

## Inge Zimmer-Leinfelder

### Die Supervisorin als Grenzgängerin<sup>1</sup>

Grenzen – an ihnen endet etwas, und es beginnt etwas. Sie trennen und verbinden, sie trennen zwischen Eigenem und Fremdem, zwischen innen und außen. Sie sind Abgrenzung und Nahtstelle, ein Übergang – ein Ort dazwischen: Zwischen Kulturen, zwischen Ländern, zwischen Generationen, zwischen Geschlechtern, zwischen Rollen, zwischen Arbeit und Freizeit

Grenzen können respektiert, eingehalten, geöffnet, geschlossen, überrannt, missachtet, erweitert, wahrgenommen, akzeptiert, verleugnet, erneuert und verändert werden. Sie können dicht, oder durchlässig sein, offen oder geschlossen. Sie schützen und blockieren.

In seinem Buch „Lob der Grenze“ sagt Konrad Paul Liessmann, Professor für Philosophie an der Universität Wien, dass der Mensch, wenn er wissen will, wer er ist, auch wissen muss, von wem er sich unterscheidet. Ohne Grenzen sind weder das Individuum, noch eine Gesellschaft überlebensfähig. Eine Krise beschreibt er als eine Phase, in der sich die Dinge scheiden, trennen, als ein Synonym für Differenzierungen. Unterscheidungen zu treffen, heißt auch, auszugrenzen. Wann müssen Grenzen gezogen werden, wann und unter welchen Bedingungen können sie aufgehoben werden? Einen neuen Anfang kann nur jemand setzen, der sich vom Bisherigen distanziert. Liessmann sagt: „Ohne Grenzen gibt es kein Miteinander, ohne Differenz keine Erkenntnis.“

Grenzen und ihr Umgang damit, haben seit einigen Monaten eine völlig neue Bedeutung bekommen, auch in meinem Gefühl. Von ihrer Öffnung oder Schließung hängen Menschenleben ab. Hautnah, an unseren Grenzen spielen sich entsetzliche Szenen ab. Gleichzeitig sind politische und gesellschaftliche Folgen des Öffnens und des Schließens nicht zu übersehen, die erschrecken und hilflos machen. Es gibt Mitgefühl und Unterstützung für die flüchtenden Menschen, aber auch Ängste und Hass, und es gibt kaum zu bewältigende organisatorische, pragmatische und emotionale Anforderungen im Umgang mit den Menschen aus anderen Kulturen, die traumatisiert zu uns kommen.

Grenzen und ihr Überschreiten – so zeigt sich in dieser Situation – können zum Symbol für Hoffnung werden. Sie können aber auch geschlossen werden, um sich zu schützen, andere auszuschließen und entsprechendes Elend für die flüchtenden Menschen produzieren. An ihnen geschieht Begegnung mit Fremdem und Fremden.

---

Vortrag gehalten auf den FiS-Tagen 2016 in Münster

## Grenzen in der Supervision

Ein belastender aktueller Hintergrund für das von uns gewählte Thema der Supervisorin als Grenzgängerin. Ihre Ursprünge fand diese Metapher in der Ethnopschoanalyse, die sich immer im Grenzbereich zwischen verschiedenen Kulturen bewegt. Mit ihrer Hilfe wird die Geschichte einer fremden Kultur, und deren Auswirkungen auf soziale Strukturen und Rollen, auf Fühlen und Handeln der Menschen erforscht. Es geht dabei um das Unbewusste einer Kultur, um Phantasien, Wünsche, Ängste, Handlungsmotive, die unbewusst sind, da sie die Werte und Normen der Gesellschaft bedrohen könnten, die aber gleichzeitig ein Potential von Kreativität und schöpferischen Kräften beinhalten. Durch eine konsequente Analyse der Gegenübertragungsreaktionen, die der Ethnoanalytiker in der Begegnung und Interaktion mit dem, was fremd ist, bei sich wahrnimmt, und häufig in Form von Irritationen erlebt, werden unbewusste kulturelle Muster und Verhaltensweisen verstehbar. Paul und Goldy Parin, Mario Erdheim, Maya Nadig, und in neuerer Zeit Elisabeth Rohr haben hierzu eindruckliche Beispiele geschildert.

Dieser Ansatz wird heute, um noch einmal einen Bogen zur aktuellen Situation zu schlagen, auch in der Beratung und Therapie von asylsuchenden Flüchtlingen und traumatisierten Migranten angewandt. (Rohr)

Explizit benannt als Rollenbild für SupervisorInnen hat Franz Wellendorf den Begriff des Grenzgängers in seinem 1986 erschienenen Aufsatz „Supervision als Institutionsanalyse“. Er meint damit eine im Umgang mit Institutionen notwendige supervisorische Haltung, die es ermöglicht, sich einerseits auf die Angebote der Institution einzulassen, sich in die institutionelle Dynamik verwickeln zu lassen, und andererseits eine gewisse Autonomie und Bewegungsfreiheit zu behalten, um institutioneller Störenfried zu bleiben, an dem sich die Institution abarbeitet und ihm dadurch Material liefert, das hilft, unbewusste Strukturen und Konflikte aufzudecken. Damit dies gelingen kann, fordert Wellendorf einen Bezugspunkt außerhalb des institutionellen Systems, auf den sich Supervisor und Supervisanden beziehen können. Der Supervisor muss Partei für ein Drittes ergreifen: Er meint damit die institutionelle Aufgabe, die stets im Auge zu behalten ist.

Um die Bedeutung dieses ständigen Balanceakts zwischen Einlassen und reflexivem Abgrenzen in unserer Arbeit zu verdeutlichen, hat Wellendorf diese mich in ihrer Präzision und Ausdruckskraft immer wieder beeindruckende Formulierung geschaffen, dass zu viel Nähe bewusstlos, und zu viel Distanz affektlos macht.

Diese kontinuierliche Gradwanderung, die – wenn man das Bild aufgreift – einen weiten Blick ermöglicht, aber auch immer wieder von Abstürzen nach der einen oder der anderen Seite gefährdet ist, begleitet mich täglich in meiner supervisorischen Arbeit. Dass es bei dieser Gradwanderung immer wieder Phasen der Bewusstlosigkeit oder der Affektlosigkeit zu durchschreiten gilt, weiß jeder Supervisor, dessen Supervisionskonzept das Grenzgänger sein beinhaltet.

Bevor ich diesen Balanceakt an einigen Beispielen aus meiner supervisorischen Praxis illustriere, möchte ich Ihnen meine Einfälle vorstellen, die ich hatte, als ich darüber nachdachte, mit welchen Grenzen ich es als Supervisorin eigentlich zu tun habe.

Bereits angedeutet – wenn auch später noch zu konkretisieren – ist die Beziehungsgrenze zwischen mir und den Supervisorinnen und zwischen mir und Institutionen – allgemein ausgedrückt, der ständige Grenzgang zwischen Nähe und Distanz in der supervisorischen Beziehungsarbeit – eine Nähe, die – wie es Georg Simmel ausdrückt – nicht zur Abhängigkeit, und eine Distanz, die nicht zum Außenseitertum führt.

Dann wurde mir bewusst, dass mein supervisorisches Konzept, das in der angewandten Psychoanalyse, der Gruppendynamik als angewandter Sozialpsychologie, und der soziologisch begründeten Institutionsanalyse seine Wurzeln hat, mich ständig zwingt, in den Grenzbereichen dieser theoretischen Konzepte zu balancieren, mir abverlangt, Unterschiede, und damit Brüche wahrzunehmen und auszuhalten, aber auch nach Gemeinsamem und Ergänzendem zu suchen, und zu versuchen, es in meiner Haltung zu integrieren.

Damit eng zusammen hängt der meine Arbeit ständig begleitende Grenzgang zwischen – abstrakt ausgedrückt – Person, Rolle und Institution. Konkret meine ich damit, dass ich in meinen Supervisionen immer wieder Phasen erlebe, in denen es notwendig wird, sich eine ganze Weile ausschließlich mit den psychischen Themen der Supervisorinnen zu beschäftigen, oder sich Zeit zu nehmen, die Organisation mit ihren Strukturen und Prozessen gründlich zu analysieren, oder die gruppendynamischen Prozesse in Gruppen und Teams zu reflektieren. Aber ebenso wichtig ist es dann auch wieder, die Zusammenhänge herzustellen, die Nahtstellen und Wechselwirkungen zu finden, etwa zwischen dem psychischen Erleben des Einzelnen und den institutionellen Anforderungen, zwischen den Strukturen der Organisation und dem Erleben der Mitarbeiter. Hier geht es auch um den Grenzbereich zwischen innen und außen.

Betrachte ich meine berufliche Identitätsentwicklung, so sind meine Ausbildungen und Tätigkeiten im psychotherapeutischen Bereich und meine langjährige Arbeit in der Weiterbildung neben meinem supervisorischen Schwerpunkt, mich und meine Arbeit prägende Elemente. Und entsprechend habe ich es in meinen Supervisionsprozessen immer wieder mit Grenzgängen, mit Ausflügen ins benachbarte Land, und notwendigen Abgrenzungen zwischen Supervision und Therapie und Supervision und Fortbildung zu tun.

Und natürlich bringe ich auf dem Hintergrund meiner persönlichen und beruflichen Biografie auch ganz spezifische Kompetenzen und Grenzen mit. Zu diesem Thema der Grenzen von und in der Supervision haben Franz Leinfelder und ich vor kurzem einen Aufsatz in der Zeitschrift Supervision veröffentlicht. Hier möchte ich nur noch einmal erwähnen, dass ich es mir in meinem supervisorischen Leben mühsam erarbeiten musste, meine Grenzen – hoffentlich – realistisch wahrzunehmen und zu akzeptieren – ohne zu früh aufzugeben, und nicht ohne immer wieder den Versuch zu wagen, meine Grenzen zu erweitern. Aber es ist für mich wichtig geworden, die Illusion, mit Supervision sei alles erreichbar, und ich als Supervisorin könne jeder Anfrage gerecht werden, aufzugeben. Durchaus eine narzisstische Kränkung, die aber durch viele Erfahrungen der Erleichterung und Entlastung entschädigt wird. Insofern kann man sagen, dass ich mich als Supervisorin auch immer in den Grenzbereichen von Möglichem und Unmöglichem, und damit an der permanenten Grenze zum Scheitern bewege.

In seinem Aufsatz „Der Psychoanalytiker als Grenzgänger“ beschreibt Wellendorf das Engagement vieler Psychoanalytiker als Berater in sozialen Institutionen, also außerhalb des klinischen Bereichs, – den Grenzgang also zwischen der Erfahrung aus dem vertrauten

klinischen und dem fremden sozialen Feld. Vergleichbares erlebe ich als Supervisorin, wenn ich mich in mir sehr fremde Felder wage, z.B. wenn ich, die vorwiegend in sozialen Einrichtungen tätig ist, Aufträge in der Wirtschaft oder in Behörden annehme. Wenn ich also die deutlichen Differenzen zwischen den institutionellen Kulturen bis hin zu einer fremden Sprache wahrnehmen und meine Fremdheitsgefühle und damit verbundenen Verunsicherungen aushalten muss. Wenn ich spüre, dass sichere Selbstverständlichkeiten meiner sonstigen Arbeitsbezüge hier keine Bedeutung haben oder auf Ablehnung stoßen, meine Vorstellungen von supervisorischer Abstinenz nicht nahtlos übersetzt werden können, vertraute Settings durch neue ungewohnte Formen ersetzt werden müssen – wenn ich mich immer wieder verunsichert, irritiert und orientierungslos erlebe und meine supervisorische Identität erschüttert wird.

Umso wichtiger ist es mir, auch in den fremden Feldern einen klaren Rahmen zu verhandeln, der allen Beteiligten genug Sicherheit bietet, um diesen Grenzgang zu wagen. Die entstehenden Irritationen und Verunsicherungen bedürfen eines sicheren Bodens, um Verstehensprozesse zu ermöglichen. Für ein produktives Grenzmanagement sind also kontinuierliche Verhandlungen um den Rahmen und entsprechende Grenzsetzungen nötig.

So viel erst einmal zu verschiedenen Grenzzonen, in denen wir uns als Supervisorinnen täglich bewegen. Ihnen fallen sicher noch andere ein.

## Die Arbeit an den Grenzen bedarf bestimmter Voraussetzungen.

Anders als Ethnoanalytiker gehen wir nicht in die fremde Kultur, um dort eine Weile mit den Menschen zu leben. Selbst wenn wir in fremde Organisationen gehen, entfaltet sich die Beziehung in einem ganz besonderen „supervisorischen Raum“. Damit meine ich nicht nur das konkrete Zimmer, das zur Verfügung steht, sondern einen inneren supervisorischen Raum, den wir schaffen müssen, für den wir Verantwortung tragen, und der die Begegnung mit dem Fremden für beide Seiten ermöglichen soll. Sich mit heiklen beruflichen Situationen auseinander zu setzen, sich auf die Wahrnehmung und Entschlüsselung unbewusster Phantasien einzulassen, Grenzgänge zu wagen, bedarf – wie bereits angedeutet – eines sicheren Rahmens. Und dieser Rahmen besteht nicht nur aus klaren Kontraktabsprachen und zuverlässigen zeitlichen Vereinbarungen. Aus meiner Sicht kann sich das, was ich den supervisorischen Raum nennen möchte, nur entfalten, wenn sich eine ehrliche, vertrauensvolle Beziehung entwickelt, wenn die Sicherheit entsteht, dass diese Beziehung belastbar ist, dass auch unkontrollierte Einfälle einen Platz haben. Auf diesem Boden kann ein Raum entstehen, in dem Begegnung und gemeinsame Forschungsarbeit möglich wird.

Aber was bedeutet es eigentlich für uns als Supervisorinnen, professionelle Grenzgängerinnen zu sein? Zunächst fällt mir ein: Grenzgang als Kontrast zur Zugehörigkeit. Zugehörigkeit wird in der Gruppendynamik seit einiger Zeit als eine ganz wichtige Variable für Gruppen beschrieben, als existentielles Thema des Einzelnen in Gruppen.

Zugehörigkeit und damit verbunden, Abgrenzung von Anderem gilt als wesentliche identitätsbildende Voraussetzung von Entwicklung. Nun will ich als Supervisorin weder ganz dazugehören, noch mich ganz abgrenzen. Ich will in Beziehung bleiben, aber auch frei sein für

Abgrenzungen. Wie kann ein solcher ständiger Grenzgang gelingen, ohne Identitätsverlust? Wie können wir die damit verbundene Einsamkeit aushalten?

Für mich hat sich im Laufe meiner supervisorischen Tätigkeit gezeigt, dass professionelle kollegiale Gruppierungen, denen ich mich zugehörig fühle, und in denen ich mich immer wieder meiner Identität als Supervisorin vergewissern kann, als Stabilität gebender Hintergrund zwingend nötig sind, um mich in fremde Grenzgebiete zu wagen und dort den Verzicht auf Zugehörigkeit aufrecht zu erhalten. Und dass ich kontinuierlich Orte haben muss, an denen ich meine Grenzerfahrungen und meine Grenzverletzungen reflektieren kann – an denen es möglich ist, meine Erfahrungen szenisch zu entfalten, um sie verstehen zu können. Alfred Lorenzer, der den Begriff des szenischen Verstehens entwickelt hat, beschreibt diese interaktionelle Möglichkeit, sich szenisch verwickeln zu lassen, um dann die gesamte Szene mit den eigenen Gegenübertragungsreaktionen reflexiv zum Verstehen des Gegenübers zu nutzen. Dabei kann man – zum Beispiel in einer Balintgruppe – entdecken, dass sich gerade in den Grenzverletzungen viel Unbewusstes manifestiert.

Und natürlich bedarf es einer supervisorischen Haltung, die den Grenzgang als konzeptionelles Element enthält. Und einer stabilen supervisorischen Identität, die es möglich macht, immer wieder Abgrenzungen vorzunehmen und frei zu bleiben, bzw. sich immer wieder aus den Verwicklungen heraus zu reflektieren. Die Grenze, d.h. immer auch, die Differenz, und ihre Akzeptanz, ist so die Voraussetzung, etwas wahrzunehmen und zu verstehen – ohne dass damit etwas über die Qualität der einen oder der anderen Seite ausgesagt wäre. Supervisorische Autonomie basiert nicht auf einer totalen Unabhängigkeit. Sie beinhaltet vielmehr die Wahrnehmung und Akzeptanz von Abhängigkeiten. Nur etwas, das mir bewusst ist, kann ich reflektieren und steuern.

Anschauungsmaterial für diesen permanenten Grenzgang und den Erkenntnisgewinn durch Reflexion des Beziehungsgeschehens und der eigenen Gegenübertragungsreaktionen bieten viele ethnoanalytische Studien. In ihnen kann man studieren, wie das konkrete Lebensfeld einer ethnischen Gruppe, mit der die Forscher eine Weile leben und Gespräche führen, sich durch die Beziehungsszenen und ihre konsequente Reflexion langsam entfaltet. Dabei wirken das Erleben und die Persönlichkeit des Forschers durchaus einflussnehmend mit. Das heißt, wie Maya Nadig verdeutlicht, dass die Übertragungs- Gegenübertragungsanalyse immer auch die Reflexion der unbewussten Dimensionen der eigenen kulturspezifischen und institutionellen Einflüsse beinhalten muss, um einen Zugang zur fremden Kultur zu ermöglichen. Elisabeth Rohr (2012) weist darauf hin, dass jede Begegnung mit einer fremden Kultur eine Begegnung mit den unbewussten kulturellen Tabus der eigenen Gesellschaft und den eigenen unbewussten Tabus der eigenen Persönlichkeit ist. Und genau diese Verflechtung macht es ja so schwierig, aber auch interessant.

Als ich vor vielen Jahren begann, mich mit dem Nutzen von Gegenübertragungsanalysen für die Supervision zu beschäftigen, und das Ineinanderspielen von Übertragungsangeboten und eigenen Gegenübertragungsreaktionen mir unentwerrbar erschien, habe ich versucht, mir die in der Interaktion entstehenden Szenen wie ein Gemälde vorzustellen. Man kann auf den Bildern etwas über das gemalte Motiv – Personen, Landschaften, Ereignisse – erkennen, aber es ist im Rahmen des Malstils des Künstlers mehr oder weniger verfremdet. Motiv und Maler gehen eine Beziehung ein, und es entsteht etwas Neues, ein Bild, das sich von den Bildern des gleichen Motivs anderer Maler unterscheidet. Je mehr ich über den persönlichen Malstil des

Künstlers weiß, je besser ich ihn kenne, umso leichter kann ich das Gemälde entschlüsseln und das Motiv erkennen.

Erdheim sagt, man kann von dem Fremden nicht sprechen, ohne von sich selbst zu sprechen. In der Supervision spricht man von einer ständigen Pendelbewegung zwischen dem Eigenen und dem Fremden, zwischen Nähe und Distanz, zwischen Einfühlung und Abgrenzung.

Die Ethnoanalyse zeigt uns anschaulich, wie die Subjektivität der Forscherin auf die Subjektivität des fremden Gegenübers trifft, wie die Reaktionen aufeinander Irritationen auslösen, die die Forscherin im Grenzgang zwischen Einfühlung und abgrenzender Reflexion zum Verstehen nutzen kann. Und sich dabei auch bewusst ist, dass die zu analysierenden Reaktionen nicht nur subjektive Befindlichkeiten, sondern auch kulturelle Besonderheiten widerspiegeln. Überträgt man es etwa auf eine Teamsupervision, kann man erkennen, wie komplex die Begegnungen zwischen Supervisanden und Supervisorin determiniert sind: Es gibt die Individuen auf beiden Seiten mit ihren biografischen Hintergründen, es gibt die Teamdynamik und es gibt die Betriebskultur der Organisation, die sich in den Reaktionen des Teams spiegelt – und die Erfahrungen des Supervisors mit anderen Organisationen, d.h., seinen organisationskulturellen Hintergrund.

## Fallbeispiele

Die Konfrontation beginnt schon vor der direkten Begegnung: Ich betrete die fremde Kultur, die fremde Organisation, und sie löst etwas bei mir aus. So wie auch mein Eintritt etwas in der Organisation bewirkt.

Ich erinnere mich an meinen ersten Termin in einem Altersheim, dessen Prospekt mich sehr beeindruckt hatte. Es gab viele kulturelle Angebote, man konnte Tiere mitbringen, Essen auswählen, es gab große, helle Zimmer, und es wurde auf eine Weise über die alten Menschen geschrieben, die mich sehr ansprach. Die Kontraktverhandlungen hatten in einem geschmackvollen Verwaltungsgebäude stattgefunden, mit einer kompetenten und interessierten Heimleitung, und waren zufriedenstellend ausgefallen. Ich kam also mit rundum guten Gefühlen zur ersten Begegnung mit dem Team, öffnete die Tür, und auf dem Gang kam mir ein so massiver Gestank von Urin und Essen entgegen, dass ich am liebsten kehrt gemacht hätte und weggelaufen wäre. Diese heftige Kontrasterfahrung konfrontierte mich mit meinen mit Hilfe des Prospekts und des Vorgesprächs abgewehrten Ängsten vor den wenig schönen Seiten des Altwerdens. Zugleich spiegelte sich – wie sich später herausstellte – etwas von den Problemen und Konflikten in der Institution wider. Es gab hohe Ansprüche an die Mitarbeiter, die sich durchaus mit deren Wertvorstellungen trafen, aber eine völlig andere Alltagsrealität. Anspruch und Wirklichkeit klafften weit auseinander, und es dauerte eine Weile, bis die Mitarbeiter sehen konnten, dass dies nicht an ihrem individuellen Versagen lag, sondern an Arbeitsbedingungen, die eine Realisierung der Versprechungen des Prospekts und von den Bewohnern eingeforderten Zusagen nicht ermöglichten. Nur als kleines Beispiel: Die im Prospekt gezeigten Bewohner, die eigenständig zu den kulturellen Angeboten gehen, gab es fast nicht. Gleichzeitig waren nicht genügend Mitarbeiter im Dienst, um die Rollstuhlfahrer, von denen es sehr viele gab, zu den kulturellen Angeboten zu fahren.

Am Anfang erlebten die Mitarbeiterinnen jede entsprechende Wahrnehmung von mir als Vorwurf und persönliches Versagen. Mit der Zeit stellte es eine große Entlastung dar, zu sehen, dass dieser Widerspruch zwischen Anspruch und Wirklichkeit einen realen institutionellen Hintergrund hatte und einiges zur Verhandlung mit der Heimleitung anstand.

Erst die Reflexion meiner heftigen emotionalen Reaktion beim Betreten des Wohnbereichs ermöglichte mir einen Zugang zu meinen eigenen verdrängten Ängsten und zu einem unbewussten institutionellen Konflikt. Und die Klärung der institutionellen Bedingungen ermöglichte dann in einer späteren Supervisionsphase den Mitarbeiterinnen, auch das Elend zu thematisieren, dem sie täglich begegneten, und das bisher tabuisiert war. Ich hatte damals den Eindruck, dass erst das Fühlendürfen des eigenen Elends, das Verstandenwerden in einem ständigen Überforderungsgefühl, die Einfühlung in die alten Menschen ermöglichte.

In einer Palliativstation, die gerade von einem sehr engagierten Chefarzt aufgebaut wurde, war ich in den ersten Supervisionen sehr beeindruckt von dem, was das Team und der Chefarzt leisteten. Sie engagierten sich in einer Weise, die ungewöhnlich war. Die Supervision war als Entlastung für das Team gedacht, aber Oberarzt und Chefarzt nahmen zu meinem Erstaunen regelmäßig teil – was ich diesem besonderen Engagement zuschrieb. Erst ganz allmählich beschlich mich ein diffuses Irritationsgefühl. Es war mehrmals vorgekommen, dass ich, wenn Schwestern bewegende Situationen mit einzelne Patienten schilderten, meine Einfühlung in die Patienten oder in die Schwester anbot, etwa wenn Schicksale besonders schwer, Patienten altersmäßig und emotional den Schwestern spürbar nah waren. Und jedes Mal hatte ich am Ende dieser Sitzungen ein beschämtes Gefühl für meine traurigen Einfühlungen. Als seien sie fehl am Platz gewesen und nur meiner Dünnhäutigkeit zuzuschreiben. Beim Versuch, diesem Phänomen auf den Grund zu gehen, fiel mir auf, dass der Chefarzt jedes Mal diese Situationen durch neue organisatorische Erleichterungen kippte und mir meine gefühlsmäßigen Angebote peinlich waren. Erst in einer Sitzung, in der der Chefarzt verhindert war, konnten die Schwestern erzählen, dass sie oft nicht wüssten, wohin mit ihren Gefühlen und bis jetzt gedacht hatten, sie seien damit alleine, und es sei ein Zeichen von Inkompetenz, wenn ihnen manchmal zum Weinen zumute war. Nun stellten sie fest, dass es den Kolleginnen auch so ging, und dass die Haltung des Chefarztes vermittelte, auf der Handlungsebene immer Unterstützung zu bekommen, aber dass Gefühle von Trauer und Verzweiflung unerwünscht und inadäquat seien. Die neue Palliativstation war ein Prestigeobjekt der Klinik, stand in Konkurrenz zu einer benachbarten Klinik, und der Chefarzt hatte möglicherweise Angst, dass seine Mitarbeiterinnen durch zu viele Gefühle geschwächt werden könnten. Und sein persönlicher Umgang mit menschlichem Leid bestand ganz offenbar darin, umgehend nach einer technischen Erleichterung zu suchen. Der vorsichtige Versuch, die Wünsche der Mitarbeiterinnen nach einem Ort, an dem man auch trauern darf, zu thematisieren, misslang, und zum Jahresende entschied der Chefarzt, dass es jetzt Zeit sei, die Supervisorin zu wechseln. Dies habe nichts mit mir zu tun, sondern man halte den in dieser Institution üblichen Zeitrhythmus ein. Er verabschiedete sich mit einem dicken Blumenstrauß.

Für mich war sehr eindrücklich, dass erst mein eigenes Erleben von Scham einen Zugang zu dieser abwehrenden Seite des Chefarztes und den Nöten der Schwestern ermöglichte. Vorher war ich geblendet von dem großen Engagement und dem spürbaren Interesse, den Patienten die Situation zu erleichtern. Dass dabei etwas Wesentliches unter den Tisch fiel, war mir nicht aufgefallen.

Eigentlich wusste ich es ja – was wir innen nicht erkennen, können wir außen nicht wahrnehmen. Aber ich konnte mal wieder spüren, dass diese Erkenntnis jedes Mal neu erarbeitet werden muss. Gleichzeitig war ich mit einer institutionellen Grenze konfrontiert. Es war möglich, dass den Krankenschwestern ihr Bedürfnis, das auf dieser Station Erlebte auch emotional zu verarbeiten, bewusst wurde, dass sie es nicht mehr entwerten mussten und untereinander austauschen konnten.

Es war mir nicht möglich, mit dem Chefarzt über seine Haltung ins Gespräch zu kommen.

Wann immer ich einer fremden institutionellen Kultur begegnet bin, hat es mich erschüttert, fühlte ich mich fremd, alleine, und oft hatte ich Angst. Überwinden konnte ich sie am leichtesten, wenn es mir gelang, auch neugierig zu werden. Wenn ich mich also dem Fremden – wie in der frühkindlichen Entwicklung beschrieben – in einer Mischung aus Angst und Neugier nähern konnte und die ambivalenten Gefühle allmählich den Angstanteil geringer werden ließen.

Aber nicht nur ich als Supervisorin habe Angst. Die Begegnung mit dem Fremden im Supervisor kann auch für Organisationen bedrohlich sein. Der Verzicht auf Zugehörigkeit auf der einen, und auf Einverleibung auf der anderen Seite gehört zum Konzept des Grenzgängers und muss deshalb als Teil des Arbeitsbündnisses akzeptiert sein. Es gibt Institutionen, die sich dieser Fremdheit nicht aussetzen möchten, die zumindest an bestimmten Punkten eine Art Zugehörigkeit als Voraussetzung fordern. Etwa Institutionen mit einem hohen ideologischen Potential wollen oft nur mit Supervisoren arbeiten, die der eigenen Ideologie mindestens nahestehen. Ich selbst habe das erlebt in autonomen Frauenhäusern, in Vereinen, die dem Schutz missbrauchter Mädchen dienen, in bestimmten kirchlichen Einrichtungen. Ganz klar war es, wenn dies im Vorgespräch offen angesprochen werden konnte und dann auch durchaus dazu führen konnte, dass kein Kontrakt zustande kam. Schwieriger wurde es, wenn es zu einem Kontrakt kam, aber dann ganz bald in der konkreten Arbeit bei mir ein Gefühl von Unfreiheit entstand, von Tabuzonen, die ich nicht betreten sollte. Etwa wenn ich die Aussage einer geprägten Frau oder die Anschuldigungen von sexuellem Missbrauch von Eltern in der Kindertagesstätte auch kritisch hinterfragen wollte, aber spürte, wenn ich das tue, fliege ich raus. Oder wenn ich eine merkwürdige Scheu fühlte, in einem Konflikt zwischen kirchlicher Institution und Mitarbeiterin meine Kritik an bestimmten üblichen kirchlichen Praktiken im Umgang mit Mitarbeitern, auszusprechen. Manchmal gelang es in solchen Situationen, sich über das, was da zwischen uns passierte, zu verständigen. Und etwa darüber ins Gespräch zu kommen, wie bedrohlich es sich anfühlte, wenn die Opfer- Täterseite nicht ganz klar geregelt wäre, sondern immer wieder neu gestellt werden müsste. Aber manchmal gelang das auch nicht. Wenn der ideologische Anspruch verleugnet wurde, aber spürbar war, oder wenn er als absolute Wahrheit gesetzt schien, wenn der Blick von außen nur als Bedrohung erlebt wurde und keine Neugier zuließ, stieß ich an unüberwindbare Grenzen. Auf diesem Hintergrund wurde mir klar, dass das supervisorische Konzept der Grenzgängerin nur eine Chance hat, wenn beide Seiten es als Kontraktgrundlage akzeptieren. Das schließt nicht aus, dass es in konkreten Situationen Schwierigkeiten damit gibt, Konflikte, Verführungen, Versuche der Einverleibung, Grenzverletzungen. Aber die Möglichkeit, diese zum Verstehen zu nutzen, bedarf einer beidseitigen grundlegenden Akzeptanz, dass ich als Supervisorin nicht Teil der Organisation bin, und dass mein Blick trotz Einfühlung und Nähe ein Blick von außen bleibt.

Wenn dies akzeptiert wird, kann alles, was sich in dieser Beziehung, und damit im Grenzbereich, ereignet, zum Verstehen genutzt werden.



Eine meiner ersten Begegnungen mit der Forensik: ich erinnere eine Führung durch die Station von Sexualstraftätern – einen Gang durch die Schleuse, das Eingeschlossenwerden, die neugierigen Blicke von Patienten, die ich als Sexualstraftäter nicht einschätzen konnte, die lauernden Blicke der Pfleger, wie ich reagieren würde, und meinen Versuch, mir meine Angst nicht anmerken zu lassen.

In der anschließenden Supervision – die zum Glück außerhalb des Sicherheitstrakts stattfand – beschäftigte mich plötzlich die Frage, was die wenigen Frauen auf dieser Männerstation bewog, in diesem Bereich zu arbeiten. Das weckte meine Neugier – etwas verstehen zu wollen, das mir sehr fremd erschien. Eine erste Grundlage für viele spätere Szenen, die Genderthemen zum Inhalt hatten.

Sicherheit gab mir auch nach dem verunsichernden Rundgang das supervisorische Setting, in dem ich eine Rolle hatte, die ich kannte, und in dem es um professionelle Themen gehen sollte. Aber gerade dieses Setting stellte etwas Fremdes für die Supervisanden dar. Das Team war sehr groß (etwa 20 Mitarbeiter: Pfleger, Pflegerinnen, Psychologen und Psychologinnen, die pflegerische Stationsleitung und die therapeutische Abteilungsleitung). Sie reagierten entsprechend mit heftigen Widerständen, und ich war während der ersten Termine oft verzweifelt und mehrmals kurz davor, aufzugeben. Aber allmählich gelang es, einen supervisorischen Raum zu entwickeln, der die Fremdheit für beide Seiten erträglich machte und ermöglichte, Konflikte im Team anzusprechen und intensiv über die Patienten nachzudenken. Es waren oft entsetzliche Geschichten mit grausamen Straftaten, die sichtbar wurden, teilweise kaum aushaltbar. Beeindruckend war, dass Pfleger und Therapeuten einen guten kollegialen Umgang miteinander entwickelt hatten, der half, die Dauerspannung zwischen der Notwendigkeit, eine tragfähige Beziehung zu den Patienten aufzubauen und gleichzeitig immer wachsam bleiben zu müssen, auszuhalten. Und seit einigen Monaten war auch eine stabile Stationsleitung da, die als Ansprechpartner zur Verfügung stand. Wir hatten immer ganztägige Sitzungen – ein Setting übrigens, das ich später auch in anderen forensischen Einrichtungen übernahm – und das sicher mit dazu beitrug, dass sich allmählich eine Arbeitsatmosphäre entwickelte, die dazu führte, dass eine produktive Zusammenarbeit möglich wurde und sich beide Seiten jeweils auf das nächste Treffen freuten. Umso überraschter war ich, als ich ganz entspannt zu einer nächsten Sitzung kam, und mich eine Wand von Aggression und Ablehnung empfing. In der Einstiegsrunde wurde dann auch dieser Stimmung entsprechend die letzte Supervision völlig entwertet, indem gesagt wurde, man habe stundenlang über ein Thema geredet, und dann habe sich gezeigt, dass das völlig umsonst gewesen sei. Supervision sei Quatsch. Die Reaktionen waren so heftig, dass meine Gegenübertragungsgefühle nicht minder stark waren: ich fühlte mich verunsichert, wütend, hilflos, ohnmächtig und hatte den Gedanken, die Supervision abubrechen, da sie sowieso nichts brachte.

Als ich meiner Wahrnehmung, dass sie mir fast feindlich begegneten, Ausdruck verlieh, und sagte, dass ich das beim letzten Mal anders erlebt hätte und offenbar etwas zwischen der letzten und dieser Sitzung geschehen sei, von dem ich nichts wisse, brachen heftige Gefühle auf. Die Teammitglieder erzählten, dass es – aus ihrer Sicht völlig willkürlich – mal wieder neue Bestimmungen gegeben habe, die alles, was wir mühsam in der Supervision erarbeitet hatten, sinnlos erscheinen ließen. Das habe ein Gefühl von ohnmächtiger Wut gegenüber der Institution ausgelöst. Außerdem stellte sich heraus, dass der Stationsleiter im Rahmen einer Umstrukturierungsmaßnahme abgezogen werden und wieder eine neue Stationsleitung

kommen solle. In dieser Sitzung war es zum ersten Mal möglich, über die Geschichte des Teams zu reden: ständig wechselnde Stationsleitungen, und ein mehrjähriges Leitungs-Vacuum. Das Gefühl, alleine auf sich gestellt zu sein, ohne sich dessen bewusst zu werden, da es als die Normalität erlebt wurde. Dann die Rollenübernahme des aktuellen Stationsleiters, unter dem sich etwas zu verändern begann, der sich auch institutionell auseinander setzte. Und die Enttäuschung und Ohnmacht über den geplanten Rollenwechsel. Es wurde den Teammitgliedern zum ersten Mal bewusst, was dadurch bei ihnen ausgelöst worden war. Sie hatten es halt hingenommen, wie alles, was institutionell Undurchschaubares und Unbeeinflussbares, passierte. Durch das Verstehen der Bedeutung der institutionellen Bedingungen, durch eine Einfühlung in die eigene Situation, die Erkenntnis, sich in der Einrichtung wie Schlüsselkinder gefühlt zu haben, die oft überfordert waren, die es aber nicht anders kannten, entspannte sich die Situation zunehmend. Es wurde möglich, dem scheidenden Stationsleiter feedback über seine Art der Leitung zu geben und mir – inzwischen wieder lachen könnend – grinsend mitzuteilen, dass die Supervision vielleicht doch nicht so schlecht sei. Danach erfolgten noch intensive Fallbesprechungen. Der therapeutische Leiter sagte am Schluss, er habe in der Anfangsrunde nicht für möglich gehalten, dass eine solche Entspannung eintreten könne. Er habe diese Feindlichkeit auch in der Beziehung zu sich selbst erlebt, aber nicht deuten können. Und er sei jetzt sehr überrascht, was rausgekommen sei.

In der nachträglichen Reflexion habe ich in dieser Szene etwas wiedergefunden, das Elisabeth Rohr in ihrem Aufsatz zum sozialen Unbewussten in der Supervision des Fremden beschreibt: nämlich dass wir die häufig leidvollen Realitäten in fremdkulturellen Zusammenhängen nicht nur deshalb nicht erkennen, weil sie uns fremd erscheinen und wir mit Abwehr reagieren, sondern dass sie den Menschen vor Ort auch fremd geworden sind. Die gesellschaftlichen Verhältnisse erlauben oft kein Bewusstsein von dem gesellschaftlich hergestellten Leid. Wenn ich das gesellschaftlich hier mit institutionell austausche, kann ich die Situation dieses Teams, das sich seines Leids selbst nicht bewusst war und es deshalb auch nicht formulieren konnte, wiederfinden. Das soziale Leid, das (nach Lorenzer) Menschen nicht mehr auszusprechen vermögen, das sich aber als Irritation eines Fremden – in diesem Fall einer fremden Supervisorin – aufdrängt.

Ich bin keine Psychoanalytikerin. Mein Supervisionskonzept wird – wie anfangs erwähnt – neben der Psychoanalyse auch von Gruppendynamik und Organisationsanalyse geprägt. Es geht in meinen Supervisionen auch viel um bewusste Inhalte, um Rollenklärungen, Beziehungsgestaltung, Konfliktanalysen.

Aber – um es mit den Worten von Peter Altvater zu sagen „Von Gegenübertragungen werden weder Analytiker noch Supervisoren verschont, da deren professionelle Tätigkeit im klassischen Sinn als Beziehungsarbeit zu verstehen ist“.

Und meine Beschäftigung mit dem Thema des Grenzgängerseins und die Reflexion meiner Praxisbeispiele unter diesem Aspekt haben mir die Bedeutung des Unbewussten für Verstehensprozesse in der Supervision noch einmal sehr bewusst gemacht.

Und damit auch die Notwendigkeit, mich kontinuierlich im Grenzbereich zu bewegen, mein eigenes Fremdsein und das meines Gegenübers zu akzeptieren, Verunsicherung, Verstörung und Irritation im Begegnungsraum auszuhalten und immer wieder nach der Bedeutung der sich zwischen den Supervisanden und mir entfaltenden Szenen zu suchen.

Katharina Witte schreibt in ihrem Aufsatz „Von der Notwendigkeit des Fremden für sich selbst“, dass das Eigene und das Fremde stets in Relation zu betrachten seien und Selbstfindung ohne ein Gegenüber nicht möglich sei. Wenn Supervision auch ein Ort sein soll, an dem professionelle Identitätsbildung geschieht, bedarf es der Supervisorin als Gegenüber. Sie muss Grenzgängerin bleiben, um als solche mit Fremdem zu konfrontieren und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass der supervisorische Raum haltend genug ist, um diese Konfrontation nutzen zu können.

## Abschließende Bemerkungen

Zum Abschluss möchte ich noch ein paar Gedanken, oder eher Fragen, darstellen, die mich bezüglich der Bedingungen beschäftigen, deren es bedarf, um den Grenzraum nicht dauerhaft zu verlassen.

- Wie geht das, Grenzgängerin zu bleiben, wenn ich zur „Haussupervisorin“ werde, also viele Beratungsprozesse auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen in einer Institution durchführe? Ab wann werde ich Teil der Organisation?
- Was bedeutet interne Supervision in diesem Zusammenhang?
- Kann ich in langen Supervisionsprozessen, oder in Balintgruppen, mit denen ich teilweise seit 10 Jahren oder länger zusammenarbeite, fremd genug bleiben, ab wann macht Vertrautheit blind? Gelingt es mir noch, eine Balance zu halten zwischen Vertrautheit und Fremdheit?
- Ist es vorstellbar, so wie Wolfgang Weigand es vor einigen Jahren forderte, in einem Beratungsprozess Verantwortung für institutionelle Entscheidungen zu übernehmen, ohne die Grenzgängerrolle aufzugeben?
- Wie gut kann ich die Supervisanden aus anderen Kontexten kennen, ohne meine Freiheit, die ich für den Grenzgang brauche, zu verlieren?
- Was ist, wenn mir existentielle Themen sehr nah kommen, weil sie auch mein Leben gerade erschüttern, und wie kann es gelingen, wieder notwendige Distanz zu finden? Oder muss ich auch entsprechende Supervisionen ablehnen?

Alles Fragen, die es aus meiner Sicht nicht normativ zu beantworten gilt, die aber immer wieder der kritischen Reflexion bedürfen, um zu verhindern, dass ich meine notwendige supervisorische Freiheit verliere und den supervisorischen Grenzraum dauerhaft verlasse.

## Literatur

- Altvater, P. (2015): Der Supervisor als Fremder. In Zeitschrift Supervision, Heft 4/5.
- Amann, A. (2003): Vergemeinschaftungsmuster – Zugehörigkeit und Individualisierung im gruppendynamischen Raum. In: Gruppenpsychother. Gruppendynamik, Heft 39.
- Erdheim, M. (1992): Das Eigene und das Fremde. In: Psyche 46 (8).
- Leuschner, G.: Gedanken zum Haussupervisor in persönlichen Gesprächen.
- Liessmann, K.P. (2012): Lob der Grenze. Kritik der politischen Unterscheidungskraft, Wien.
- Nadig, M. (1986): Die verborgene Kultur der Frau. Frankfurt a.M.
- Rohr, E. (2016): Das soziale Unbewusste in der Supervision des Fremden. In: Zeitschrift Supervision, Heft 4/2015, 1/2016.
- Simmel, G. (1923): Exkurs über den Fremden. Zitiert in Peter Altvater.
- Weigand, W./Johnsson, M. (2009): Der Supervisor in der Verantwortung eines Hausberaters. In: Zeitschrift Supervision Heft 4.
- Wellendorf, F. (1986): Supervision als Institutionsanalyse. In: Supervision und Psychoanalyse, hrsg. von Pühl, H./Schmidbauer, W., München.
- Wellendorf, F. (1996): Der Psychoanalytiker als Grenzgänger. In Journal für Psychologie, Heft 4, S. 79-91.
- Witte, K. (2016): Von der Notwendigkeit des Fremden für das Selbst. In: Zeitschrift Supervision, Heft 4/2105, 1/2016.
- Wittenberger, G. (1974): Neutralität oder Parteilichkeit. In: Neue Praxis, Heft 3
- Wittenberger, G.: Gedanken zur supervisorischen Freiheit in vielen gemeinsamen Gesprächen
- Zimmer-Leinfelder, I./Leinfelder, F.X. (2014): Wenn Supervision an ihre Grenzen stößt. In: Zeitschrift Supervision, Heft 4.