuttgart – Bad Cannstatt, S. 93 – 120.
- Berger, P.L., Luckmann, T. (1995): Modernität, Pluralismus und Sinnkrise. Die Orientierung des modernen Menschen. Gütersloh.
- Bohm, D. (1998): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Stuttgart.
- Dalal, F. (1998): Taking the Group seriously. Towards a Post – Foulkesian Group Analytic Theory. London, Philadelphia.
- de Maré, P. (1991): Koinonia. From Hate, through Dialogue, to Culture in the Large Group. London, New York 1991.
- Fatzer, G. (Hrsg.) (1996): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen. Köln.
- Foulkes, S. H. (1974): Gruppenanalytische Psychotherapie. München.
- Foulkes, S.H. (1977): Probleme der großen Gruppe vom gruppenanalytischen Standpunkt aus. In: Kreeger, L. (Hrsg.): Die Großgruppe. Stuttgart, S. 27 – 49.
- Foulkes, S.H. (1978): Praxis der gruppenanalytischen Psychotherapie. München, Basel.
- Giddens, A. (1996): Leben in einer posttraditionalen Gesellschaft. In: Beck, U., Giddens, A., Lash, S.: Reflexive Modernisierung. Frankfurt, S. 113 – 194.

- Haubl, R. (1997): Gruppenleitung und Selbstorganisation der Gruppe. Zugleich eine Rekonstruktion der gruppenanalytischen Theorie von S. H. Foulkes. In: Jahrbuch für Gruppenanalyse, Bd. 3. Heidelberg, S. 107 – 139.
- Hearst, L. (1982): Restoring the Impaired Self as an Essential Corrective Experience in Group Analysis. In: Pines, U., Rafaelsen, L. (Hrsg.): The Individual and the Group. New York, S. 93 – 100.
- Heltzel, R. (1997): Die Bedeutung von Feldkompetenz für Beratung und Supervision in der Psychiatrie. In: Heltzel, R. (Hrsg.): Supervision in der psychiatrischen Klinik. Zeitschrift psychosozial, Nr. 70, S. 57 – 70.
- Heltzel, R. (2000a): Entwicklungsbegleitung in psychiatrischen Organisationen. In: Pühl, H. (Hrsg.): Supervision und Organisationsentwicklung, 2. Aufl. Opladen 2000, S. 332 – 358.
- Heltzel, R. (2000b): Teamsupervision in der Psychiatrie. In: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision 2, 2. Aufl.. Berlin, S. 204 – 220.
- Heltzel, R. (2000c): Organisation, Identität, Gruppenanalyse (Veröff. in Vorb.).
- Hilpert, H. u. Schwarz, R. (1981): Entwicklung und Kritik des Konzepts der therapeutischen Gemeinschaft. In: Hilpert et al. (Hrsg.) 1981, S. 9 – 39.
- Hilpert, H., Schwarz, R., Beese, F. (Hrsg.)(1981): Psychotherapie in der Klinik. Von der therapeutischen Gemeinschaft zur stationären Psychotherapie. Berlin, Heidelberg, New York.
- Hirschhorn, L. (1997): The Workplace Within. Psychodynamics of Organizational Life. 7. Aufl. Massachusetts Institute of Technology.
- Hofmann, C. (1998): Über gruppenanalytische Kultur. In: Zeitschrift gruppenanalyse (8), S. 131 – 138.
- Kennard, D. (1998): An Introduction to Therapeutic Communities. London, Philadelphia.
- Keupp, H. (1999): Sich selbst erzählen in einer postrationalen Gesellschaft. Zeitschrift gruppenanalyse (9), S. 7 - 32.
- Kleffmann, R. (1998): Über die Identität als gruppenanalytischer Therapeut und Supervisor. In: Zeitschrift gruppenanalyse (8), S. 121 – 130.
- Lazar, R. A. (1994): W. R. Bion's Modell „Container – Contained“ als ein (psychoanalytische) Leitidee in der Supervision. In: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision 2, 1. Aufl. Berlin, S. 380 – 402.
- Lohmer, M. (Hrsg.) (2000): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen. Stuttgart.
- Main, T. (1946): Das Krankenhaus – eine therapeutische Institution. In: Hilpert et al. (Hrsg.) (1981), S. 40 – 45.
- Main, T. (1977): Das Konzept der therapeutischen Gemeinschaft: Wandlungen und Wechselfälle. In: Hilpert et al. (Hrsg.) (1981), S. 46 – 66.

- Mandl, C. (1996): Dialogos oder eine Collage über Team – Lernen. In: Organisationsentwicklung (15), Heft Nr. 4, S. 32 – 45.
- Obholzer, A. (1997): Das Unbewußte bei der Arbeit. In: Eisenbach-Stangl, Ertl, M. (Hrsg.): Unbewußtes in Organisationen. Zur Psychoanalyse von sozialen Systemen. Wien, S. 17 – 38.
- Obholzer, A., Roberts, V.Z. (Hrsg.) (1994): The Unconconscious at Work: Individual and organizational stress in the human services. London.
- Ogden, T. (1997): Über den potentiellen Raum. In: Forum der Psychoanalyse (13), S. 1 – 18.
- Rappe – Giesecke, K. (1999): Supervision – Veränderung durch soziale Selbstreflexion. In: Fatzer, G., Rappe – Giesecke, K., Loos, W. (2000): Qualität und Leistung von Beratung. Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung. Köln.
- Shaked, J. (1994): Wechselwirkungen zwischen den Kleingruppen und der Großgruppe in einer Ausbildungssituation. Zeitschrift gruppenanalyse (4), S. 119 – 134.
- Streeck – Fischer, A. (1997): Verschiedene Formen des Spiels in der analytischen Psychotherapie. In: Forum der Psychoanalyse (13), S. 19 – 37.
- Wellendorf, F. Supervision als Institutionsanalyse. In: Pühl, H. (Hrsg.): Supervision und Psychoanalyse. München, S. 157 – 175.
- Wilke, G.(1999): Großgruppenleitung und Gruppenentwicklung. Zeitschrift gruppenanalyse (9), S. 133 – 148.
- Wilke, G. (2000): Gruppenprozesse und Identität. In: Wiese, J. (Hrsg.): Identität und Einsamkeit. Zur Psychoanalyse von Narzißmus und Beziehung. Göttingen, S. 154 – 181.

Zusammenfassung: Der Autor rekapituliert seine eigene Entwicklung in der Supervision und Beratung in Teams und Organisationen i. S. beruflicher „Identitätsarbeit“ und entwickelt darauf aufbauend Thesen zur Identität des gruppenanalytischen Supervisors und Organisationsberaters. Dabei knüpft er an den Ursprüngen der Anwendung gruppenanalytischer Arbeit in Organisationen (Therapeutische Gemeinschaft) an und stellt sie in den Zusammenhang aktueller Professionsentwicklung sowie komplexer gesellschaftlicher Wandlungsprozesse. Er führt aus, was das Essentielle der gruppenanalytischen Supervision und Organisationsberatung ist und skizziert, welche ergänzenden Theorien und Konzepte rezipiert und angewandt werden sollten. Die gruppenanalytische Großgruppensupervision wird als zeitgemä-

Das Angebot zur Begleitung von Abteilungen und Organisationen in Veränderungsprozessen beschrieben und an einem Beispiel aus der eigenen Praxis veranschaulicht. Die Arbeit schließt mit Überlegungen zur anstehenden Institutionalisierung der gruppenanalytischen Supervision und Organisationsberatung.

Verfasser: Psychoanalytiker (DGPT), Gruppenanalytiker (DAGG, GAS), Nervenarzt, Arzt für Psychotherapeutische Medizin. Tätigkeit als Supervisor, Berater und Fortbilder in Krankenhäusern, sozialen und psychosozialen Organisationen. – Veröffentlichungen zur Supervision und Beratung in psychiatrischen Organisationen sowie zum Verhältnis von Psychiatrie und Psychoanalyse; 1. Vors. der Norddeutschen Arbeitsgemeinschaft für psychodynamische Psychiatrie (NAPP).

E-mail: praxis@rudolf-heltzel.de, <http://www.rudolf-heltzel.de>