

SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen,
Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. (emer.) **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit,
Hückeswagen

Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märten**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für
biopsychosoziale Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen

Prof. Dr. phil. (emer.) **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für Psychotherapie und Biopsychosoziale Gesundheit, Donau-Universität Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper, Hückeswagen. Supervision ISSN 2511-2740.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 11/2017

Kriseninterventionen in der Team-Supervision - Methoden und Modelle im Integrativen Verfahren

*Christiane Ratermann*¹

¹ Aus der „Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit“ (EAG), staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Hückeswagen. Mail: forschung@integrativ.eag-fpi.de, oder: info@eag-fpi.de), Information: <http://www.eag-fpi.com>. Aus der Weiterbildung 'Integrative Supervision und Organisationsentwicklung'.

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort und Aufbau der Arbeit

1. THEORETISCHER BACKGROUND

- 1.1 Integrative Supervision
- 1.2 Team
 - 1.2.1 Definitionen
 - 1.2.2 Formate
 - 1.2.3 Strukturelle Einbindung
 - 1.2.4 Level
 - 1.2.5 Team im Feld psychosozialer Arbeit
- 1.3 Krise
 - 1.3.1 Definitionen
 - 1.3.2 Merkmale
 - 1.3.3 Überforderung, Notfall, Krise, Burnout,
 - 1.3.4 Krisen im Lebenszyklus
 - 1.3.5 Krise - ein Prozess
 - 1.3.6 Krisenverlaufsmodell
 - 1.3.7 Phasen der Krise

2. KRISENINTERVENTION IN DER TEAM-SUPERVISION

- 2.1 Die supervisorische Beziehung
 - 2.1.1 Definition
 - 2.1.2 Beziehungsgestaltung
- 2.2 Supervisorische Interventionen
 - 2.2.1 „Theorie-Praxis-Zyklus“ im Ko-respondenz-Modell
 - 2.2.2 Ressourcenarbeit
 - 2.2.4 Wirkfaktoren der Integrativen Supervision

3. SUPERVISION IM DYADISCHEN PROZESS

- 3.1 Integrative Lerntheorie
- 3.2 Supervisorische Interventionen in der Dyade

4. ZUSAMMENFASSUNG / SUMMARY

5. ANHANG

5.1 Literaturliste

5.2 Anmerkungen

Vorwort und Aufbau der Arbeit

Krisen sind ein wiederkehrendes Phänomen aller lebenden Systeme. Einerseits sind sie notwendig, um lebenserhaltende Prozesse in Gang zu setzen, andererseits können sie das System in seiner Existenz bedrohen.

Im Feld der psychosozialen Arbeit (Supervision, Weiterbildung, Beratung, Begleitung und Behandlung/Therapie etc.) ist Krise ein „altes Thema“ (Petzold 1975m), jedoch ein Thema, das oft viel Widerwille hervorruft. Das wundert wenig, denn hier geht es i.d.R. ja um die Betrachtung auch eigener Krisen und damit überwiegend um die schmerzhaften und belastenden Themen im Lebens- und Arbeitsprozess.

Im Allgemeinen zeigt sich eine eher ambivalente Haltung zu Krisen. So ungern, wie Menschen auf die eigenen Krisen und die in ihrer direkten Umgebung schauen, um so spannender finden sie meistens die Betrachtung der Krisenverläufe anderer Menschen, Familien, Organisationen, Staaten etc.

In der Vorbereitung auf dieses Thema wurde mir irgendwann klar, dass sich ein Großteil der Literatur, des Films, der Kunst allgemein mit Krisen oder krisenhaften Verläufen beschäftigt. Wie langweilig empfinden wir meistens einen Film, in dem die Protagonisten nicht eine Klippe umschiffen müssen oder ein Problem zu bewältigen haben - je dramatischer, desto spannender. Und wie entspannend, erlösend empfinden wir dann oft das „happy end“ und wie unbefriedigend ein Ende, bei dem noch allzu viele Fragen offen bleiben; geschweige denn, wenn es für die Hauptfiguren nicht in irgendeiner Weise ausreichend gut weitergeht.

Nachhaltig in Erinnerungen bleiben uns wohl am ehesten die Filme bzw. Kunstwerke, die unsere eigenen Themen berühren, oder dort wo wir emotional andocken können. Und da - wo wir für uns etwas lernen können, und sei es in der Nachbetrachtung.

Nicht zuletzt die Hirnforschung hat doch bewiesen, dass wir am nachhaltigsten lernen, wenn wir emotional berührt sind.

In der vorliegenden Arbeit werde ich nun versuchen, die Bedingungen und Verläufe einer Teamkrise darzustellen.

Im ersten Teil gebe ich einen Überblick über den supervisionstheoretischen Background der Integrativen Supervision bzw. werde ihn mit Hilfe zentraler Theorien skizzieren.

Der Team-Begriff ist vielfältig konnotiert und bedarf der genaueren Betrachtung. Hier habe ich mich überwiegend an den Konzepten der Integrativen Supervision orientiert. Anhand der Krisen-Definition von *Petzold* werde ich dann den Verlauf einer Krise mit ihren möglichen Auslösern, ihren destruktiven und konstruktiven Lösungswegen exemplarisch aufzeigen.

Im zweiten Teil stelle ich Lösungswege vor, die mehr oder weniger unabhängig vom Auslöser der Krise, bei den Interventionen zu beachten sind. Entsprechend der Ausrichtung des Integrativen Verfahrens am Ko-existenzaxiom „alles Sein ist Mitsein“ (*Petzold, 2003a*) habe ich die supervisorische Beziehung ins Zentrum meiner Überlegungen gestellt. Und entsprechend ihrer Lösungsorientiertheit das Ressourcenkonzept für die Konzeption von Interventionen gewählt.

Im dritten Teil stelle ich die „*Integrative Lerntheorie*“ bzw. ihre Theorie des Lehrens und Lernens (*Lukesch, Petzold 2011; Petzold, Sieper, Orth 2005; Sieper, Petzold 2002/2011*) anhand der Supervision in der Dyade (Einzelsupervision) kurz vor. Da Krisenprozesse - im besten Fall - wichtige und konstruktive Lernerfahrungen bieten, sind die diesbezüglichen lerntheoretischen Überlegungen für die Krisenintervention und insbesondere für die Krisenprävention unerlässlich.

Zur besseren Lesbarkeit bediene ich mich des sogenannten „Binnen-I“. Dass in allen Personenbezeichnungen Frauen und Männer gemeint sind, wird an der Großschreibung der Endsilbe deutlich.

1 THEORETISCHER BACKGROUND

1.1 Die Integrative Supervision

Der Versuch, Supervision in einem einzigen Kapitel zu skizzieren, kann m.E. nur scheitern. Und das gilt natürlich auch für die *Integrative Supervision*. Ich werde mich also bei der Darstellung dieses komplexen und auch relativ jungen Arbeitsfeldes auf wenige Aspekte reduzieren müssen. Dennoch will ich versuchen, eine Idee davon zu vermitteln, was das Spezifische der *Integrativen Supervision* ist.

Wie vielschichtig und komplex die theoretischen Grundlagen dieses Verfahrens sind, das sich ja dem „neueren Integrationsparadigma“ (*Petzold*) in der Psychotherapie und Supervision verschrieben hat, soll die folgende Aufstellung verdeutlichen:

1.1.1 Theoretische Grundlagen:

- Es gibt (mindestens) vier verschiedene **Definitionen** zur Integrativen Supervision; je nach Perspektive ist es eine „... sozialphilosophisch fundierte Disziplin ...“, „... eine Praxisstrategie ...“, „... ein interaktiver Prozess ...“, „... eine interdisziplinär begründete Methode...“ (*Petzold* 2007a, 27)
- „... **drei Dimensionen** des Integrativen Supervisionsverständnisses (...)“ (*Petzold* 2007a, 11)
 - Supervision ist eine kritische und anwendungsbezogene Sozialwissenschaft (...)
 - Supervision ist eine Metadisziplin für die angewandten Human-, Organisations- und Sozialwissenschaften (...)
 - Supervision ist eine philosophisch fundierte und politisch engagierte Interventionsdisziplin zur Gestaltung persönlicher, zwischenmenschlicher und gesellschaftlicher Wirklichkeit. (...)
- **15 verschiedene Variablen** (*Petzold* 2007a, 33ff) beeinflussen den supervisorischen Prozess
 - (1) Variable supervisorische Beziehung
 - (2) Feldvariable
 - (3) Institutions- und Organisationsvariable
 - (4) Supervisorenvariable
 - (5) Funktionsvariable
 - (6) MethodenvARIABLE
 - (7) Variable Beratungsbeziehung
 - (8) Effektivvariable
 - (9) Aufgabenvariable
 - (10) Supervisandenvariable
 - (11) Klienten-/Patientenvariable
 - (12) Netzwerkvariable
 - (13) Die Variable: Sozioökonomische Situation
 - (14) Diskursvariable

(15) Prozessvariable

- „**Vier zentrale Perspektiven**“ (VZP) (Petzold 2007a, 39) für einen mehrperspektivischen und vernetzenden Blick auf supervisorische Zusammenhänge
 1. Die politische Perspektive
 2. Die supervisionstheoretische Perspektive
 3. Die praxeologische Perspektive
 4. Die normativ-ethische Perspektive

Zur weiterführenden Betrachtung dieser wichtigen und umfassenden Perspektive verweise ich auf das „Manifest der Integrativen Kulturarbeit 2013“ (Petzold, Orth, Sieper 2013a)

- **Vier Ebenen der Theorie-Praxis-Verschränkung** (Petzold 2007a, 54)
 - I. Erleben im Handeln: Praxis und Kooperation
 - II. Kommunizieren in der Praxis und über Praxis: Ko-respondieren und Konstitution
 - III. Ausarbeitung von Wissensbeständen: Koreflexion und Konstruktion
 - IV. Reden über Reden, Nachdenken und Begründen: Reflexion, Koreflexion, Metareflexion und Legitimation

Und dies stellt nur eine kleine Auswahl von Perspektiven und theoretischen Grundlagen zur *Integrativen Supervision* dar.

1.1.2 W. Ebert und B. Könnecke-Ebert (W. Ebert, B. Könnecke-Ebert 2004) beschreiben die Besonderheiten des Integrativen Verfahrens u.a. mit den Kernkonzepten:

- **Mehrperspektivität** - Mit dieser Haltung und Arbeitsweise wird akzeptiert, dass sich die erlebte Wirklichkeit unter verschiedenen (persönlichen oder theoretischen) Perspektiven sehr unterschiedlich darstellen kann - ohne, dass damit ein richtig oder falsch einhergeht. Jede Wirklichkeit ist vielschichtig.

Auch in der Teamsupervision ist diese Haltung sehr wichtig. Ist sie doch u.a. eine der Grundlagen, dass die Einschätzung / Sichtweise des anderen (KollegIn oder KlientIn) meine Sichtweise bereichern bzw. ergänzen oder in Frage stellen kann.

- **Exzentrizität** - ist die Haltung mit der der Sachverhalt, die Theorie, die Methode, das Erlebte etc. von außen betrachtet wird und sich dadurch anders darstellt.
- **Konnektivierung** - Die durch die mehrperspektivische Betrachtung entstehende Komplexität und Vielfalt von Wirklichkeit ermöglicht Synopse / Zusammenschau und damit eine neue Sicht (Emergenz) auf die Situation bzw. den Gegenstand der Betrachtung.

- **Transversalität**

„,Transversalität ist ein Kernkonzept, das das Wesen des 'Integrativen Ansatzes' in spezifischer Weise kennzeichnet: ein offenes, nicht-lineares, prozessuales, pluriformes Denken, Fühlen, Wollen und Handeln, das in permanenten Übergängen und Überschreitungen (transgressions) die wahrnehmbare Wirklichkeit und die Welten des Denkens und der Imagination, die Areale menschlichen Wissens und Könnens durchquert, um Erkenntnis- und Wissensstände, Methodologien und Praxen zu konnektivieren, ein 'Navigieren' als 'systematische Suchbewegungen' in Wissenskomplexität und Praxisbereichen, in denen die Erkenntnishorizonte und Handlungsspielräume ausgedehnt werden können.' (Petzold 2012a, 441)“, (Petzold 2012h)

- **Polylog** - muss darüber hinaus als eines der Basis-Konzepte des Integrativen Verfahrens benannt und kurz skizziert werden. Eine umfassendere Darstellung findet sich in dem hier zitierten Artikel (Petzold 2005ü)

„ >Du, Ich, Wir, in dieser Konstellation gründet das Wesen des Menschen, denn er i s t vielfältig verflochtene Intersubjektivität, aus der heraus er sich in Ko-respondenzen und **Polylogen** findet und Leben gestaltet – gemeinschaftlich für dich, für sich, für die anderen.< -

>**Polylog** wird verstanden als vielstimmige Rede, die den Dialog zwischen Menschen umgibt und in ihm zur Sprache kommt, ihn durchfiltert, vielfältigen Sinn konstituiert oder einen hintergründigen oder untergründigen oder übergreifenden Polylogos aufscheinen und ‚zur Sprache kommen‘ läßt – vielleicht ist dies ein noch ungestalteter, ‚roher Sinn‘ im Sinne Merleau-Pontys (1945, 1964) oder ein ‚primordialer Sinn‘, (Petzold 1978c), eine ‚implizite Ordnung‘ (Bohm 1980), die auch schon die Gestaltungsmöglichkeiten und -formen enthält oder ‚chaotischen Sinn‘ – warum nicht? - **Polylog** ist ein kokreatives Sprechen und Handeln, das sich selbst erschafft.< -

>**Polylog** ist aber auch das vielstimmige innere Gespräch, die innere Zwiesprache, die sich selbst vervielfältigt<. - >**Polyloge** sind Hintergrund jedes Denkens, jedes Sprechens, ein omnipräsentes ‚fungierendes‘ Murmeln und Reden, das sich spontan verdichten, ins Bewußtsein treten kann (wenn z. B. widerstreitende Gedanken aufeinanderprallen) oder das intentional und systematisch fokussiert wird als ein ‚mit sich zu Rate gehen‘, bei dem unterschiedliche Positionen ko-respondieren, problematisiert, abgewogen, geklärt werden und offene Fragen zur Entscheidung kommen< (Petzold 1988t).’ “

1.1.3 Des Weiteren möchte ich noch ebenso zentrale Theorien des Integrativen Verfahrens hinzufügen:

- **Menschenbild und Leiborientierung**
- *Leib á priori* - der Mensch ist nicht denkbar ohne seinen Leib. Der Leib wird verstanden als Einheit von Körper, Seele und Geist. Unlösbar verbunden mit der

sozialen und ökologischen Welt, in die er eingebettet ist (embedded), und deren Informationen er verleiht (embodiment) und dadurch zum „informierten Leib“ wird, ein Kernkonzept der IT (Petzold 2009c, Petzold, Sieper 2012a).

- Der Mensch, als Frau, als Mann, [als Transgender,] ist ein Leibsobjekt in der Lebenswelt. Der Mensch und seine Umwelt beeinflussen sich wechselseitig, seit Beginn, in ihrer prozessualen Entwicklung. Mensch und soziale, ökologische Umwelt sind untrennbar miteinander verbunden.
- Alles sein ist Mitsein - „*Ko-existenzaxiom*“
- **Intersubjektivität** - In der Integrativen Supervision arbeiten Menschen „auf Augenhöhe“ miteinander. Jeder trägt sein Wissen und Können (Fähigkeiten und Fertigkeiten) mit zum Gelingen des Prozesses bei. Das Wohl des Anderen ist dabei genauso wichtig wie das eigene.
- **Prozesshaftigkeit** alles Lebendigen - *panta rhei* (*Heraklit*) „Alles bewegt sich fort und nichts bleibt.“ (www.de.wikipedia.org: panta rhei) und damit auch alle Situationen, in denen Menschen sich befinden.
Gerade für die Teamsupervision - die ja oft in größeren zeitlichen Abständen stattfindet - sollte dies berücksichtigt werden. (Petzold 2003a, 116)

Supervision als sehr junge Disziplin muss sich noch als Wissenschaft etablieren und weitere Grundlagen entwickeln.

„Auf dem Weg zu einem ‚hinlänglich‘ orientierten und konsistenten Denken und Handeln im ‚Meer der Pluralität‘, das die Dialektik von Einheit und Vielheit, Ganzem und Teil, Differenzierung und Integration einbezieht - ich habe sie mit den Begriffen ‚GESTALT und Rhizom‘ gekennzeichnet (Petzold 1989a), die für den Diskurs der Ganzheit und für den der Pluralität stehen - eine Dialektik, die für supervisorische Arbeit grundlegend werden könnte, sind noch viele Schritte zu gehen.“ (Petzold 2007a, 58f)

Und für die Teamsupervision gilt es in besonderem Maße. Wie Petzold anmerkt: „**Supervisandenvariable** (...) Teamsupervision wurde bislang in der Supervisionsforschung noch kaum in ausreichender Weise Rechnung getragen (Auckenthaler/Kleiber 1992, Holloway 1987, 1988, 1995).

Dies ist um so verwunderlicher, als es sich bei der Teamsupervision genauso wie bei der dyadischen Supervision auch, um ein Instrument zur Entwicklung von Persönlichkeiten handelt.“ (Petzold 2007a, 36)

Im Integrativen Verfahren geht es also immer wieder darum, die jeweilige Situation in Ko-responzenz mit den Beteiligten *mehrperspektivisch und intersubjektiv* zu betrachten. Um dann zu gemeinsamen Konzepten für eine Neuorientierung zu gelangen.

Ziel ist dabei in erster Linie der Schutz und die Förderung der AdressatInnen sozialer Arbeit. Damit es gelingen kann, müssen ebenso die AdressatInnen der Supervision - die SupervidandInnen - Unterstützung und Förderung erhalten; auch und vielleicht gerade in Krisenzeiten. Denn es ist eine scheinbar banale Gegebenheit, dass Menschen - mittel- und langfristig - nur so gut für Andere sorgen können, wie sie auch für sich selbst sorgen bzw. umsorgt werden.

1.1.4 Für eine ordnende Übersicht der relevanten Theorie und Praxis entwickelte *Petzold* den „**TREE OF SCIENCE**‘ für die Supervision“

„**TREE of SCIENCE**‘ für die Supervision“ (Petzold 2007a, 85)

Theorie als Matrix von Praxis

↑

↓

Hermeneutische Spirale

(Wahrnehmen - Erfassen - Verstehen - Erklären ...)

2. Metatheorien (,large range theories‘)

- Erkenntnistheorie
- Wissenschaftstheorie
- allgemeine Forschungstheorie
- Anthropologie
- Gesellschaftstheorie
- Ethik

↑↓

3. Realexplikative Theorien (,middle range theories‘)

- Allgemeine Theorie der Supervision (...)
- Theorie und Methodik der Supervisionsforschung
- Theorie sozialer Relationen (...)
- Persönlichkeitstheorie
- Entwicklungstheorie
- Gesundheits-, Krankheitslehre für supervisorische Kontexte
- Theorien zu Feld, Organisation und Institution
- Spezielle Theorien der Supervision
(z.B. Theorie der supervisorischen Beziehung,
der supervisorischen Wirkfaktoren, supervisorischer Diagnostik
und Assessmentkonzepte etc.)

↑↓

4. Praxeologie (,small range theories‘)

- Praxeologie als Theorie supervisorischer Praxis
- Praxis als Supervisionsforschung
- Interventionslehre (Theorie der Methoden, Techniken, Medien, Stile)
- Prozesstheorie
- Theorie der Settings (Einzel-, Gruppen-, Team-, Institutionssupervision)
- Theorie zu spezifischen Klientensystemen (Drogenabhängige,
Behinderte, Lehrer, Meister, Manager etc.)
- Theorie zu spezifischen Feldern (Schule, Strafvollzug, Krankenhaus,
Versicherungen etc.)

↑↓

5. Praxis

- Praxis in Dyaden
- Praxis in Gruppen und Teams
- Praxis in Organisationen und Institutionen
- Praxis in Feldern
- Praxis in unterschiedlichen Klientensystemen

Theorie-Praxis-Zyklus,
(Petzold, 1992a, 626)

↑↓

Praxis als Matrix von Theorie“

1.2 Team – ein vielfältig verwendeter Begriff

1.2.1 Definitionen

Umgangssprachlich erscheint der Begriff „Team“ recht eindeutig; Menschen, die etwas zusammen gestalten. Auch Paare oder Eltern sagen von sich manchmal: „Wir sind ein gutes Team“. Damit meinen sie i.d.R., dass sie ihre Aufgaben gemeinschaftlich gut bewältigen und gestalten. Der Begriff an sich scheint schon die Qualität der Zusammenarbeit zu verdeutlichen.

Das „*Wahrig Fremdwörterlexikon*“ (*Wahrig-Burfeind, R.1991*) definiert Team als:

„1 (Sp.) **Mannschaft** 2 **Arbeitsgemeinschaft** [engl. »Arbeitsgruppe, Mannschaft« <aengl. *team* »Nachkommenschaft, Familie, Gespann«] und Teamwork als „*Arbeit eines gut aufeinander abgestimmten Teams*“

AutorInnen wie *Hofert und Visbal* (*Hofert, S., Visbal, T. 2015*) sehen die Qualität der Zusammenarbeit als Definitions-Kriterium an. „Sind Sie noch eine Gruppe oder schon ein Team?“ fragen sie.

Weitere Definitionen lauten z.B.:

„Ein Team ist eine Gruppe von Individuen, die wechselseitig voneinander abhängig und gemeinsam verantwortlich sind für das Erreichen spezifischer Ziele für ihre Organisation“ (*Thompson, zitiert in Rolf van Dick, Michael A. West 2005*)

Eine etablierte und etwas ausführlichere Definition geben *Mohrmann, Cohen und Mohrmann* (*Mohrmann, Cohen&Mohrmann 1995, ebenda*):

„Ein Team ist eine Arbeitsgruppe von Individuen,

- die zusammen ein bestimmtes Produkt herstellen oder einen bestimmten Service anbieten und

- die sich für die Qualität dieser Leistung gegenseitig Rechenschaft ablegen.

Mitglieder eines Teams

- haben geteilte Ziele,

- für deren Erreichung sie gemeinsam verantwortlich sind.

- Sie sind wechselseitig abhängig von der Leistung der anderen Teammitglieder.

- Sie beeinflussen ihre Ergebnisse durch Interaktion miteinander.“

„Weil das Team als Ganzes verantwortlich für das Endergebnis seiner Arbeit ist, besteht eine der zentralen Aufgaben für jedes einzelne Teammitglied in der Vernetzung mit den anderen Teammitgliedern.“ (*van Dick, R., West, M.A. 2005, 3*)

Hier wird also die gegenseitige Abhängigkeit und Verantwortung für die Zielerreichung sowie deren Qualität hervorgehoben. Die Qualität der kollegialen Vernetzung ist zudem ein Kriterium für eine Teamkrise.

Petzold zeigt eine ergänzende, weiter gefasste Perspektive auf. Er sieht ein Team als eine Gruppe von Menschen mit einer eigenen Teamidentität an, eingebunden in den Rahmen einer Institution oder Organisation sowie den weiteren Kontext mit seinen spezifischen Aufgaben. Die entsprechenden Definitionen von „Gruppe“ und „Team“ lauten:

„Eine **Gruppe** von Menschen ist ein relativ zeitkonstantes (1) Interaktionssystem (2), mit einem spezifischen Status- und Rollengefüge (3), einem verbindlichen Wertesystem (4) und Zielhorizont (5) sowie gemeinsamen Ressourcen (6), wodurch ein eigenes Gruppengefühl und Gruppenbewusstsein (7) möglich wird, aufgrund dessen im Verein mit Identitätsattributionen aus dem sozialen Umfeld (8) eine Gruppenidentität (9) aufgebaut werden kann“ (*Petzold 2007a*, 352)

„Ein **Team** ist eine in einem definierten institutionellen Rahmen (1) eingebundene Gruppe von Mitarbeitern (2), die eine fest umrissene, oft komplexe Aufgabenstellung [...] (3) im Hinblick auf ein bestimmtes Feld (4) und eine spezifische Population (5) hat. Diese Aufgaben sind kooperativ und unter Nutzung der Koordinierung personeller (6) und institutioneller (7) Ressourcen im Sinne der Zielsetzung (8) der Institution und ihrer Auftraggeber (9) zu bewältigen.“ (*Petzold 2007a*, 352)

Bzgl. des Unterschieds schreibt *Petzold*:

„Von ‚naturwüchsigen Gruppen‘ unterscheiden sich ‚Teams‘ stets dadurch, dass sie in einem organisationalen Rahmen stehen, und von der Organisation/Institution Arbeitsaufträge erhalten, die sie für das jeweilige System möglichst leistungsoptimal/-maximal erledigen müssen.“ (*Petzold 2007a*, 354)

Erst hier nimmt *Petzold* das Leistungskriterium hinzu, das für andere AutorInnen zentraler zu sein scheint, denn bevor man von Leisten spricht, muss das Medium der Leistung – und das soll ein Team ja darstellen – funktionsfähig sein, und deshalb muss ein Team als soziale Funktionseinheit dem Leistungsaspekt vorgeordnet sein.

Für das Thema dieser Arbeit ist diese Unterscheidung nicht unerheblich. Krisen führen zu einer Veränderung der Beziehungen „*Relationalitäten*“ (Petzold, Müller 2007a) innerhalb eines Teams sowie der Qualität der Arbeitsergebnisse. Das heißt - wann würden wir bei einer Gruppe von MitarbeiterInnen von einem Team sprechen? Wann und warum bezeichnen sich die MitarbeiterInnen als Team?

Es kann zu zusätzlichen Verunsicherungen / Demotivation kommen, wenn dem Team seine Teamqualität *von außen* abgesprochen wird.

Etwas anschaulicher wird es vielleicht, wenn wir uns vorstellen, wie es auf die Mitglieder einer Familie wirken könnte, wenn ihnen (in einer Krise) gesagt werden würde, dass sie - von außen betrachtet und der Definition nach - keine Familie mehr sind.

Definitionen sollten als Intervention also sensibel und empathisch gebraucht werden, so dass sie den Team-Mitgliedern in ihrem Erkenntnisprozess weiterhelfen.

Für den Teambegriff in der vorliegenden Arbeit ist es m.E. wichtig, beide Definitionen von Petzold zu berücksichtigen, denn hier handelt es sich ja um zeitlich konstante Teams, die eine eigene Teamidentität ausbilden können.

Die Qualität ihrer (Zusammen-)Arbeit fließt maßgeblich in die Teamidentität ein.

1.2.2 Petzold unterscheidet zudem Team-Formate bzgl. der Art, wie sie geleitet werden und zusammen arbeiten (Petzold 2007a, 351-366):

- Non-pares-Konstellationen: Der Grad der Kooperation ist minimal. Die Arbeit ist einfach und stark vorstrukturiert.
- Inter-pares-Konstellation: Alle Teammitglieder befinden sich – mit ihrem u.U. unterschiedlichen Portfolio – auf derselben Hierarchiestufe / Status.
- Primus-inter-pares-Konstellation – „Erster unter Gleichen“, ein Teammitglied dient als KoordinatorIn, als SprecherIn / Verbindung zur GF und zum Vorstand. Innerhalb des Teams verfügt es jedoch über keine erweiterten Befugnisse gegenüber seinen KollegInnen.
- Primus-Konstellation: Ein Teammitglied hat die offizielle Leitungsfunktion und den Leitungsstatus inne, mit Weisungsbefugnis und Controllingfunktion, Aufgaben sollen von ihm koordiniert werden. Im Team befinden sich eine LeiterIn und mehrere MitarbeiterInnen.

1.2.3 bzgl. ihrer strukturelle Einbindung und Aufgabenstellung:

- Leitungsteam (z.B. Vorstand)
- strukturelles Team
z.B. der Fachdienst- bzw. FachbereichsleiterInnen oder Team des Fachdienstes (z.B. Erziehungsberatung oder Suchtberatung)
- Projektteam – zeitlich begrenzt
- Produktionsteam

1.2.4 Abschließend beschreibt *Petzold* zwei Team-Level (ebenda)

„Wir finden ‚*High-Level-Teams*‘, die diesen Namen mit Fug und Recht verdienen, weil sie die *Teamprinzipien weitgehend eigenverantworteter, kooperativer, kokreativer Zusammenarbeit unter Nutzung der Ressourcen und Möglichkeiten aller Beteiligten einsetzen, um im Rahmen ihrer Institution [Organisation] Aufgaben zu meistern und Ziele zu erreichen, an deren Formulierung und Gestaltung sie mitwirken können.*

Und wir finden ‚*Low-level-Teams*‘, die sich bei genauerer Betrachtung nur oder überwiegend als durch externale Weisungen kooperierende Einzelpersonen oder durch Dienstvorgesetzte funktional koordinierte und kontrollierte Arbeitsgruppen mit einigen Team-Prinzipien darstellen.“

1.2.5 Teams im Feld der psychosozialen Arbeit

Die Team-Supervision im Feld der psychosozialen Arbeit findet überwiegend in Teams statt, die folgende Merkmale aufweisen:

- eingebunden in Institutionen^(Anmerkungen) (Hilfsorganisationen: z.B. Jugend- und Drogenhilfe Musterstadt e.V.) mit organisationalen Aspekten (Ziele: Selbsterhalt und Wachstum)
- Team-Formate:
 - inter-pares-Konstellationen
 - Primus-inter-pares-Konstellationen
 - Primus-Konstellationen
- Strukturelles Team - Fachdienst (z.B. der Suchtberatung, der Kinder-Not-Ambulanz, der geriatrischen Station eines Krankenhauses)
- komplexe Aufgabenstellung
- eher geringer gesellschaftlicher Status - sowohl der Zielgruppen wie auch der beteiligten Berufsgruppen

- Der jeweilige Team-Level variiert dabei zwischen den beiden Extremen „High-Level-Team“ und „Low-Level-Team“ und ist abhängig von der personellen Passung, den Qualitäten der Bezogenheit sowie dem Führungsstil.
- Hohe fachliche Qualifikation sowie eine reiche Feld- und Berufserfahrung; gerade dann, wenn eine gute Mischung bzgl. Alter, gender, kultureller Hintergrund (z.B. Migrationserfahrung) sowie unterschiedlichen Qualifikationen besteht.

Zur weiterführenden Betrachtung des Themas Team und Teamprozesse im Integrativen Verfahren verweise ich auf die Arbeit von *Gebhardt, Petzold* (2011)

1.3 Krise

1.3.1 Definitionen - Verständnis von Krise

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird Krise mit einer mehr oder weniger großen Gefahr verbunden; wir sprechen von Beziehungskrisen, Lebenskrisen, Midlife-Crisis, Wirtschaftskrisen, Pubertätskrisen etc.

Weniger geläufig ist der Blick auf das Positive einer Krise, nämlich, die in ihr wohnenden Chancen des Wachstums.

Jedes lebende System unterliegt verschiedenen Veränderungen / Entwicklungen, durch den das System Neues lernt. Menschen oder auch Gruppen von Menschen kommen an einen Punkt oder besser in eine Phase / einen Prozess, an dem sie bewusst oder unbewusst mit den bisherigen Strategien nicht mehr den gewohnten Erfolg haben. Dann ist es Zeit für Veränderungen.

Zum Teil verlaufen diese Prozesse unspektakulär und manchmal werden sie als Gefahr, Belastung oder Überlastung kognitiv bewertet (*appraisal*) sowie emotional eingeschätzt (*valuation*) und werden vom Menschen oder sozialen System bewusst als Umbruch, also als „Krise“ wahrgenommen.

Der Vorteil eines bewusst wahrgenommenen Krisenprozesses ist, dass er - spätestens in der Rückschau - als Lernprozess gesehen werden kann, der mit dem Verlust sowie dem Gewinn an Ressourcen und Kompetenzen, Performanzen einhergeht. Wie das griechische Wort *krisis* verdeutlicht, geht es hier um Entscheidungen. (Im Extremfall, die Entscheidung zu leben oder zu sterben!)

- *krisis(2)* [<grch. krisis »Entscheidung, entscheidende Wendung«] (*Wahrig-Burfeind, R.*, 1991)

Petzold definiert:

„Krise ist die Labilisierung eines Systems durch eintretende Noxen in einer Weise, dass seine habituellen Bewältigungsleistungen (*coping*) und kreativen Gestaltungspotentiale (*creating*) nicht mehr greifen und seine Ressourcen sich erschöpfen. Seine dynamischen Regulationsprozesse werden damit schwerwiegend beeinträchtigt, so dass das System in Turbulenzen gerät und überschießend oder regressiv zu dekomensieren droht, können nicht Ressourcen und Copinghilfen von außen herangeführt und genutzt werden, um den Krisenprozess zu beruhigen [Stabilisierung] und eine Neuorientierung zu ermöglichen.“ (Petzold 1975m)

1.3.2 Merkmale der Krise

Annette Höhmann und Frank Siegele (*Höhmann, A., Siegele, F.* 2004) beschreiben in ihrem Thesenpapier für die Seminararbeit folgende Übereinstimmungen bzgl. der in der Fachliteratur beschriebenen Merkmale einer Krise wie folgt:

- zeitliche Begrenzung
- Charakter des Bedrohlichen
- (emotionale) Labilisierung
- ungewisser Ausgang

Bezogen auf die Team-Perspektive füge ich noch hinzu:

- Belastungen / Verschlechterung der sozialen Beziehungen
- Beschleunigung / Aktionismus (*Mierke* 1955)
- überproportionaler Einsatz von Ressourcen

1.3.3 Abgrenzung zu angrenzenden Prozessen

In dem Kontext der vorliegenden Arbeit erscheint es mir sinnvoll, den Begriff der Krise abzugrenzen vom Begriff des

1.3.3.1 **Notfalls**, der eine zeitlich kürzere Sequenz mit einer höheren Handlungsforderung und einer höheren Prozessgeschwindigkeit darstellt sowie der **Überforderung** und des **Burnout**.

1.3.3.2 **Überforderung**

„**Überforderung** tritt ein, wenn Belastungssituationen und externalen Ansprüchen keine stützende Umwelt, zureichende äußere und innere Ressourcen und keine adäquaten Bewältigungsmöglichkeiten sowie keine ausreichende persönliche Stabilität gegenüberstehen, so daß die Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeiten des

Individuums im Feld eingeschränkt oder blockiert und seine Fähigkeiten der Selbststeuerung beeinträchtigt oder gar außer Kraft gesetzt werden.“ (Petzold 1993g)

Eine hilfreiche Ergänzung stellt m.E. das Phasenmodell der Überforderung von *Mierke* (Mierke 1955) dar:

- Agitationsphase - Regressionsphase – Restitutionsphase -

Mierke nimmt in seiner Definition der Überforderung explizit die Prozessgeschwindigkeit hinzu. Der Stresslevel wird ja auch durch die Unruhe und Hektik im System deutlich.

Wenn du es eilig hast, gehe langsam.
Wenn du es noch eiliger hast, mach einen Umweg.
– Japanische Weisheit

1.3.3.3 **Burnout**

Dauert die Überlastung des personalen oder sozialen Systems an und kann nicht durch das System selbst mit seinem relevanten Umfeld bewältigt und damit beendet werden, so kommt es im Weiteren zu einer Krise - die das System sowie seinen relevanten Kontext - bedroht und in Burnout, Depression oder andere psychische bzw. psychosomatische Erkrankungen münden kann.

Petzold definiert Burnout wie folgt:

„**Burnout** ist ein komplexes Syndrom, das durch multifaktorielle, z.B. makro-, meso- und mikro-soziale, zeitextendierte Belastungen bzw. Überlastungen eines personalen Systems bis zur völligen Erschöpfung seiner Ressourcen verursacht wird, besonders wenn ein Fehlen protektiver Faktoren und eine schon gegebene vorhandene Vulnerabilität gegeben sind.

Sofern nicht durch Beseitigung von Stressoren und Entlastung, z.B. durch Zuführung von Ressourcen, eine Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit gewährleistet wird, hat Burnout Funktionsstörungen, Fehlleistungen und Identitätsverlust des Systems zur Folge.

Bei personalen Systemen führt dies zu Motivationsverlust, emotionaler Erschöpfung, Leistungsabfall, Selbstwertkrisen und psychischen bzw. psychosomatischen, aber auch psychosozialen Symptomen, wie z.B. aggressiver Umgang mit Patienten und Klienten bis hin zu Vernachlässigung und Misshandlung.“ (Petzold 1968)

J. Fengler (Fengler, Sanz 2011) beschreibt 13 Merkmale und vier Dimensionen des **Team-Burnout**, die auch zur Früherkennung einer Teamkrise allgemein hilfreich sein können:

1. **Dimension: Team-Erschöpfung**
 - 1.1 Chronische Überforderungsgefühle
 - 1.2 Kraftlosigkeit
 - 1.3 Entschlusslosigkeit
2. **Dimension: Tatsächliche Leistungsminderung**

- 1.4 Leistungseinbußen
- 1.5 Konsens ohne Folgen
- 1.6 Kollektive Selbstentwertung
- 3. Dimension: Entfremdung**
- 1.7 Freude über Misserfolge – Sarkasmus-Stimmung
- 1.8 Beschuldigungsmuster
- 1.9 Demontage verfügbarer Ressourcen
- 4. Kohäsionsverlust**
- 1.10 Reizbarkeit im Binnenkontakt
- 1.11 Subgruppen-Polarisierung und Teamspaltung
- 1.12 Feindseligkeit gegen andere Subsysteme
- 1.13 Reflexionsverweigerung“

1.3.4 Krise als natürliche Entwicklungen im Lebensverlauf und im Erleben

unterschiedlicher Ereignisse, die das Ausmaß einer Krise annehmen bzw. annehmen können:

- Pubertät / Adoleszenz, Wechseljahre bei Frauen und Männern, Altern, Hochaltrigkeit
- Veränderungen des Kontextes (Kindergarten-, Schulwechsel, Arbeitsplatzwechsel, Renteneintritt, stationäre Langzeitbetreuung)
- Trennung, Krankheit, Tod eines nahestehenden Menschen
- Arbeitslosigkeit, Verlust von religiösen, politischen oder kulturellen Werten
- Migration und Emigration
- Gewalt, Krieg, Hunger, materielle Not

Ebenso unterliegen soziale Systeme - und damit auch Teams - allgemeinen und spezifischen Entwicklungsprozessen.

Da die individuellen Bedingungen, Verläufe und Auswirkungen einer Team-Krise unendlich vielfältig sind, kann hier nur ein grober Grundriss dargestellt werden. Der Prozess gestaltet sich umso komplexer, je mehr Personen (mit ihrem jeweiligen Hintergründen, Strategien, Erfahrungen, Motivationen und Volitionen) beteiligt sind.

1.3.5 Krise - ein Prozess

Mensch und Gruppen sowie Teams entwickeln sich kontinuierlich - bewegen sich als *Konvoi (Petzold)* durch die Zeit. Krisen als natürlicher Teil dieser Entwicklung sind dementsprechend auch als Prozess zu begreifen. *Petzold* macht dies in seiner o.g. Definition deutlich.

Mit *Schnyder* und *Sauvant* möchte ich betonen „... Analog dem Kommunikationsaxiom gilt auch hier: Man kann nicht nicht bewältigen. Die Frage ist einzig, wie erfolgreich ist ein Bewältigungsversuch.“ (*Heim* 1996). Das bedeutet - wie jeder Prozess hat auch jede Krise ein Ende; selbst wenn das System dieses Ende mit seiner Auflösung herbeiführt. Bezogen auf ein Team würde das bedeuten, dass das Team sich trennt bzw. getrennt wird.

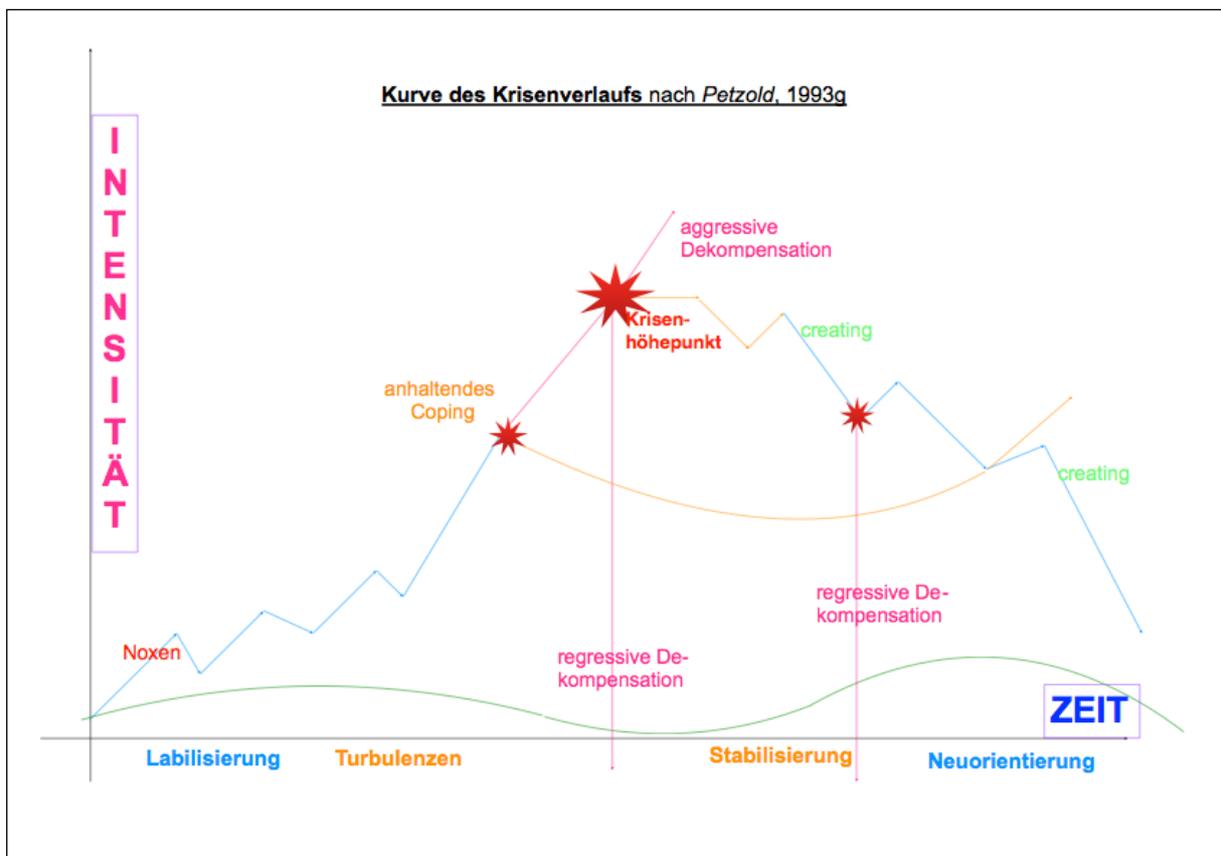
1.3.6 Krisenverlauf-Modell

Im Folgenden stelle ich die Phasen der Krise anhand der Definition von *Petzold* dar. Im Anschluss daran folgt ein Überblick über mögliche Auslöser, der in einer Beschreibung des weiteren Krisengeschehens und den Bewältigungswegen für das Team und seinem relevantem Netzwerk / *Konvoi* (Netzwerk im Kontinuum) mündet.

Petzold benennt in seiner Krisen-Definition vier Phasen:

Labilisierung - Turbulenzen - Stabilisierung - Neuorientierung

Diesen Phasen füge ich eine fünfte hinzu: den Krisenhöhepunkt, der - wenn er eintritt - ebenfalls ein zeitlicher Prozess ist.



„Krisenverlaufmodell“ nach dem Krisenverlaufmodell von *Petzold* 1977i, hier aus „Krisen der Helfer“ (*Petzold* 1993g); mit einer weiterführenden Ausarbeitung von mir.

1.3.7 Phasen der Krise

1.3.7.1 **Labilisierung** - durch eintretende Noxen / Schädigungen ^(Anmerkungen)

Zu Beginn eines Krisenprozesses treten Veränderungen auf und es kommt zu Irritationen / Störungen bei den beteiligten MitarbeiterInnen. Vertrautes / Verlässliches gerät in Gefahr. Die (Arbeits-)Welt mit ihren ProtagonistInnen erscheint in einem neuen Licht.

Die möglichen Ursachen einer Team-Krise sind vielfältig. Sie lassen sich recht umfassend mit den vier Arten von Schädigungen aus der IT beschreiben:

Konflikt - Störung - Defizit - Trauma

Im Folgenden werden sie aus supervisorischer Perspektive betrachtet dargestellt:

Konflikt

Konflikte in Teams, Organisationen und zwischen politischen Parteien, ihre möglichen Ursachen sowie die vielfältigen Interventionsformen wurden in zahlreichen Publikationen erörtert und beschrieben.

Vielleicht aufgrund seiner Komplexität ist es ein Bereich der laut *Petzold* kaum durch empirische Forschung abgesichert ist.

Im folgenden Artikel skizziert *Petzold* die problematische Ausgangslage, die ja auch Auswirkungen auf die aktuelle Praxis im Feld von Coaching und Supervision hat. Die Entwicklung einer Forschungsrichtung „Konfliktwissenschaften“ scheint durchaus sinnvoll zu sein - führen wir uns die Vielschichtigkeit und Wichtigkeit des Themas vor Augen. (*Petzold* 2003b)

Einen kleinen Überblick (bzgl. Supervision) zu Konflikttheorien finden wir auch bei *Gardeia, Armin*: Konfliktmanagement in Organisationen (*Gardeia* 15/2004)

Als m.E. praxisnahe Ergänzung - aus eher heuristischer Perspektive - möchte ich die Arbeiten von *Thomann* (*Thomann* 1998/2004) und *Schulz von Thun et al* (*Schulz von Thun* 1981/1995) ergänzend hinzufügen.

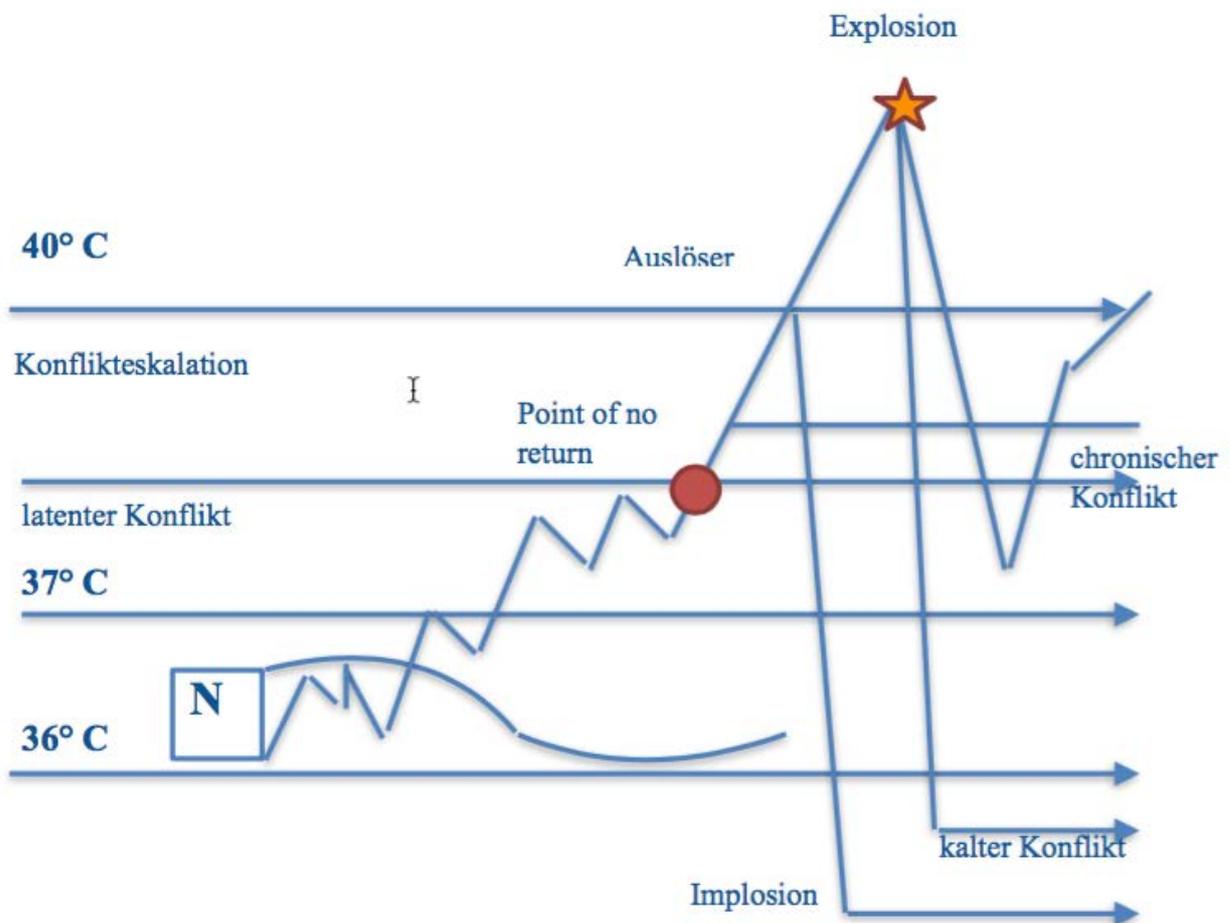
Bzgl. der zugrunde liegenden Theorien sind jedoch Unterschiede zum Integrativen Verfahren gegeben, die genauerer Betrachtung bedürfen! Ebenso muss natürlich berücksichtigt werden, dass es bei *Thomann* nicht um Supervision, sondern um „Klärungshilfe“ im engeren Sinne geht!

Thomann (ebenda) stellt in seinem Buch „Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche“ eine „Fieberkurve“ der Konflikt-Entwicklung vor und verdeutlicht daran unterschiedliche Konflikt-Szenarien:

- „latenter Konflikt“ - die Teammitglieder spüren bzw. erfahren zunehmend widerstreitende Stimulierungen aus ihrem eigenen Inneren sowie dem sozialen Umfeld.
- „Auslöser“ der „Explosion“ (*Der berühmte Tropfen, ...*) - kann, muss jedoch nicht eintreten!
- „point of no return“ (tritt nicht zwangsläufig ein) - im Streit werden Dinge gesagt, die die weitere Zusammenarbeit im schlimmsten Fall unmöglich machen.
- „chronischer Konflikt“ - die Arbeitsbeziehung ist nachhaltig gestört; jedeR zieht sich (soweit möglich) in den eigenen Bereich zurück.
- „Kalter Konflikt“ - die Arbeitsbeziehung ist auch hier nachhaltig gestört; alles scheint gesagt, „Dienst nach Vorschrift“ scheint ein Ausweg zu sein, je nach Intensitätslevel werden mehr oder weniger Ressourcen zu seiner Aufrechterhaltung benötigt (coping).

Aus Sicht der Integrativen Supervision hinkt die „Fieber“-Metapher, da Fieberprozesse der Regulation eines biologischen Systems dienen; es ist ein Symptom einer Dysregulation, in der Regel einer Erkrankung. Konflikte hingegen entstehen in personalen bzw. sozialen Systemen aufgrund widerstreitender Stimulierungen und konfligierender persönlicher mentaler Repräsentationen (*Petzold 2003a*).

Fieberkurve der Konflikt-Entwicklung



aus Thomann, C., 1998/2004

Erläuterung: Das Quadrat mit „N“ ist das Kommunikations-Quadrat (Schulz von Thun 1981/1995), hier mit dem Fokus auf Sachebene (oben) und Beziehungsebene (unten)

Der Konflikt entsteht auf der Beziehungsebene und stört die Sachebene in zunehmendem Maße, bis sie diesbezüglich irrelevant erscheint.

Supervision findet immer in sozialen Kontexten statt - Situationen in denen Menschen mit anderen Menschen arbeiten. Gotthards-Lorenz (Gotthardt-Lorenz 2012) beschreibt dazu die relevanten Beziehungskonstellationen wie folgt:

„Wenn Supervision in komplexen Organisationen stattfindet, geht es um vielschichtige Arbeitsbeziehungen:

- um professionelle Beziehungen von MitarbeiterInnen zu KlientInnen, PatientInnen, KundInnen, SchülerInnen...

- um hierarchische und kollegiale Beziehungen, um Zusammenarbeit zwischen gleichen und unterschiedlichen *Professionsangehörigen*,
 - um Arbeitsbeziehungen in formellen und informellen Hierarchiestrukturen
 - um Arbeitsbeziehungen innerhalb und zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen“
- Und in allen diesen Beziehungskonstellationen kann es zu Konflikten kommen, die so gravierend werden, dass sie zu einer Krise des Teams führen oder beitragen oder deren Symptom sie sind.

Petzold definiert Konflikte wie folgt:

„**Konflikte** im Interventionsrahmen von *Beratung, Therapie, Agogik* werden gesehen als das Aufeinandertreffen gegensätzlicher aktueller Außenansprüche an Individuen oder Gruppen in ihren je spezifischen Kontexten und/oder widerstreitender „social worlds“ bzw. mentaler Repräsentationen aus diesen Kontexten mit ihrer Geschichte und antizipierten Zukunft.

Im intrapersonalen, individuellen Raum führt das zu konfligierenden „subjektiven Theorien“ mit ihren widerstreitenden Gefühlen und Motiven. Im interpersonalen, kollektiven Raum führt das zu konflikthafter „sozialer Repräsentationen“ mit ihren antagonistischen Werten, Interessen, Geschichtsinterpretationen und Zukunftsvisionen“ (*Petzold 1999r*)“ (*Petzold 2003b*) siehe oben

Störung

Störungen werden verstanden als inkonstante – irritierende Stimulierungen, z.B.

- durch widersprüchliche Zielvorgaben
- Entscheidungen werden scheinbar willkürlich mal autoritär, mal kooperativ etc. gefällt (gemäß dem geflügelten Wort „Was kümmert mich mein Geschwätz von gestern?“)
- Kooperationen sind unzuverlässig.
- Die berufliche Beziehung wird von einer Partei scheinbar willkürlich immer wieder unterschiedlich gestaltet, mal kollegial, mal autoritär, mal unterwürfig, mal herablassend etc.
- Widersprüchliche Auslegung von handlungsleitenden Werten

Defizit

Es besteht ein Mangel an bzw. ein Fehlen oder Wegbrechen von Ressourcen, die zur Zielerreichung notwendiger Weise gebraucht werden, wie z.B.

- ausreichende Anzahl und Qualifizierung von MitarbeiterInnen um
 - a) die Zielvorgaben der GF sowie der Kostenträger erreichen zu können

und

b) den Anforderungen aus dem Feld (Anfragen von Seiten der KlientInnen und Kooperationspartner) gerecht zu werden.

- Ausstattung bzgl. der Räume, der technischen Medien, der fachspezifischen Materialien etc.
- Ressourcen für sowie die Bereitschaft zu Fort- und Weiterbildungen
- Planungssicherheit in Form von gesicherter Finanzierung des Fachdienstes und unbefristeten Arbeitsverträgen
- Wertschätzung gegenüber den KlientInnen ebenso wie gegenüber den KollegInnen, den MitarbeiterInnen oder den Vorgesetzten sowie den Auftraggebern
- Lob und Anerkennung in den genannten Beziehungskonstellationen
- Mutualität in den unterschiedlichen Arbeitsbeziehungen

Trauma / traumatischer Stress

Überstimulierung des personalen oder sozialen Systems durch innere oder äußere Reize, die ein Gefühl der Ohnmacht, des Kontrollverlusts bis hin zur Vernichtungsangst bewirkt.

So kann auch eine zeitlich anhaltende Team-Krise die Qualität von *traumatischem Stress* (Petzold 1996/2013) annehmen.

Neben diesen zeittextendierten (Über-)Stimulierungen und den o.a. Schädigungen sind hier speziell noch folgende Trauma-Events zu nennen:

- Suizid bzw. Suizidversuch einer KlientIn
- schwere Erkrankung bzw. Tod einer KollegIn
- gewalttätiger/sexueller Übergriff einer KollegIn auf eine KlientIn oder eine KollegIn
- gewalttätiger Angriff einer KlientIn auf eine MitklientIn oder eine MitarbeiterIn
- sexueller Übergriff einer KlientIn auf eine MitklientIn oder eine MitarbeiterIn
- plötzlicher Zusammenbruch der Finanzierung durch Änderung gesetzlicher Vorgaben bzw. politischer Machtverhältnisse mit der Gefahr, dass die Einrichtung geschlossen werden muss.

Petzold definiert Trauma wie folgt:

„Wir fassen unter dem Begriff **Traumatisierung** eine zuweilen außergewöhnlich kurze Stimulierungssituation, welche sich aber auch sequentiell verlängern kann, die für den Organismus bzw. das ‚personale System‘, die Persönlichkeit, derart bestandsbedrohende Wirkung hat, dass sie zu bleibenden Strukturschäden führt (z.B. durch

einen übersteuernden Generalisierungseffekt, aufgrund dessen etwa alle Kontaktsituationen als existenzbedrohend eingestuft werden).

Traumatisierungen können durch extreme Über- oder Unterstimulierungen gesetzt werden, wie z.B. Unfälle, Krankheiten, Überfall, akute Deprivation: Sie sind niemals ‚nur psychisch‘, sondern immer auch intensives körperliches Erleben mit Folgen innerhalb des Leibes (z.B. psychosomatische Reaktionen, Störungen der Atem- und Tonusregulation), die nur auf der Eben des Leibes angegangen werden können.

Als Folge von **Traumata** als externe (z.B. Verletzung, Mißhandlung) und/oder interne (z.B. Krankheit, Vergiftung) Überstimulierungen kann es wie bei Defiziten als Unterstimulierung, Störungen als inkonstante Stimulierung und Konflikte als gegenläufige Stimulierung, abhängig von Intensität und Dauer, zu nachhaltigen pathologischen Folgen kommen (Petzold 1970c, 37, 1977a, 267, 1988n 361)“ (*Petzold, Krise, Trauer, Trauma, Trost*)

Ebenso wie zu „Konflikten“ gibt es eine Vielzahl von Publikationen zum Thema „Trauma“ bzw. „traumatischer Stress“. Allerdings beschränken sie sich (bezogen auf Supervision) in der Regel auf die Perspektive „Individuum“.

Spezielle Literatur zu Verläufen und Interventionen bezogen auf den Teamkontext konnte ich in der deutschsprachigen Fachliteratur nicht finden.

Hilfreich für die Perspektive „Team“ könnte die folgende Arbeit sein:

Korittko, A., Pleyer, K.H. (Korittko, Pleyer 2010/2013): Traumatischer Stress in der Familie. Systemische Lösungswege

Im ersten Teil des Buches geht es um Traumata, die von außen auf die Familie treffen und zeitlich sehr begrenzt sind; die Behandlung beginnt, nachdem das Trauma geschehen ist und beendet werden konnte (z.B. Unfall).

Im zweiten Teil beschäftigen sich die Autoren mit der Frage, wie Familien in Situationen fortgesetzter Überforderung geholfen werden kann. Familien, die sich z.B. in einer anhaltend prekären Lebenssituation (*Bourdieu, P.*) befinden.

Wie der Titel schon angibt, geht es um das Thema „Hilfen für Familien“. Es wäre zu prüfen, in wie weit sie sich auf die Team-Situation übertragen lassen.

Korittko und *Pleyer* weisen darauf hin, dass zur Bewältigung einer (traumatischen) Krise, ebenso wie im Integrativen Verfahren, immer auch der soziale Kontext hinzugenommen werden sollte.

Aus Integrativer Perspektive kommt noch der ökologische Kontext hinzu. Denn der Mensch / die Familie / das Team ist ja nicht nur von seinen Mitmenschen umgeben, sondern auch von den Dingen, den Räumen sowie der Natur drum herum.

Auch im Integrativen Verfahren wird die Familie in Form der Netzwerktherapie wenn möglich einbezogen. Der Beitrag von *Petzold, Josić, Erhardt*, Integrative Familientherapie als „Netzwerkintervention“ bei Traumbelastungen und Suchtproblemen, 2003 sei hier exemplarisch genannt und wird an anderer Stelle in dieser Arbeit ausführlicher einbezogen.

„Affiliales Stress“

Nicht zuletzt möchte ich noch auf das Risiko des von Petzold dargestellten „Affiliales Stress“ (*Petzold*) hinweisen. Er kann die Qualität von traumatischem Stress erreichen (*Petzold*).

Wenn es - im Verlauf einer Teamkrise - zu Ausgrenzungen, Anfeindungen oder gar Mobbing innerhalb des Teams kommt, dann entsteht *affiliales Stress* (die (Ur-)Angst vor dem Verstoßen-werden) bei den dadurch betroffenen KollegInnen.

Die Wichtigkeit auch von kollegialen Netzwerken wird im Integrativen Ansatz sehr hoch bewertet. Netzwerke können jedoch nicht nur salutogen wirken, sondern auch, durch die o.ä. Phänomene, pathogene Wirkungen entwickeln.

Weiterführendes findet sich unter anderem bei *Petzold / Müller* (in *Petzold* 2007a).

1.3.7.2 Turbulenzen

In der 2. Phase – den Turbulenzen – versuchen die Teammitglieder mit ihren bekannten und vertrauten Strategien die Krise zu bewältigen, einzeln und ggf. als Gruppe. Auch bei gewollten Veränderungsprozessen, die jedoch anders verlaufen als geplant, kann es zu diesen Phänomenen kommen.

In einer Atmosphäre anhaltender bzw. wiederkehrender Unruhe / Angst (Distress) sowie der mehr oder weniger hektischen Suche nach Lösungen (vgl. *Mierke* 1955) kristallisieren sich überwiegend folgende Bewältigungs-Strategien / Coping-Stile heraus; sie bewirken oft eine Störung der internen und/oder externen Ko-respondenzprozesse:

evasives coping:

Ausweichendes bzw. vermeidendes Verhalten sowie Verdrängung. Die bewusste Auseinandersetzung mit den Krisenauslösern wird vermieden. Evtl. nach dem Motto: Was wir nicht sehen, ist auch nicht da.

Chance: Durch die veränderte Perspektive (Wenn ich das nicht sehe, was sehe ich denn dann?) können neue Wege entdeckt werden und der Person / dem Team gelingt der Wechsel in einen Creating-Prozess (s.u.).

Gefahr bei anhaltender Krise ist die *Flucht* - nach außen oder nach innen (in *innere* Kündigung, Krankheit oder Suizid).

aggressives coping:

Die Person / Das Team versucht durch kämpferisches Auftreten die bedrohliche Situation abzuwehren.

Die Chance besteht darin, dass die Person / das Team ihr Ziel erreicht (z.B. führt der Streik dazu, dass die geplante Stellenreduzierung zurückgenommen wird und das Team seine Mitarbeitergröße behält.)

Gefahr bei anhaltender Krise bzw. erfolglosem Kampf ist der gewalttätige *Kampf* gegen Andere/Anderes oder sich selbst aus dem Gefühl der Ohnmacht (Suizid, Amoklauf oder Sabotage sowie Abwertung, Ausgrenzung, Mobbing und „malignes burnout“ (Petzold 1993g).

adaptives coping:

Die Person / Das Team versucht sich – unter Einsatz eigener Ressourcen – der Situation anzupassen, sich gefügig zu machen, sich zurück zu nehmen, ggf. umso schlimmeres zu vermeiden. Chance: Die Gefahr geht vorbei oder durch erhöhten Einsatz wurde der Engpass überbrückt.

Gefahr bei anhaltender Krise ist die völlige Erschöpfung / *Erstarrung* (Depression = Krankheit und Suizid)

Coping-Stile erfordern i.d.R. eine Ressourceninvestition, da das Aushalten, Kämpfen oder Wegducken Kraft kostet. Von daher sind sie für eine mittel- oder langfristige Krisenbewältigung alleine nicht geeignet. Zudem werden die notwendigen Veränderungen vermieden. Der Lösungsversuch liegt darin, mit „mehr desselben“ durch die Krise zu kommen.

Insgesamt zeigt sich im Arbeitsalltag des Teams ein erhöhter Pragmatismus bei gleichzeitig verminderter Resonanz- und Empathiebereitschaft, auch und insbeson-

dere gegenüber den KlientInnen! Parallel dazu ist die Kommunikationsqualität und -bereitschaft vermindert – jede/r versucht für sich den Kopf über Wasser zu halten.

Diese Haltung, die kurzfristig hilfreich sein mag, entwickelt sich bei anhaltender Krise zu Rigidität, Zynismus, Sarkasmus sowie verbaler und „struktureller Gewalt“ (https://de.wikipedia.org/wiki/Strukturelle_Gewalt) ^(Anmerkungen).

Oder es macht sich Galgenhumor breit. Ich zitiere hier einen Spruch von einer Pinnwand – in einem Team-Pausenraum:

„Wir, die guten Willens sind, geführt von Ahnungslosen, versuchen für die Undankbaren das Unmögliche zu vollbringen. Wir haben so viel mit so wenig so lange bewirkt, dass wir jetzt qualifiziert sind, alles mit nichts zu bewerkstelligen.“ ^(Anmerkungen)

Sowohl bei einzelnen MitarbeiterInnen wie auch im gesamten Team werden uns in der Regel eine Kombination der Coping-Strategien begegnen.

Die besondere Gefahr in der Phase der Turbulenzen sehe ich in einer Kumulation von Belastungsfaktoren bei einzelnen Teammitgliedern. Da kein System – sei es personaler oder sozialer Natur – über unbegrenzte Energiereserven verfügt, besteht die Gefahr, dass die MitarbeiterInnen ihre privaten Ressourcen zu Gunsten der Krisenbewältigung im Beruf zumindest zeitweise überbeanspruchen.

Hinzu kommt, dass auch im privaten Leben der Teammitglieder Krisen – ggf. parallel zur Teamkrise – auftreten können, so dass eine Mehrfachbelastung und damit noch schnellere und stärkere Überlastung eintritt. Beides wirkt sich rekursiv auf die jeweils andere Situation aus. Es entsteht eine erhöhte Gefahr u.a. für das Burnout-Syndrom einzelner sowie des gesamten Teams.

1.3.7.3 Krisenhöhepunkt

Erfährt das Team weiterhin keine Unterstützung/Entlastung von außen oder kann es selbst keine ausreichenden alternativen Bewältigungsstrategien entwickeln, schreitet die Krise fort. Über kurz oder lang kommt es dann zum Krisenhöhepunkt. Die oben beschriebenen Coping-Strategien entfalten mehr und mehr ihre malignen Wirkungen. Folgende Szenarien scheinen mir möglich:

destruktiv:

- Die Finanzierung des Fachdienstes bricht endgültig zusammen
→ das Team wird aufgelöst
- Die zugrunde liegenden Konflikte eskalieren und daraufhin

→ kündigen so viele MitarbeiterInnen mit sofortiger Wirkung, dass eine Fortsetzung der Arbeit vorerst nicht möglich ist; oder

→ beschließt die übergeordnete Instanz die Einrichtung zu schließen.

- Aus den Reihen der KlientInnen, der MitarbeiterInnen oder der Leitung kommt es zu einem gewalttätigen Übergriff / gewalttätigen Übergriffen, die kurzfristig oder auch endgültig die Fortsetzung der Arbeit unmöglich machen.

konstruktiv:

- Das Team / Die Leitung erkennt die prekäre Lage, und ist nun endlich bereit wirklich neue Wege zu entwickeln.
 - Das Team nimmt externe Unterstützung an und beginnt einen Creating-Prozess.
- Die übergeordneten Instanzen sind alarmiert und stellen Hilfen / zusätzliche Ressourcen zur Verfügung bzw. greifen unterstützend ein.
 - Auch in diesem Fall besteht die Möglichkeit, dass ein Creating-Prozess beginnen kann.

Aushalten - und es wird schlimmer:

Die häufigere Form des Krisenverlaufs in sozialen Systemen (je größer, desto mehr) ist vielleicht, dass der dramatische Krisenhöhepunkt ausbleibt und es zu einer Chronifizierung der Gegebenheiten kommt in Kombination mit einer schleichenden Vergiftung der Atmosphäre.

Es entwickelt sich dann ggf. eine zunehmend „prekäre“ Arbeitssituation mit der Gefahr des Team-Burnout^(Anmerkungen).

Auf den Teamkontext übertragen heißt das natürlich auch, dass sich die jeweiligen Perspektiven sowie Einschätzungen und Bewertungen (*valuations und appraisals*) exponentiell vervielfältigen, weil es ja um eine Gruppe von Menschen geht, die nicht nur mit den TeamkollegInnen verbunden sind, sondern auch mit ihren Angehörigen, FreundInnen und Bekannten etc.

Das erhöht die Gefahr der Mehrfachbelastung und wechselseitigen Verbrauchs von Ressourcen.

An dieser Stelle muss zudem auf die besondere Gefahr von Ablenkungs- und Vermeidungsstrategien hingewiesen werden. In einem Klima der Angst bzw. des anhaltenden dysfunktionalen Stresses sucht das System evtl. nach jemanden für die „Sündenbock“-Position oder kleinere (Team)Konflikte als Ablenkungsstrategie ge-

genüber KollegInnen / Vorgesetzten / MitarbeiterInnen oder KlientInnen / PatientInnen / BewohnerInnen „maligner Burnout“ (*Petzold*).

Aushalten - und es wird besser:

Neben der Häufung von Belastungsfaktoren besteht natürlich auch die Möglichkeit, dass im Sinne des *Synergieprinzips*, *Emergenzprinzips*, *Kokreativitätsprinzips*^(Anmerkungen) des Integrativen Verfahrens die Selbstheilungskräfte des Systems (sowie jeder Einzelnen) zum Tragen kommen und nach einer Phase der Beruhigung jede MitarbeiterIn ihren – konstruktiven – Umgang mit der neuen Teamsituation findet („*creative adjustment*“)

Den Nachteil dieser Variante der Krisenbewältigung sehe ich darin, dass sie im Nachhinein nicht mehr oder nur schwer als bewusster Lernprozess genutzt werden kann.

1.3.7.4 Stabilisierung

Ziel der Team-Supervision sollte es nun sein, dass es dem Team sowie den einzelnen Team-Mitgliedern gelingt, vom „*coping*“ zum „*creating*“ (*Petzold*) zu gelangen.

Dadurch entsteht zum einen das Gefühl und die Erfahrung, dass die Situation wieder ausreichend kontrolliert werden kann. *Flammer* (*Flammer* 1990) weist auf die Zusammenhänge zwischen Stress (als dem Gefühl der Überlastung) und Kontrollverlust bzw. Kontrollbedürfnis hin. Auch *Hüther* spricht beim Übergang von Belastung zu Überlastung von „*kontrollierbarem Stress*“ zu „*unkontrollierbarem Stress*“ (*Hüther*,2013).

Und Menschen, die das Gefühl haben, wieder Herr/Herrin der Situation zu sein, zeigen auch mehr Bereitschaft, an der weiteren Krisenbewältigung mitzuwirken. Dies wirkt sich rekursiv förderlich auf die Teamsituation aus, da sich der Blick wieder weiten kann und mehr Möglichkeiten gesehen werden als in der angstbedingten Fokussierung auf das Problem.

Zum anderen wechselt das personale oder soziale System dabei mehr und mehr vom „*Ressourcengebrauch*“ zum „*Ressourcengewinn*“.

„BEWÄLTIGUNGSverhalten, *Coping*, geht häufig einher mit *Ressourcenminderung* und birgt die Gefahr einer Negativspirale des progredierenden Ressourcenverfalls. *Creating*, d.h. die kreative bzw. unter Nutzung sozialer Ressourcen die *kokreative GESTALTUNG* (*Petzold/Orth* 1997) ist häufig verbunden mit *Ressourcengewinn* und der Chance zu einer positiven Spirale der Gewinnmaximierung. Beides wirkt zurück auf die PERSON, ihre Selbst- und Situationswahrnehmung und -bewertung, d.h. auf

ihr Selbst auf die SITUATION und gegebenenfalls auf KONTEXT/KONTINUUM mit ihren PRP.“ (Petzold 2007a, 300)

Petzold beschreibt folgende creating-Strategien als „Stile schöpferischen Handelns“:

Die Integrative Therapie hat hier ein Modell der Stile des „Creating“ entwickelt, die – im Unterschied zu vielen Coping-Strategien, die „Ressourcen“ verbrauchen - zu einem Ressourcenzuwachs führen können (Petzold 1997p). Einige „creating styles“ seien aufgeführt sowie mögliche supervisorische Interventionstechniken:

- Creative Adjustment**, ein kreatives Einpassen in vorfindliche Gegebenheiten unter erfindungsreicher Ausnutzung der angetroffenen Möglichkeiten. *Methodik*: Improvisations- und Rollenspiele, Szenarienentwürfe und -reflexion.
- Creative Change**, ein kreatives Gestalten und Verändern der vorfindlichen Gegebenheiten im Sinne ihrer Überschreitung und Ressourcenvermehrung. *Methodik*: Szenarienentwürfe, Rollenspiele, Souveränitätskarten, Power-Map (Petzold 1998a, 342f), Kreative Medien (Petzold, Orth 1990a).
- Creative Cooperation**, eine das individuelle schöpferische Tun überschreitende ko-kreative Aktivität, in der die Möglichkeiten der Gruppe einbezogen werden, **Konflux**phänomene (d.h. das fließende Zusammenspiel von Potentialen) auftauchen, durch die neue Ressourcen freigesetzt bzw. geschaffen werden (Petzold, Orth 1996b). *Methodik*: Arbeit mit Kreativen Medien, Kollegialitätskarten (Petzold 1998a, 287ff; Petzold, Orth 1998a), Kommunikations- und Interaktionsübungen, Soziodrama (Petzold 1973d).
- Erhellung/Illumination**, mit meditativen Übungen, und Konflux-Techniken (idem 1998a, 331“) kann eine Ebene des „Klarbewußtseins“ (1988b), eine Luzidität erreicht werden, in der man „vor Ideen sprüht“.
- Verlebendigung/vitalizing**. Bewegungs-, Entspannungs-, Lauftherapie (Petzold 1974j; van der Mei et al. 1997), Singen und Musizieren (Müller, Petzold 1999) können zu einer Form der Vitalisierung führen, die sich als *Wachheit* und *Angeregtheit* stabilisiert oder die leicht aktiviert werden kann.
- Experimentation**. Eine experimentierende Lebenshaltung, Lust, Dinge auszuprobieren, Probleme nach dem Modell der „bricolage“ (Lévi-Strauss 1972) wie in einem Puzzlespiel anzugehen, bringt eine Leichtigkeit in die Gestaltung des Lebens.
- Making friends**. Da gesunde soziale Netzwerke von lebenswichtiger Bedeutung sind (Petzold 1979c, 1994e, Hass, Petzold 1999), ist es wesentlich, Kontaktfähigkeit und -freudigkeit zu entwickeln, die Fähigkeit sich Freunde zu schaffen und zu erhalten, soziale Kreativität aufzubauen.

Dazu folgende Beispiele:

- **creative adjustment** (adjustment = Anpassung)

Die finanzielle Situation der Einrichtung verschlechtert sich so massiv, dass u.a. ein neues Gebäude gefunden werden muss, um die Kosten für Miete, Nebenkosten etc. zu verringern. Die neuen Räumlichkeiten bieten jedoch deutlich weniger Komfort und Platz für fachliche Interventionen und Angebote.

Das Team passt sich der Situation an. Die intrinsische Motivation dazu erwächst aus dem Umstand, dass der Umzug selbst initiiert wurde bzw. das Team war an dieser Entscheidung maßgeblich beteiligt. Es macht also das Beste aus den neuen Möglichkeiten – weil es den Sinn darin nachvollziehen kann.

Durch erhellende Fragen der SupervisorIn wie z.B. nach den Möglichkeiten in den zukünftigen Räumen kann das Team in einen kreativen Schaffensprozess kommen, in dem die Ideen einander sich gegenseitig befruchten. (Konflux-Prozess, *creativ cooperation*)

- **creative change**

Die Teamsituation ist aufgrund der Krise angespannt. Die Arbeitsfreude leidet bei allen, ebenso das kollegiale Miteinander. Das Team verändert die bisherige Pausenroutine, denn jeder aß irgendetwas, irgendwo und fand oft keine rechte Entspannung. Es wird vereinbart, dass zweimal pro Woche die Pause gemeinsam genutzt wird. Dabei soll ausdrücklich nicht über berufliche Themen gesprochen werden. Ein Raum, den die Mitarbeiterinnen im Arbeitsalltag wenig nutzen, wird dafür reserviert. Es geht nur darum, nett und entspannt zusammen zu sitzen, bewusst die Arbeitsumgebung zu verlassen und die anderen einmal privat zu erleben.

Ziel ist zum einen, dass alle entspannt und somit gestärkt aus der Pause kommen und zum anderen, dass die kollegialen Beziehungen gepflegt werden und damit das Team sich positiv als Einheit / als Ressource erlebt. (Beispiel für „making friends“)

- **creative cooperation**

Das kreative Zusammenspiel, in dem neue Erkenntnisse gewonnen werden. *Petzold* bezeichnet diesen Prozess als „*Konflux*“ (*Petzold*, 1996/2007a, 211-248). Hier liegt die Betonung auf dem kooperativen, spielerischen, anregenden Tun, ganzheitlich mit allen Sinnen und eigenleiblichem Spüren – wenn möglich, über die Teamgrenzen hinaus.

Das kann schon in der Teamsupervision beginnen oder in einer gemeinsam wahrgenommenen Fortbildung oder einem Team-Tag in einem (Niedrig-)Seilgarten, der supervisorische Interventionen enthält.

Im spielerisch-kreativen Miteinander (mehr Spiel, weniger Arbeitsalltag) fällt es oft leichter, die gewohnten gedanklichen Strukturen zu verlassen und den Blick zu weiten, Neues zu entdecken.

Hier findet sich u.a. der Creating-Stil der Experimentation, der „*bricolage*“ (www.wikipedia.org/wiki/bricolage). Die Team-Mitglieder schauen welche Ressourcen,

Potentiale und Performanzen vorhanden sind und auf eine neue Weise genutzt, zur Lösung der Krise beitragen können.

Die so beginnende Stabilisierungsphase sollte eine allgemeine Beruhigung und Entspannung im Team bewirken. Angst, Panik und Hetze weichen dem Gefühl „das Schlimmste liegt hinter uns“ oder zumindest, dass Lösungswege gefunden wurden, verbunden mit der Hoffnung, dass es weiter geht - anders und vielleicht sogar besser weiter geht.

1.3.7.5 Neuorientierung

Die neuen Erfahrungen müssen nun in Handlungskonzepte umgesetzt und geübt sowie in der Praxis auf ihre Passung hin geprüft werden.

- Lösungen finden durch Handeln (Versuch und Wirkung: Lernen ist Verhalten)
- Ritualisierung / Festigung der neugewonnenen Strategien
- Rückschau auf den gemeinsamen Prozess - Was können wir daraus lernen?

Es braucht also die Bereitschaft sich auf Neues und Ungewohntes einzulassen. Das bedeutet oft eine erneute Phase der Verunsicherung / Labilisierung, die dann vielleicht durch die erfolgte Lernerfahrung weniger dramatisch verläuft.

2 KRISENINTERVENTION IN DER TEAM-SUPERVISION

Wie bereits erwähnt befindet sich ein personales oder soziales System in Zeiten der Krise in Aufruhr - mehr oder weniger.

Meines Erachtens ist daher die vorrangigste Aufgabe der SupervisorIn, eine konstruktive Arbeitsatmosphäre zu ermöglichen. Das heißt, die Teamsupervision sollte einen gewissen Schutzraum bieten, so dass sich alle TeilnehmerInnen auf den supervisorischen Prozess einlassen können.

Eine Grundvoraussetzung für eine konstruktive Arbeitsatmosphäre sehe ich in einer tragfähigen *supervisorischen Beziehung*. Daher hierzu einige Überlegungen:

2.1. Die supervisorische Beziehung

- das Herzstück des supervisorischen Prozesses

2.1.1 Definition

„(1) Variable supervisorische Beziehung (the supervising relationship - core factor I) Die Beziehungsvariable ist bekannterweise das Kernstück (core factor) der supervisorischen Arbeit; ganz gleich, ob es sich um ein dyadisches Setting (Einzelsupervision), Kleingruppensupervision, Gruppensupervision oder Teamsupervision handelt. Zentral stehen die Arbeitsbündnisse und eine gute, intersubjektive Beziehungsqualität, in der die Formen der Relationalität (Kontakt, Begegnung, Beziehung, vgl. *Petzold* 1991b) in klarer Weise zum Tragen kommen, sodass die supervisorische Arbeit, d.h. die Beobachtung des interpersonalen Prozesses, der Diskurs zwischen Supervisor und Supervisand, die Beobachtung und Verarbeitung der Beziehung Supervisand/Klient, die Betrachtung etwaiger Beziehungsprobleme des Klienten in seinem Umfeld und die Reflexion dieses ganzen Geschehens in Kontext und Kontinuum erfolgen kann.“ (*Petzold*, 1996/1997, in *Petzold* 2007a, 29)

2.1.2 Beziehungsgestaltung von Seiten der SupervisorIn

The *core factor I* - wie *Petzold* die supervisorische Beziehung auch bezeichnet ist ein zartes Pflänzchen und hängt - soll sie gelingen - von vielen Faktoren ab.

Ich habe dieser Variablen der Arbeit von Menschen mit Menschen hier eine hohe Wichtigkeit beigemessen, da sie gerade in der Krisenbegleitung m. E. so zentral ist. Krisen werden ja auch deswegen von Menschen als so bedrohlich erlebt, weil in ihrem Verlauf viele der Beziehungen zu den wichtigen Mitmenschen unsers „Konvois“ in Gefahr sind oder zumindest neu gestaltet werden müssen.

2.1.2.1 Modellfunktion der SupervisorIn

Die SupervisorIn sollte sich also immer wieder bewusst machen, dass alles, was bei den TeilnehmerInnen gefördert werden soll, z. B. Exzentrizität und Zentrizität (*Petzold* 2011e) , von ihr vorgelebt werden muss, denn sie ist - bei aller Intersubjektivität – auch **Vorbild** und **Modell**^(Anmerkungen)

2.1.2.2 Sympathie

Damit Menschen sich gegenseitig annehmen und auf Augenhöhe, mit Wertschätzung und Sorge um den Schutz der Integrität des Anderen („*intersubjektiv*“ also) begegnen können, braucht es m.E. so etwas scheinbar Banales wie **Sympathie**. *Sándor Ferenczi* Buch (einer der zentralen Referenztheoretiker des Integrativen Ansatzes) wurde 1988 unter dem bezeichnenden Titel „Ohne Sympathie keine Heilung. Das klinische Tagebuch von 1932“ erstmals in deutscher Sprache veröffentlicht. (*Ferenczi*, 1999, 2013)

Auch wenn es in der Supervision nicht um Heilung im engeren Sinne geht - Heilung von einer Krankheit - so geht es doch um eine unterstützende, begleitende Hilfestellung eines Menschen für andere Menschen und um „Persönlichkeitsbildung“ (*Petzold*).

Ohne die Grundvoraussetzung der Sympathie kann kein Prozess in der *Menschenarbeit*, wie *Petzold* es nennt, auf Dauer gelingen. Die Ko-respondenzpartnerInnen - auch die Team-Mitglieder der Team-Supervision - müssen sich *ausreichend* wohl gesonnen sein und Gutes für einander und miteinander wollen.

2.1.2.3 Konvivialität

Des Weiteren stellt sich die Frage, was das jeweilige Team braucht, um sich willkommen zu fühlen? Wie kann die SupervisorIn einen **konvivialen Raum** schaffen - bzw. dazu beitragen? Das heißt eine Atmosphäre, in der sich alle Beteiligten ausreichend wohl und respektiert sowie wertgeschätzt fühlen. Denn genau dieses gute Miteinander ist das, was zuerst in Phasen von Stress bzw. Überforderung leidet oder ganz verloren geht.

„Die Qualität der **Konvivialität** umfasst Verbundenheit in einer Leichtigkeit des Miteinanders, wo jeder so sein kann und akzeptiert wird, wo ein Raum der Sicherheit und Vertrautheit gegeben ist, eine gewisse Intimität integrierter Zwischenleiblichkeit, in der man ohne Furcht vor Bedrohung, Beschämung, Beschädigung, ohne Intimidierung zusammen sitzen, beieinander sein kann, weil die Andersheit unter dem Schutz der von allen gewünschten, gewollten und gewährten Gerechtigkeit steht und jeder in

Freiheit (parrhesiatisch) sagen kann, was er für wahr und richtig hält. - Konvivialität als kordiales Miteinander macht ‚gutes Leben‘ möglich.

Der ‚eubios‘ aber ist für Menschen der Boden des Sinnerlebens. Er wird von dem integrativen ‚Koexistenzaxiom‘: Sein ist Mitsein, Mensch ist man als Mitmensch“ unterfangen (Petzold 1988t).“ (Petzold, Müller in Petzold, 2007a)

2.1.2.4 Orientierung

Orientierung fördert das Gefühl von Kontrolle (vgl. Flammer 1990) und trägt so zur Beruhigung und Entspannung bei. Gemeinsam erarbeitete Regeln für die Zusammenarbeit helfen, das Vertrauen in den supervisorischen Prozess zu stärken.

Diese Regeln besagen zum Beispiel:

- Verschwiegenheit bzgl. der Inhalte der Supervision nach außen und ggf. auch generell außerhalb der Supervisionssitzungen. Die TeilnehmerInnen der Teamsupervision sollten evtl. auch nicht untereinander über die Sitzungsinhalte sprechen. Das kann insbesondere bei größeren Teams angeraten sein, da hier immer die Tendenz der Subgruppenbildung besteht.
- Verlässlichkeit bzgl. der Teilnahme
- wertschätzender Umgang miteinander, der beinhaltet, sich gegenseitig aussprechen zu lassen, die Grenzen der anderen anzuerkennen, von der eigenen abweichende Sichtweisen anzuerkennen
-

2.1.2.5 Ort der Supervision

Bereits im Vorfeld ist zu überlegen, ob es sinnvoll und möglich sein könnte, die Supervision an einem **neutralen Ort** außerhalb der Einrichtung stattfinden zu lassen. Eine gemeinsame Distanzierung zum Arbeitsplatz kann u.a. die *exzentrische* (Petzold 2007a, 193) Perspektive fördern.

Exzentrizität ist die menschliche Fähigkeit, sich selbst und den Kontext quasi von außen zu betrachten, zu sich selbst und dem Kontext in Distanz zu gehen. Es entsteht so eine andere Sichtweise auf die Situation, in der sich die SupervisandIn bzw. das Team befindet.

An geeigneter Stelle im Prozess kann darüber hinaus die Supervision auch „**in situ**“ - am Ort der Belastungen in der Einrichtung - stattfinden. Die SupervisorIn bekommt so ein Gespür für die Arbeitsbedingungen des Teams. (Petzold, Josić, Erhardt 2003)

2.1.2.6 TeilnehmerInnen

Ebenso ist es wichtig, dass - z.B. in Einrichtungen mit Schichtdienst - geprüft wird, zu welchem Zeitpunkt bzw. unter welchen Gegebenheiten **alle bzw. möglichst viele Teammitglieder an der Supervision teilnehmen** können. Auch darüber kann eine wertschätzende Haltung verdeutlicht werden.

2.1.2.7 Supervisionsraum

Der **Supervisionsraum** sollte eine hinlänglich gastliche Atmosphäre ausstrahlen; das fördert ebenfalls das Klima der Wertschätzung und der Gastlichkeit (*Konvivialität*). Vor Beginn der Sitzung sollten die Stühle bereits in der gewünschten Anordnung und ausreichender Zahl bereitstehen. Ein Blumenstrauß oder eine anderweitig gestaltete *Mitte* ist zumindest ein schöner Augenfang. Der Mensch erholt sich auch bei der Betrachtung von ästhetisch Schönem.

2.1.2.8 Mutualität - mutuelle / wechselseitige Empathie

Zudem ist es wichtig, dass die wertschätzende, emphatische Haltung der SupervisorIn „echt“ ist; das gehört m.E. ebenfalls zur „*parrhesiatischen Rede*“^(Anmerkungen) als ein Aspekt der *Konvivialität*.

Gerade in Krisen besteht in Teams eine starke Verunsicherung, die dazu führen kann, dass alle sozialen Beziehungen kritisch überprüft werden.

An dieser Stelle empfiehlt es sich mit „*selektiver Offenheit*“ (L.Perls^{Anmerkungen}) zu arbeiten, um Orientierung zu ermöglichen und unnötige Irritationen zu vermeiden. Im Integrativen Verfahren trägt diese Arbeitsweise zu „**wechselseitiger Empathie**“ im Sinne von „**Mutualität**“ (Petzold) bei. Eine strikt abstinente Haltung fördert Projektionen und damit Verunsicherung - was in der Krisenintervention eindeutig zu vermeiden ist.

Dabei muss (gerade in kritischen Phasen) beachtet werden, dass die Haltung der „*selektiven Offenheit*“ ebenso für die TeilnehmerInnen der Teamsupervision angeraten ist. Denn wie der Volksmund sagt: „Wenn zwei das Gleiche tun, ist es noch lange nicht dasselbe!“ (Quod licet Iovi, non licet bovi) (de.wiktionary.org/wiki). Nicht jede im Team hat die Position, alles was - aus ihrer Sicht - wahr ist, zu sagen. Petzold bezeichnet dies mit dem „**angemessenen Freiraum**“, der beachtet werden muss, um die Teammitglieder zu schützen. (Petzold 1997k) Die SupervisorIn sollte dies in angemessener Art vermitteln, ohne unnötig zu begrenzen bzw. zur Offenheit zu drängen.

2.1.2.9 Kompetenzgruppe

Des Weiteren ist es wichtig, alle in ihrer jeweiligen Kompetenz wertzuschätzen und zu fördern. In der Integrativen Supervision wird seit langem demzufolge bei Gruppen und Teams von „**Kompetenzgruppen**“ (Petzold, Lembke 1979) gesprochen.

Im Integrativen Verständnis werden also alle Gruppen, die ko-kreativ in einem Arbeitskontext tätig sind, als Kompetenzgruppen verstanden.

Denn die TeilnehmerInnen besitzen aufgrund ihrer jeweiligen Lebens-, Krankheits-, Feld- oder Berufserfahrungen spezifische Kenntnisse, die sie im entsprechenden Bereich zu ExpertInnen werden lassen. Das gilt für Selbsthilfegruppen und therapeutische Gruppen ebenso wie für Supervisions-, Intervisions- oder Weiterbildungsgruppen und eben auch für berufliche Teams.

Dieses Wissen / diese Perspektiven kann die SupervisorIn - bei aller Fach- und Feldkompetenz - nicht bereitstellen. Sie bringt ihr fachlich-supervisorisches Wissen (Fachkompetenz) sowie das Wissen ihrer persönlichen Berufserfahrung im Feld (Feldkompetenz) und ihre Lebenserfahrungen, mit in den Prozess ein.

„In der therapeutischen Wohngemeinschaft allerdings geht es nicht nur um die Kompetenz des einzelnen, sondern auch um »gruppale Kompetenz«, d.h. die Kompetenz eines Gesamtteams. Je besser es aufeinander abgestimmt ist, je kongruenter die Interventionsstile sind, desto höher ist seine Effizienz.“ (ebenda)

und weiter:

„Dies kann aber nicht durch normierende Vorgaben geschehen, sondern nur durch einen *Prozeß persönlicher Begegnung und Auseinandersetzung, einen Diskurs- oder Korrespondenzprozeß* also, in dem man zu einem Konsens über Ziele, Inhalte, Methoden und Medien der Arbeit kommt und der dann in konkreter Kooperation seinen Ausdruck findet. Der diskursive Prozeß der Korrespondenz, die gemeinschaftliche Auseinandersetzung und Begegnung im jeweiligen Kontext unter Beteiligung aller, die sich in der Situation befinden, wird damit zum Kernstück der Supervision.“ (ebenda)

Für die Supervision beschreibt H. G. Petzold diese Haltung an einer anderen Stelle wie folgt:

„**Definitionen**

A - Supervision ist eine interdisziplinär begründete **Methode** zur Optimierung zwischenmenschlicher Beziehungen und Kooperation, z.B. in der psychosozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeit durch *mehrperspektivische Betrachtung aus exzentrischer Position, eine aktionale Analyse und systemische Reflexion von Praxissituationen (Situationsdiagnostik) auf ihre situativen, personenabhängigen und institutionellen Hintergründe hin.*

Sie geschieht durch die Ko-respondenz zwischen Supervisor und Supervisanden in Bündelung ihrer Kompetenzen (*joint competence*) an theoretischem Wissen, praktischen Erfahrungen, differentieller Empathie, Tragfähigkeit und common sense, so dass eine allgemeine Förderung und Entwicklungen von Kompetenzen und ihrer performativischen Umsetzung möglich wird, weshalb wir Supervisionsgruppen auch als ‚Kompetenzgruppen‘ bezeichnen. (Petzold 1973, 1)“ (Petzold 2007a, 27)

2.1.2.10 Intersubjektivität

Hintergrund dieser Arbeitsweise ist u.a. die **intersubjektive Haltung**^(Anmerkungen) im Integrativen Ansatz allgemein. Hiernach sind alle Ko-respondenzpartnerInnen als gleichgestellt anzusehen. Die Aufgabe der SupervisorIn, der TherapeutIn etc. ist es - sollte den TeilnehmerInnen diese Haltung (noch) nicht möglich sein - mit einer Haltung der **unterstellten Intersubjektivität** (Petzold) (Petzold 2003a) zu arbeiten.

Beispiel:

Wenn die Supervisandin alles, was der Supervisor sagt, höher bewertet als ihre eigene Wahrnehmung und Erfahrung, da er ja der Experte (der Fachmann, der Mann, der Ältere etc.) ist, so sollte der Supervisor umso mehr darauf achten, die Wahrnehmungen, Erfahrungen und Einschätzungen der Supervisandin wertzuschätzen und ko-kreativ einzubeziehen.

Nicht zuletzt um die impliziten, tradierten Machtverhältnisse (gender, Expertenmacht, ggf. Alter/Lebenserfahrung etc.) nicht unreflektiert fortzuschreiben und damit zu verfestigen.

Zum einen ist hier das Ziel (im supervisorischen Kontext), dass diese Haltung dann von der Supervisandin an die KlientInnen weitergegeben werden kann, oder mit Blick auf die Teamsupervision: eine gegenseitige wertschätzende und *intersubjektive Haltung*^(Anmerkungen) im Team gefördert wird.

Zum anderen werden so in Gruppen Kompetenzen erworben bzw. erweitert, vertieft und geübt: durch eine ko-kreative und die Kompetenzen, Performanzen fördernde Arbeitsweise. Aus Integrativer Perspektive gestalten sich so komplexe Lernprozesse (Petzold, Sieper, Orth 5/2005), nämlich in Bezogenheit.

2.1.2.11 Mehrperspektivität

„*Mehrperspektivität*“^(Anmerkungen) (Petzold 2007a, 96) zählt zu den zentralen theoretischen Modellen im Integrativen Ansatz (siehe 1.1.2). Aus diesem Grund muss sie meines Erachtens auch in die Überlegungen zum konvivialen Raum einfließen. Denn

die *intersubjektive Beziehung* meint ja auch, dass immer berücksichtigt wird, dass die Situation, das Thema etc. aus der Sicht der Anderen ganz anders aussieht oder zumindest aussehen kann. Und somit ist auch jede Perspektive wichtig und sollte berücksichtigt werden.

Wieviel Transparenz, Offenheit und Vertrauen in einem Team möglich und notwendig ist, ist sehr verschieden. Unterschiedliche Positionen sollten hinlänglich besprechbar sein.

Neben der individuellen und gruppalen Vorstellung zur Art der Zusammenarbeit kann es auch um Positionen zum Leitungsstil sowie zur pädagogischen, sozialarbeiterischen oder therapeutischen Arbeitsweise gehen. In der Team-Supervision können diese emotionalen, rationalen, volitionalen und damit handlungsleitenden expliziten und auch impliziten Muster / Stile besprochen und damit in einem ausreichenden Maße synchronisiert bzw. angeglichen und konnektiviert werden.

Petzold entwickelte diesbezüglich die Theorie der komplexen *mentalen Repräsentationen* (*Petzold* 2003a, 1052). Auf der individuellen Ebene sind es *subjektive mentale Repräsentationen* und bezogen auf das Team spricht er von *kollektiven mentalen Repräsentationen*. Menschen und soziale Gruppen bilden diese aus durch die jeweilige Erziehung, Sozialisation und *Enkulturation* (ebenda, 1053)

„Die Theorie der komplexen **kollektiv-mentalen** bzw. **sozialen Repräsentationen**‘ muss immer mit der der **subjektiven-mentalen** bzw. **persönlichen Repräsentationen**‘ verbunden betrachtet werden und vice versa, denn bei fehlender oder unzureichender *Passung* liegen hier erhebliche Konfliktpotentiale zu übergeordneten, die ‚Kultur‘ bestimmenden *sozialen Repräsentationen*‘ hin bzw. zu anderen Menschen mit anderen ‚social worlds‘ hin, was gerade in der Psychotherapie und Körpertherapie zwischen Vertretern verschiedener Schulen, aber auch zwischen Therapeutin und Patientin zum Tragen kommen kann.

Für die Leibtherapie ist eine solche ‚kulturalistische‘, soziologische bzw. sozialpsychologische Perspektive einzubeziehende Sicht (*Petzold, van Beek, van der Hoek* 1994) von größter Bedeutung, unterstreicht sie doch, daß der menschliche Körper mit seinem Fühlen, Wollen, Denken (*Bethien et al* 2000) stets auch ‚social body‘, ‚cultural body‘ ist, geformt durch *Sozialisations-* und **Enkulturationsprozesse** (*Hurrelmann* 1995) und bei aller biologischen und neurologischen Orientierung die Dimension des Sozialen nicht vergessen werden darf, die bis in die biologischen Grundlagen des Leibes durchgreift: der Leib ist nämlich in der Tat verkörpertes Subjekt, eingebettet in die Lebenswelt, **embodied and embedded.**“ (*Petzold* 2003a, 1053)

Auch Teams sind von kollektiven mentalen Repräsentationen bestimmt, die sich in den individuellen mentalen Repräsentationen abbilden müssen. Zumindest in einem solchen Maße, dass in der Zusammenarbeit keine *Störungen (Petzold)* auftreten. Wie es bei Gruppen-TherapeutInnen verschiedener therapeutischer Verfahren in der gemeinsamen Leitung einer Gruppe vorkommen kann. Diese *konfligierenden mentalen Repräsentationen* verursachen Irritationen und Verunsicherung auf Seiten der KlientInnen / PatientInnen und führen zu Konflikten in den beteiligten Arbeitsbeziehungen. Um solche Themen ansprechen zu können braucht es eine konviviale Teamatmosphäre wie sie hier beschrieben wurde; getragen von Transparenz, Vertrauen und einer situationangemessenen Offenheit.

„T r a n s p a r e n z ist eine zentrale Qualität im menschlichen Miteinander. Gerechtigkeit braucht Transparenz, Partizipation gründet auf Zugänglichkeit von Information und verlangt das Recht auf Mitsprache, auf Parrhesie, die wiederum einen ‚Transparenzraum‘ (Schneider 2013) braucht, der von allen Beteiligten bejaht werden muss, damit es eine ‚legitimierte T r a n s p a r e n z‘ ist, die geschaffen wird. Solche legitimierten, transparenten Verhältnisse brauchen wir im Politischen wie im Zwischenmenschlichen:

„Ich muss dir vertrauen können, zwischen uns muss Offenheit herrschen, keine versteckten Angelegenheiten‘. Vertrauen (Petzold 2010q), Zuverlässigkeit, Verantwortlichkeit (accountability) und Transparenz gehören zusammen, auch um mit dem ‚T r a n s p a r e n z d i l e m m a‘ umgehen zu können, denn es gibt Bereiche im Leben, die bedürfen des Schutzes und der Diskretion. Psycho- und Soziotherapie gehören dazu genauso wie die persönliche und familiäre Privatsphäre. Da muss nicht alles in den ‚öffentlichen Raum‘. Die ‚Transparenzgesellschaft‘ (Byung-Chul Han 2012) hat Grenzen, wie der koreanische Philosoph aufzeigt und sich für die Rückkehr zu einer ‚Kultur des Vertrauens‘ ausspricht. Die darf aber nicht verdeckend oder naiv sein. Seinen Thesen ist denn auch heftig widersprochen worden (Kraft 2012).

Im Integrativen Ansatz plädieren wir für eine Dialektik von kritisch-reflektiertem Vertrauen (Petzold 2010q) und konstruktiv-weiterführendem Zweifel (idem 2014e, f) und für den differenzierten und metareflektierten Umgang mit beidem.“ (Petzold, Orth-Petzold, Sieper 2016)

2.1.3 Beziehungsgestaltung von Seiten des Teams

Exkurs: Unterschiede zwischen Gruppen- und Teamsupervision

Ein wesentlicher Unterschied zwischen der Supervision mit Gruppen und der mit Teams besteht meiner Ansicht darin, dass das Team eine Einheit im professionellen Alltag darstellt; anders als die TeilnehmerInnen einer Gruppe, die vielleicht nur wäh-

rend der Gruppensupervision Kontakt miteinander haben. Der ökologische und soziale Kontext ist zum Teil so unterschiedlich, dass die Interventionsformen und -techniken nur bedingt vom einen in das andere Setting übertragbar sind.

Erstens bedeutet dies, dass die Team-Mitglieder zwischen den Sitzungen wieder ihren **Arbeitsalltag gemeinsam** bewältigen müssen und zweitens ist dem Aspekt der **Prozesshaftigkeit** eine besondere Bedeutung beizumessen, denn zwischen den Supervisionssitzungen liegen zum Teil mehrere Wochen. In dieser Zeit passiert vieles, was durch die Teamsupervision gar nicht oder nur bedingt beeinflusst werden kann.

Ebenso wichtig ist zu bedenken, dass Supervision in Teams oftmals auch den Charakter der **Unfreiwilligkeit** hat. Die Teammitglieder haben (vielleicht sogar als Bedingung des Kostenträgers) die Pflicht an der Supervision teilzunehmen. Das bedeutet, anders als in der Gruppensupervision, dass es nur wenige Möglichkeiten gibt, sich dem Geschehen zu entziehen.

Die Mitglieder eines Teams wählen sich (anders als im Freundeskreis oder der Gruppensupervision) nicht gegenseitig aus. In den weitaus überwiegenden Fällen werden die KollegInnen und Vorgesetzten von anderen Personen ausgewählt. Ähnliches gilt für den Fall der Trennung durch Kündigung oder Berentung; auch hier ist die Einflussmöglichkeiten der KollegInnen, MitarbeiterInnen oder Vorgesetzten nur bedingt gegeben. Die Trennung durch Krankheit oder Tod stellt natürlich eine besondere Situation dar.

Hinzu kommt die gemeinsame Verantwortung des Teams für die Erfüllung der an ihn übertragenen Aufgaben. Die Qualität der Arbeitsergebnisse wird von unterschiedlichen Instanzen bewertet und an das Team zurückgemeldet. Auch die Mitglieder einer Familie übernehmen (eher unbewusst) Aufgaben, deren Bewältigung/Nicht-Bewältigung bei den Menschen aus dem engeren und weiteren sozialen Umfeld auf Resonanzen stoßen. Bei beiden Gruppen trägt dies wiederum zur Bildung / Veränderung der Team- bzw. Familien-Identität bei.

Wie ein Team oder eine Familie (bzw. ihre einzelnen Mitglieder) ihre Aufgaben wahrnimmt, welche Aufgaben an sie gestellt werden, hängt nicht zuletzt vom soziokulturellen Kontext und dem ihm innewohnenden „komplexen sozialen Repräsentationen“

(Petzold 2003a, 1052f) ab. Diese beeinflussen und werden wiederum beeinflusst von den je „komplexen persönlichen Repräsentationen“ (*ebenda*).

Aus diesen Gründen sollten m.E. bei der Konzeption von Interventionen für die Teamsupervision nicht nur Praxeologien zur Gruppe, sondern ebenso aus der Forschung und Praxis in der Arbeit mit Familien herangezogen werden. Denn auch für **Familien** gilt, dass der Lebensweg über längere Zeiträume miteinander geteilt wird, dass die Mitglieder einer Familie sich überwiegend nicht gegenseitig aussuchen können und dass die familientherapeutischen Gespräche unter einem gewissen Druck oder vielleicht sogar unter Zwang zu Stande kommen.

Der wesentlichste Unterschied zwischen den hier gemeinten Teams und Familien sind wohl die „*Beziehungsmodalitäten*“ (Petzold). (Petzold, Müller in Petzold 2007a) Leider ist es mir im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich, dieses komplexe und wenig erforschte Thema weiter auszuführen.

Trotz aller Schwierigkeiten braucht es, und da sind sich die bisher zitierten AutorInnen (bei aller Differenz) einig, ein **Mindestmaß an intrinsischer Motivation** zur konstruktiven Zusammenarbeit. Der Wille, das gemeinsame Ziel zu erreichen, ist grundlegend. Ich zitiere hier Petzold, Josić, Erhardt, (2003) aus ihrem Aufsatz zur Integrativen Familientherapie (IFT)

„Notwendige Voraussetzung für die Einleitung eines familien-/netzwerktherapeutischen Prozesses ist eine minimale Bereitschaft, sich auf ein „*Ko-opTreff*“, ein „*Treffen zu einem Kooperationsversuch*“ - so unser Term - einzulassen, in dem die Formen der ‚Relationalität‘ (Kontakt, Begegnung, Beziehung, Bindung, Abhängigkeit, Hörigkeit), der Grad der Affiliation und die vorhandenen Reaktanzen (Stroebe et al. 1996) erkennbar werden, differentielle Motivationen (der Einzelnen) zu Veränderungen exploriert und ggf. aufgebaut werden.“

Der „**Wille**“ und die willentheoretischen Auseinandersetzungen haben im Integrativen Verfahren insgesamt eine große Bedeutung. Ich verweise daher an dieser Stelle auf die weiterführende Literatur; hier sei nur exemplarisch der Doppelband von Petzold und Sieper (Petzold, Sieper Hrsg. 2008a) genannt.

Der gemeinschaftliche Wille beinhaltet natürlich auch, dass die TeilnehmerInnen der Team-Supervision der SupervisorIn den **Auftrag** geben müssen, sie in der Krisenbewältigung zu unterstützen. Erst wenn diese Bedingungen erfüllt sind, kann weiter gearbeitet werden.

Den formale Auftrag für eine Supervision in der Krise erteilt allerdings die Dienstvorsetzte. Hieraus muss ein sekundärer Auftrag von Seiten des Teams kommen.

Weiterführend zum Thema der Motivationen siehe *Jäkel* 2001.

2.1.4 Ziel einer gelungenen supervisorischen Beziehung

Das Ziel einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre ist im optimalen Fall, dass es zu sogenannten Konflux-Prozessen kommt. *Petzold* beschreibt **conflux** wie folgt:

„... *Wahrnehmen, Spüren, Fühlen, Denken und Tun* sollen im ‚**conflux**‘ zusammenwirken. Es geht im *Konflux* darum, mit Individuen und Gruppen ‚*Felder des Erlebens und des Experimentierens*‘ (fields of experience and experimentation) aufzusuchen oder zu schaffen. Gruppenkonstellationen, Themenstellungen, Situationen (*environments*), die einen hohen Aufforderungscharakter (*affordance*) für kreatives Handeln (*effectivities*) haben und dazu beitragen, einengende Grenzen (*constraints*) zu überwinden, damit es zu *kreativen Konnektierungen* kommen kann.“ (*Petzold, Orth* 1996b, in *Petzold* 2007a, 211-248, 220)

In einer solchen Atmosphäre können Ängste und Misstrauen zurückweichen und das Team kommt in eine Phase des gemeinschaftlichen *creating*, mit Ressourcenerweiterung bzw. -gewinn^(Anmerkungen).

Petzold erörtert das Thema „*supervisorische Beziehung*“ des Weiteren in dem Artikel „*Supervision zwischen Exzentrizität und Engagement*“ (*Petzold* 1989i, *Petzold* 2007a). In diesem Aufsatz diskutiert er zum Beispiel die von vielen AutorInnen präferierte „**Allparteilichkeit**“ und stellt ihr das „**differentielle Engagement**“ entgegen, insbesondere für den Fall einer Krise der einzelnen oder des Teams.

Auch diese Perspektive ist aus meiner Sicht wichtig, eine hinlängliche Darstellung überschreitet jedoch den Rahmen dieser Arbeit.

Weiterführende Ausführungen zur Rolle, Aufgabe und Entwicklung der (Lehr-)SupervisorInnen finden sich bei *Petzold* (2016m).

Bzgl. der nun folgenden Überlegungen habe ich interessante und hilfreiche Erkenntnisse aus dem oben genannten Konzeptpapier von *Petzold, Josić, Erhardt*: Integrative Familientherapie als „*Netzwerkintervention*“ bei Traumbelastungen und Suchtproblemen (2003)

2.2 Supervisorische Interventionen

Im Vorfeld der Planung und Durchführung von Interventionen sollte eine ausreichende Einschätzung / Diagnostik bzgl. der aktuellen Teamsituation stattfinden. Der Kon-

takt zwischen SupervisorIn und Team kann auf ganz unterschiedliche Weise zustande kommen, z.B.

- wendet sich das Team aufgrund der zunehmenden innerer Spannungen an die SupervisorIn. Wobei der rechtsverbindliche Kontrakt zwischen der GF / Klinikleitung und der SupervisorIn geschlossen wird.
- die übergeordnete hierarchische Ebene ordnet eine Team-Supervision im Sinne eines „*Klärungsprozesses*“ an.
- besteht ein fortlaufender Supervisionsprozess, in dessen Verlauf sich das Team immer mehr in eine Krise bewegt.

Unabhängig davon ist es wichtig, dass die SupervisorIn sich ein Bild davon macht, in welcher Phase der Krise sich das Team befindet. Im günstigsten Fall erfolgt diese Einschätzung / Diagnose im *Polylog (Petzold)* mit den Teammitgliedern.

Der Grad des wertschätzenden / fürsorglichen Umgangs der Teammitglieder mit sich selbst, miteinander sowie im Umgang mit dem „*sozialen Umfeld des Teams*“ (siehe 5 Säulen der Teamidentität) kann als ein wesentliches Indiz für den Grad der Belastung angesehen werden bzw. in welcher Phase der Krise sich das Team befindet.

Vorrangiges Ziel der Teamsupervision in der Krise ist daher die Förderung der kollegialen Beziehungen; dies gelingt am ehesten im gemeinschaftlichen Tun (gemeinschaftliches Reflektieren / Metareflektieren, Konzipieren, Planen, Handeln, Auswerten ...). Hierdurch erhalten alle Beteiligten auch wichtige Informationen / Eindrücke darüber, wie es um das Team bestellt ist.

Neben dem verbalen Austausch, der vielleicht bereits erschwert ist, bieten sich Leib- und Bewegungsübungen an. Im Integrativen Verfahren gibt es diesbezüglich eine lange Tradition. Hier eine kleine Auswahl:

- Aufstellung im Raum: die Teammitglieder positionieren sich stehend im Raum zueinander; nach einer kurzen Phase des leiblichen Nachspürens soll jedes Teammitglied einen weiteren Platz finden; es erfolgt eine weitere Phase des Nachspürens. Im Anschluss dran, gehen alle Beteiligten in einen Reflexionsprozess über das Erlebte. (siehe auch *Richter 2009/2010, 276f*)
- Teamatmosphäre: (ebenda, 278)
- Den Stab weiterreichen: Das Team steht im Kreis; jede hält einen ca. 1m langen Stab, der mit dem einen Ende auf dem Boden steht mit dem anderen Ende fest. In der nun beginnenden Bewegung bleiben die Stäbe im Innenkreis stehen und die

TeilnehmerInnen bewegen sich im Außenkreis drumherum; jede gibt ihren Stab an die nachfolgende KollegIn weiter bzw. jede NachfolgerIn übernimmt den Stab der Vorausgehenden.

Es erfolgt eine Auswertung im „Polylog“ (siehe oben).

- Krisen-Ball: Das Team steht zusammen mit der SupervisorIn im Kreis; jede merkt sich die links neben ihr stehende Person; jede sucht sich einen anderen Standort mit anderen KollegInnen neben sich.

Nun beginnt die SupervisorIn einen Ball zu ihrer vorherigen linken NachbarIn zu werfen, diese wirft ihn zu ihrer vormals linken NachbarIn usw. Je größer das Team ist, desto ratsamer ist es, die Ball-EmpfängerIn mit Namen anzusprechen. Nach einer Eingewöhnungsphase bringt die SupervisorIn einen zweiten Ball ins Spiel und einen dritten und ggf. einen vierten ...

Als zusätzliche Steigerungsmöglichkeit setzen sich alle (bei weiterhin bewegten Bällen) kreuz und quer im Raum in Bewegung.

Auch hier schließt sich eine polylogische Auswertungsrunde an.

Für die Selbsteinschätzung des Teams, kann ein Mini-Lecture der SupervisorIn zu den Phasen der Krise angeraten sein, das auch visuell dargestellt wird (Krisenkurve). Es wird ein Austausch indiziert zu den Fragen: Wo stehen wir momentan? Wie sind wir dahin gekommen? Was brauchen wir, um hier herauszufinden? Wo wollen wir gemeinsam hin? (*Moreno*)

Im oben genannten Aufsatz von *Petzold, Josić, Erhardt (2003)* werden zur Zielerreichung (Krisenbewältigung) die drei folgenden Vorgehensweisen beschrieben:

1. „Steigerung der *Konnektivierung von Informationen* durch Förderung von Wahrnehmen-Erfassen-Verstehen-Erklärungsprozessen, auf intra- und interpersoneller Ebene, was das ‚*Emergenzpotential von Systemen*‘ (...), ihre Fähigkeit, neue Lösungen zu generieren (...) fördert.
2. Förderung von *Mehrebenenreflexionen* (...) als Beobachtung zweiter ggf. dritter Ordnung (...) und - dieses Modell überschreitend - als „Reflexion der Reflexion“, was Exzentrizität und Fähigkeit zur Metakommunikation, Metareflexion und Metalernen fördert.
3. Förderung von *Synchronisierungsleistungen* (...) als der Koordination gemeinsamer Kognitionen, Emotionen und besonders auch Volitionen zu stimulieren und funktionsfähigen „kollektiven mentalen Repräsentationen“ (...)

Es muss also neben dem gemeinsamen Willen zur Krisenbewältigung auch eine ausreichende Verständigung bzgl. der aktuellen Arbeitsbedingungen sowie der möglichen Gründe der Krise erarbeitet werden, auf der Leib-, Gefühls- und Gedanken-ebene.

- Das heißt, das Team braucht zuerst einen ausreichend synchronisierte, offen kommunizierte Geschichte (Erzählung, *Narrationen* (Petzold 2003a) mit dem Blick auf die Vergangenheit, die Gegenwart sowie die befürchtete, angestrebte oder vielleicht sogar erhoffte Zukunft. Es beginnt einen hermeneutischen Prozess des „Wahrnehmen-Erfassen-Verstehen-Erklären“ (ebenda)
- Über dieses gemeinschaftliche Erzählen werden die kollegialen Beziehungen gefördert. Das Team als *soziales Netzwerk im Kontinuum*, als „Konvoi“ (ebenda) wird also gestärkt. Im besten Fall wird die bestehende *intersubjektive Arbeitsatmosphäre* hin zu einer *wechselseitigen Empathie* - „Mutualität“ (ebenda) überschritten.
- Förderung von Exzentrizität durch Metareflexionen:
Das Team geht über die Frage in den Austausch, wie jede Einzelne zu ihrer Sichtweise gekommen ist, welche fachlichen und persönlichen Vorannahmen / Thesen / Wissenstände als Begründung herangezogen werden; wo Anschlussfähigkeit besteht und wo nicht? Gerade in multidisziplinären Teams kann diese Diskussion sehr interessante Perspektiven eröffnen. Zudem vergrößert / erweitert sich der Grad der bewusst geplanten und begründeten Strategien.
- Aus Integrativer Sicht ist es zudem zentral wichtig, die Kontakte / Beziehungen des Teams zu seinem sozialen Umfeld (anderer Fachdienste, GF etc.) auf seine Tragfähigkeit und Unterstützungsqualitäten hin zu beleuchten. Denn die „*sozialen Netzwerke*“, in denen wir uns als personale oder soziale Systeme bewegen, sind für die Lebensbewältigung allgemein und die Krisenbewältigung im Besonderen von zentraler Bedeutung.

2.2.1 Der Ko-respondenzprozess im Integrativen Verfahren

Zur Beschreibung, Strukturierung und Steuerung des oben skizzierten Ko-respondenzprozesses des Teams in der Supervision wurde für das Integrative Verfahren das *Tetradische Modell* (Petzold) entwickelt. Es wird im Folgenden kurz vorgestellt:

Das *Tetradische Modell* wurde von Hilarion G. Petzold entwickelt um Ko-respondenzprozesse modellhaft darzustellen.

Der ‚*Theorie-Praxis-Zyklus*‘ im *Ko-respondenz-Modell*,

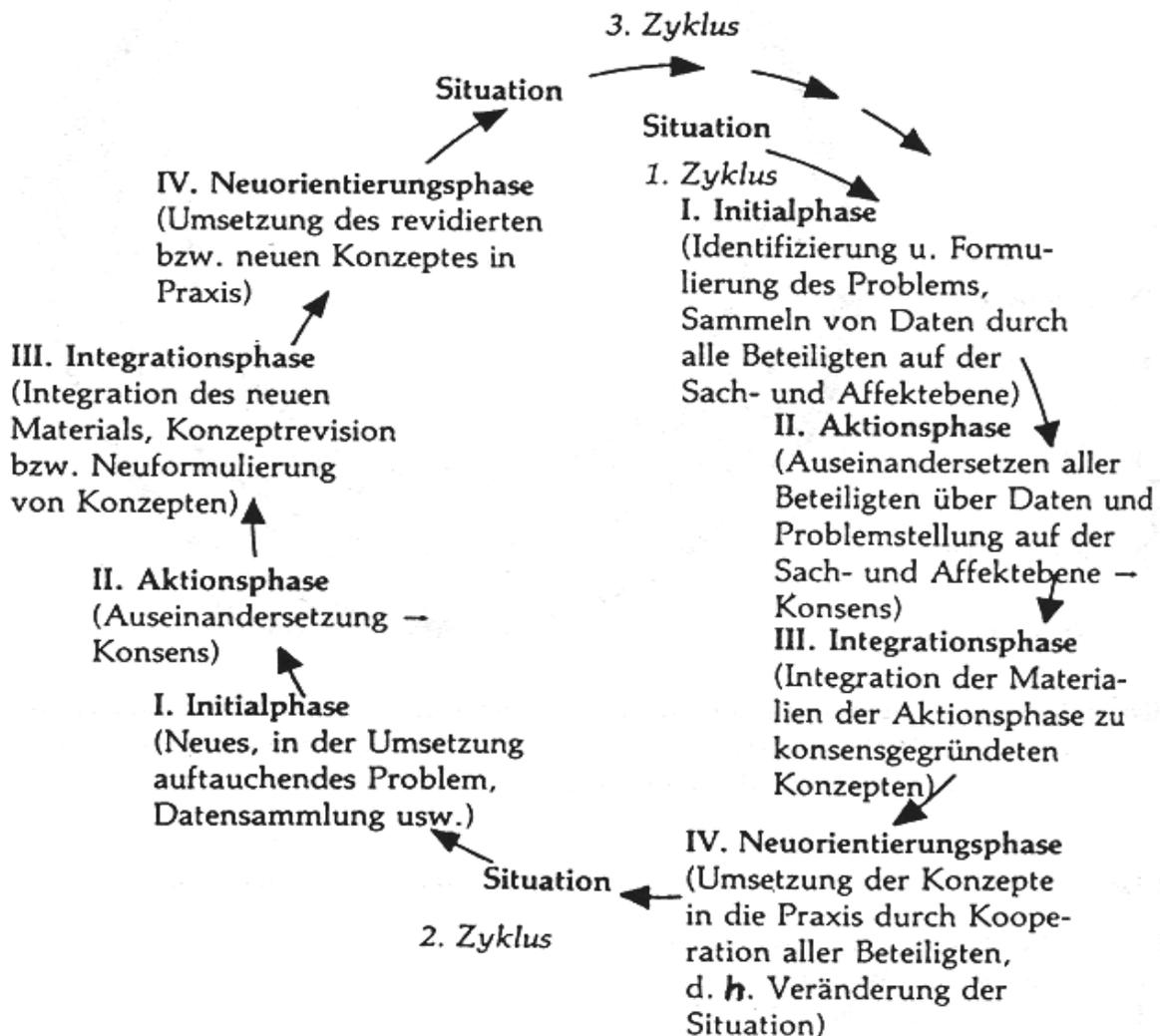
im Integrativen Verfahren (Petzold 2007a, 105)

Das abgebildete Modell wird auch verstanden als

die „*Synopse der Vierstufenmodelle*“

(I = hermeneutische Spirale, II = agogische Spirale, III = therapeutische Spirale)

I	II	III	I – III
1. Wahrnehmen	1. Explorieren	1. Erinnern	1. Initialphase
2. Erfassen	2. Agieren	2. Wiederholen	2. Aktionsphase
3. Verstehen	3. Integrieren	3. Durcharbeiten	3. Integrationsphase
4. Erklären	4. Reorientieren	4. Verändern	4. Neuorientierungsphase



- I. Initialphase → Differenzierung → Komplexität, Dissens
- II. Aktionsphase → Strukturierung → Prägnanz, Konsens
- III. Integrationsphase → Integration → Stabilität, Konzepte
- IV. Neuorientierungsphase → Kreation → Transgression, Kooperation

Abb. 16: Der „Theorie-Praxis-Zyklus“ im Ko-respondenzmodell (aus: Petzold 1973/1980c, 346)

ERLÄUTERUNG

In der Initialphase tragen alle Beteiligten die für den Prozess wichtigen Informationen zusammen. Dabei geht es nicht allein um faktisches Wissen, sondern auch um emotionale Einschätzungen und kognitive Bewertungen sowie Atmosphären. Je weiter und offener diese Phase gestaltet wird, desto weiter, tiefer und vielfältiger sind die Ausgangsperspektiven.

Die Initialphase ist auf Differenzierung, Komplexität und Dissens angelegt. Spätestens zum Ende der Initialphase werden Ziele für den gemeinsamen Prozess formuliert sowie Wege bzgl. des weiteren Vorgehens vereinbart, so dass sich keine Ziel-Ziel- oder Ziel-Mittel-Divergenzen (*Petzold* 1997p in 2007a) ergeben.

Die Aktionsphase hat die Komplexitätsreduktion und Strukturierung zum Ziel. Durch die mehrperspektivische Betrachtung des Themas sowie eine intersubjektive, co-kreative, ganzheitliche d.h. leiborientierte Auseinandersetzung aller Beteiligten kann jede Einzelne sowie das Team als Ganzes neue Erkenntnisse gewinnen – über sich selbst, die Anderen (KollegInnen, Vorgesetzte, KlientInnen) sowie das Team und die äußeren Einflussfaktoren (sozialer und ökologischer Kontext).

Das Thema gewinnt an Prägnanz und es werden Konzepte bzgl. des weiteren Vorgehens entwickelt - Integrationsphase: Diese neuen Erkenntnisse sollen dann in handlungsleitende Konzepte münden – integriert werden – und so zu einer Neuorientierung in Form von neuen, erweiterten Kompetenzen und Performanzen führen.

Auf der Basis der so gewonnenen neuen Erfahrungen kann das Team dann in einen weiteren tetradischen Ko-respondenzprozess einsteigen. Es entwickelt sich ein fortlaufender Prozess der Verschränkung von Theorie und Praxis.

2.2.2 Ressourcen-Arbeit

Im oben beschriebenen Ko-respondenzprozess wird der bewusste Blick auf die Belastungen und die Ressourcen des Teams sowie jeder Einzelnen gerichtet. Der zuvor evtl. eher unbewusste und individuell verlaufene Prozess der Problemeinschätzung (valuation) / -bewertung (appraisal) kann nun explizit angeschaut und konstruktiv gestaltet werden. *Petzold* erläutert diesen Prozess im „**Integrativen Modell des Ressourcengebrauchs**“. (*Petzold* 2007a, 298)

Einerseits benötigen soziale bzw. personale Systeme zur konstruktiven Krisenbewältigung Ressourcen. Krisen treten andererseits jedoch erst ein, wenn die Ressourcen nicht ausreichen, nicht vorhanden sind oder wenn der Mensch / das Team (personales / soziales System) glaubt, die notwendigen Ressourcen nicht (mehr) zur Verfügung zu haben, um die Krisen zu bewältigen. Dann entsteht „*unkontrollierbarer Stress*“ (Hüther 2013) - das Gefühl, die Situation nicht mehr unter Kontrolle zu haben.

Bei der Unterstützung von Systemen geht es also darum, den Zugang zu den individuellen sowie den gemeinschaftlichen Kraftquellen wieder zu eröffnen. Auch oder vielleicht gerade dann, wenn das Team glaubt, dass es diese Quellen nicht mehr gibt.

„Eine wesentliche Aufgabe von Beratung, Supervision, Coaching, Therapie besteht darin, etwaige durch falsche Bewertung, fehlendes Wissen, Kompetenz oder unzureichende Performanz/Skills blockierte Ressourcen nutzbar zu machen, durch neue ‚intelligente Konnektivierungen‘ verschiedener *Ressourcenbestände* weitere Nutzungsmöglichkeiten vorhandener Quellen zu erschließen oder durch den umsichtigen Einsatz vorhandener Mittel neue Ressourcen aus dem KONTEXT zugänglich zu machen.“ (Petzold 1997p in 2007a)

Nur so kann das Team in einen creating-Prozess gelangen, kann Hoffnung sowie der gemeinsame Entschluss / Wille entstehen, weiter zu machen; so dass das Team - im besten Fall - mit erweiterten Ressourcen aus der Krise hervorgeht (creative-change).

2.2.2.1 Das Ressourcen-Konzept der Integrativen Supervision und Therapie

Für den Integrativen Ansatz entwickelte Petzold sieben verschiedene Definitionen von Ressourcen. Sie haben je einen speziellen Hintergrund und beleuchten unterschiedliche Perspektiven dieses Themenkomplexes.

Für die Fragestellung dieser Arbeit scheinen mir folgende Definitionen hilfreich zu sein:

„Definition 2

Ressourcen sind alle erdenklichen Mittel der Hilfe und Unterstützung, ja die Prozesse des ‚Supports‘ selbst, mit denen Belastungen, Überforderungssituationen und Krisen bewältigt werden können:

innere Ressourcen / Stützen wie physische Vitalität, emotionale Tragfähigkeit, Willensstärke, Intelligenz, geistige Werte, aber auch äußere Ressourcen / Stützen wie Freunde, soziale Netzwerke (Moreno) Unterkunft, Geld.

Ressourcen tragen dazu bei, die Stabilisierung einer erschütterten Persönlichkeit, einer zerrütteten Familie, eines maroden sozialen Systems, einer desorganisierten Organisation zu ermöglichen, die Selbstregulationskräfte und Interaktionskompetenz des Systems mit der Umwelt zu restituieren und darüber hinaus - derartige Konsolidierungen überschreitende - auf den Weg zu bringen und zu fördern.“ (ebenda, 290)

Petzold fokussiert hier zum einen auf die unterschiedlichen Arten von Ressourcen (innere und äußere) und zum anderen auf den Prozess des Ressourcing. Denn der Prozess der Krisen-Bewältigung fördert das Erleben von Kontrolle, Selbstwirksamkeit, Kompetenz und - im Falle von Teams - das Gemeinschaftsgefühl / die Teamidentität. Die nächste Krise kann dann optimistischer angegangen werden. Denn das Team weiß dann um seine Stärken und hat - wenn es zu einer konstruktiven, reflektierten Lernerfahrung gekommen ist - erprobte sowie explizit erarbeitete Bewältigungsstrategien zur Verfügung.

Aus einer derartigen Haltung erwächst ein progredierender Ressourcengewinn (*Petzold*).

Auch die nächste Perspektive beleuchtet eine wichtige daran anschließende Perspektive:

„Definition 3:

Ressourcen sind gute Quellen, aus denen die Kreativität schöpft, die einerseits Belastungen und Probleme abpuffern, zum anderen aber Grundlage für Potentiale (sie sind mit diesen nicht gleich zu setzen) bieten. Ressourcen stehen der Person oder Personengruppe zur Lebensbewältigung wie auch zur kreativen Lebensgestaltung zur Verfügung, um Entwicklungspotentiale freizusetzen und zu nutzen.“ (ebenda, 292)

2.2.2.2 PRP - Probleme - Ressourcen - Potentiale

Im nun anschließenden Diagramm des „**Integrativen Modells des Ressourcengebrauchs**“ (ebenda, 298f) wird von *Petzold* dargestellt, was bei einem Menschen (aber auch Gruppen / Teams) passiert, wenn er mit einem Problem (*Herausforderung*, im Sinne einer Chance bzw. einer *Belastung*) konfrontiert wird.

Sicherlich muss auch - in Bezug auf das Team - berücksichtigt werden, dass die Vielfältigkeit der emotionalen Bewertungen und kognitiven Einschätzungen (sowie die daraus entstehenden Wechselwirkungen) zunehmen, je mehr Personen involviert sind.

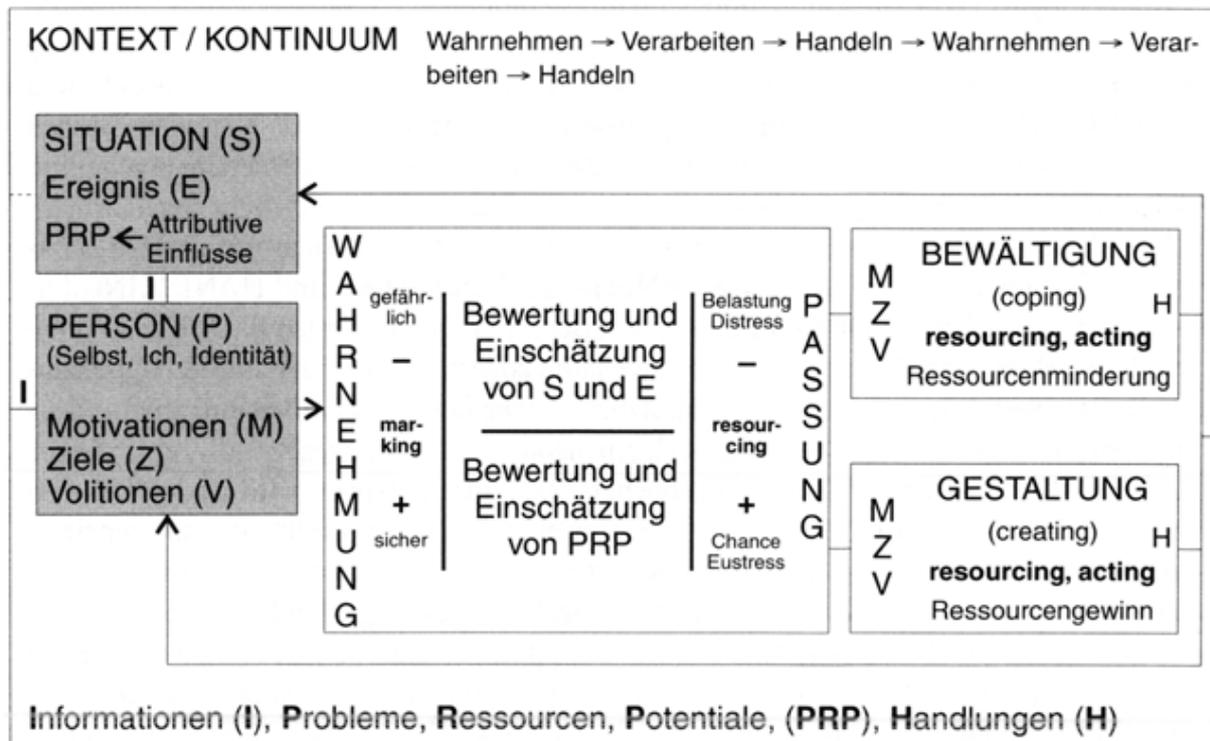


Diagramm 2: Integratives Modell des Ressourcengebrauchs: Situations-, Ereignis-, Problem- und Ressourcenwahrnehmung (perception); Ressourcenklassifizierung (marking), -bewertung (valuation), -einschätzung (appraisal) resultiert in Ressourcenbereitstellung (resourcing), Erwartungsbildung und Ressourceneinsatz bzw. -nutzung (acting)

Die komplexe Darstellung in Diagramm 2 kann wie folgt erläutert werden:

KONTEXT/KONTINUUM als raumzeitliche Konfiguration umfassen das *personale System* und seine Systembezüge, d.h. die **Person**, die in ihrer *Zeitlichkeit* (Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsbestimmtheit) und in ihrem relevanten *Umfeld* einen bestimmten Ausschnitt als **Situation** (*W. I. Thomas*) wahrnimmt und determiniert. Die **Situation** ist also der Person phänomenal gegeben bzw. wird in sozialkonstruktivistischer Sicht von ihr und durch die Gegebenheiten von KONTEXT/KONTINUUM konstituiert (deshalb gestrichelte Linie zum Kontext hin). Die **Person** mit ihren Persönlichkeitsdimensionen ‚Ich, Selbst und Identität‘, ihren **Motivationen**, **Zielen**, **Volitionen** (*Petzold 1992a, 527, 1997e*) einerseits und die Bedingungen der **Situation** mit ihren von attributiven Einflüssen bestimmten **Problemen**, **Ressourcen**, **Potentialen** andererseits konstituieren Ereignisse (*events*). Weil wir die Zeitdimension betonen, Handlungsantriebe (**Motivationen**) und Handlungsentschlüsse (**Volitionen**) von Vergangenheitseinflüssen, Gegenwartsbe-

dingungen und Zukunftsvisionen (Ziele, Pläne, Hoffnungen etc.) bestimmt sehen, bevorzugen wir gegenüber dem Begriff ‚Feld‘ (*K Lewin*) den des ‚KONTEXT/KONTINUUMs‘. In ihm als Makrostruktur sind ‚Probleme, Ressourcen und Potentiale‘ (**PRP**), darunter die **PRP** der **P**erson sowie die **PRP** der **S**ituation enthalten. Die Person nimmt den KONTEXT/KONTINUUM-Ausschnitt und sich selbst in dieser Situation mit den verfügbaren **PRP** und vorhandene Zuschreibungen von anderen, d.h. attributive Einflüsse, wahr sowie das jeweilige Ereignis im Zeitablauf, d.h. in positiven und negativen Ereignisketten (*Petzold et al. 1993, Abb. 12*), die memoriert und antizipiert werden. Möglichen Zukunftshorizonten mit ihren emotionalen Positiv- oder Negativtönungen und ihren **Zielen (Z)** kommt dabei eine besondere, handlungsbestimmende Bedeutung zu. Die aus dem KONTEXT und dem Körper kommenden, durch die Sinne vermittelten WAHRNEHMUNGEN (*perceptions*) gelangen als Informationen (I) nach dem Modell von *LeDoux* (1992,1996) über den Thalamus in das limbische System, werden im psychophysiologischen *processing* der Amygdala klassifiziert (**marking**, z.B. als gefährlich/ungefährlich), d.h. auch basal emotional markiert. Gleichzeitig erfolgen, so erforderlich, unmittelbar ‚Notreaktionen‘ (*emergency reactions*). WAHRNEHMUNG (*perception*) und HANDLUNG (*acting*) sind also auf dieser Ebene unmittelbar verschränkt. Dann werden die Informationen mit der Markierung zu komplexerem emotiven und kognitiven *processing* an den Hippokampus weitergeleitet. Dort folgt eine grundsätzliche *Gesamtbewertung (valuation)* aufgrund archivierter Erfahrungen und es erfolgt auch ein **acting** – wenn es angezeigt ist –, als ‚*affektive Reaktion*‘. Der durch die *Valuation* angereicherte Informationsstrom wird zu den höheren Zentren, d.h. dem präfrontalen Cortex weitergeleitet. In diesem findet eine differenzierte *Einschätzung (appraisal)* der Feinstruktur sowohl der Situation und des Ereignisses als auch der eigenen PRP im Prozess von ‚**Wahrnehmung/Verarbeitung/Handlung**‘ (*Petzold/Orth 1994a, 258*) statt, wobei aufgrund der kognitiven *appraisals* „besonnenes Handeln“ möglich wird. In jedem Schritt dieses gesamten Ablaufs (**perception** → **marking** → **valuation** → **appraisal** → **action**) werden Ressourcen mobilisiert (*resourcing*), erfolgen Erwartungsinduktionen und können erforderliche Handlungen in spezifischer Form (*acting*) erfolgen – z.B. Notreaktionen bei traumatisch- überstimulierenden Informationen, die sogar Blockierungen ablaufender Prozesse (*amygdala hyperarousal*, Panikreaktion) zu bewirken vermögen (*LeDoux 1996*).

Das (vorläufige) Resultat dieses komplexen Prozesses ist u.a. die Einstufung der PASSUNG ‚Person-Situation-Ereignis‘ als *Belastung* (verbunden mit anstrengendem *distress*) oder als *Chance* (mit anregendem *eustress*), was zu Erwartungen, *Motivationen* und *Volitionen*, *Zielbestimmung* und *Handlungsstrategien* führt (*Gollwitzer 1991, 1993*), schließlich unter Nutzung der Ressourcen zu konkreten Handlungen der BEWÄLTIGUNG (*coping*) oder der *schöpferischen GESTALTUNG (creating)*. Das *Coping* kann sich in unterschiedlichen ‚*Copingstilen*‘ vollziehen, die person- und situationsspezifisch ausgeprägt sein können.“ (ebenda)

Wie *Petzold* beschreibt, können die dargestellten Prozesse sowohl in der Arbeit mit Einzelpersonen wie auch mit Teams genutzt werden. Die fortlaufenden Prozesse des „Wahrnehmen -> Verarbeiten -> Handeln -> Wahrnehmen -> Verarbeiten -> Handeln ...“ finden in personalen wie in sozialen System gleichermaßen statt.

Menschen und Teams in Phasen der Krise neigen (wie oben beschrieben) in der Regel dazu den Blick zu verengen. Es werden in vorrangig die Belastungen und Gefahren wahrgenommen und weniger die vorhandenen bzw. erreichbaren Ressourcen und weiterführenden Entwicklungen. Zudem geht häufig auch der Bezug zum genutzten *Ressourcenbestand* verloren oder verschlechtert sich. Das Glas erscheint eher halb leer als halb voll.

„Angst beeinträchtigt die Arbeit an humanen Lebensbezügen. Antidot gegen die Angst sind Vertrauen, Solidarität, Liebe, Friedenswillen - große Worte, die sich an der zwischenmenschlichen Praxis messen lassen müssen, denn Solidarität ist Praxis, solidarisches Handeln. Sie schafft den Boden für gelebtes Vertrauen, und darum geht es.“ (*Petzold 1994c*)

Je mehr der Stresspegel also steigt, desto kleiner / enger wird der Fokus auf die Situation (vgl. *Hüther, 2013*). Teams befinden sich dann eher im *coping* und bewerten die Situation (emotional und kognitiv) als bedrohlich, belastend und überfordern. Diese emotionalen Bewertungen (*valuations*) und kognitiven Einschätzungen (*appraisals*) fallen von Person zu Person einerseits unterschiedlich aus, beeinflussen bzw. bedingen sich andererseits jedoch auch wieder. Denn das Individuum nimmt stets Einfluss auf seinen Kontext und wird von ihm beeinflusst (*anthropologische Grundposition*^(Anmerkungen) im Integrativen Ansatz).

Die vorrangige Gefahr in solchen Phasen ist der *progredierende* Abbau von Ressourcen, denn durch *coping* werden die Kraftquellen eher genutzt bzw. abgenutzt als neue geschaffen. So setzt ein fortschreitender Ressourcenverfall ein.

Schritte für die Krisenintervention sind - bezogen auf das wichtige Feld der Ressourcen:

- Ressourcenerhebung
- Ressourcensicherung
- Ressourcenerweiterung bzw. -vertiefung
- Ressourcen(wieder-)gewinn

Sowohl im konstruktiven wie auch im destruktiven Sinne wirken verschiedene Kräfte, Perspektiven und Themen in das Team-Situation hinein, so z.B.:

- das Ressourcenreservoir
- das Ressourcenpotential
- die privaten und beruflichen Belastungen der Teammitglieder
- die Einflüsse aus dem Kontext
- die Copingstrategien
- die Creatingstile (die stark davon abhängen, wie die kollegialen Beziehungen im Team und zu den Vorgesetzten gestaltet werden.)
- das Creatingpotential der Einzelnen sowie des Teams
- die Perspektiven-Vielfalt
- die Qualitäten der *Relationalitäten* im Team
- die Stimmung im Team (ängstlich, wütend, hoffnungsvoll, motiviert, kämpferisch etc.) bzgl. der zu bewältigenden Aufgaben sowie des Grades der emotionalen Ansteckung
- die „*subjektiven Theorien*“ und „*kollektiven Kognitionen*“ (Moscovici 1984) (vgl. Petzold 1997p, in 2007a)

2.2.2.3. Ressourcenerhebung

Für eine umfassende Erhebung der Ressourcen sowie der Belastungen bietet sich das Modell der „*Säulen der Identität*“ (Petzold 2003a, 775) an. Hier übertragen (von mir) auf das „*Team im psychosozialen Feld*“:

Die Fünf Säulen des Teams – Corporate Identity

– angelehnt an die fünf Identitätsdimensionen eines Unternehmens von *Petzold, H.G. et al* (1996): „Reflexives Management“, Metaconsulting und Kartierung der Managementqualität (MQC) – Konzepte und Wege zur diskursiven Optimierung von Management als Systemfunktion“. in *Petzold, H.G.* (2007a), 179-209

1. Basis des Teams

- Name und Logo
- Einrichtungsgebäude:
 - räumliche, materielle Ausstattung
 - Atmosphäre
 - regionale Einbindung (ländlich, großstädtisch etc.)
 - Anbindung an den ÖPNV sowie an das Straßennetz
- Erreichbarkeit über Öffnungszeiten und Medien (Telefon, Fax, Internet)

2. (soziale) Verbindungen des Teams

- MitarbeiterInnen
- Leitungspersonen / ehrenamtlicher Vorstand / ehrenamtliche Entscheidungsträger
- MitarbeiterInnen / EntscheidungsträgerInnen des Dachverbandes (z.B. Diakonie)
- KollegInnen anderer Fachdienste desselben Trägers
- Mitarbeitervertretungen / Personalräte etc. des Trägers
- externe FachkollegInnen im Feld und angrenzender Felder
- externe Fachleute mit denen eine klientenbezogene Zusammenarbeit besteht
- KlientInnen und deren Angehörige
- SprecherInnen der Selbsthilfe
- externe – zeitlich begrenzte – UnterstützerInnen aus dem professionellen Feld (SupervisorInnen, RechtsberaterInnen, GewerkschafterInnen, VertreterInnen von Berufsverbänden)

3. Produktivität und Qualität

- Portfolio: Leistungspalette
- Anzahl der beratenen / begleiteten Personen im Vergleich zu anderen Einrichtungen im Feld (Quantität)
- Anzahl und Dauer der durchgeführten Projekte
- Zufriedenheit der KlientInnen bzw. Zielerreichung, ggf. durch Katamnese-Erhebungen abgesichert (Qualität)
- personelle Ausstattung
- Qualifizierungsgrad der MitarbeiterInnen sowie der Leitung
- Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Supervisionsmöglichkeit

4. Wertschöpfung, Gewinn, Anlagen

- gesetzliche Vorgaben zur Bereitstellung / Finanzierung des Hilfsangebotes
- finanzielle Ressourcen (Immobilien, Wertpapiere, Anlagen) zur mittel- und langfristigen Absicherung
- regelmäßige, vertraglich abgesicherte Zuwendungen der öffentlichen Kostenträger
- Projektgelder
- Einzelfall-Finanzierung von Hilfsmaßnahmen

5. Operative Werte

- aktuelles und gemeinschaftlich getragenes Konzept des Fachdienstes
- ausformuliertes und in der Mitarbeiterschaft rückgekoppeltes Leitbild:
 - klare und gemeinschaftlich getragene Zieldefinitionen und
 - explizit erarbeitete Werte
- explizite Werte des Trägerverbandes sowie der Institutionen im Hintergrund (Kirche, Staat, politische Organisationen wie Parteien und Verbände)

Die „*Identität*“ (Petzold 1997p, in 2007a, 300ff, 2012a, q) (Wie bin ich? Wie sind wir?) eines personalen oder sozialen Systems entwickelt sich in einem fortgesetzten Prozess aus Fremdattributionen aus dem sozio-ökologischen Kontext und den Selbstattributionen des Systems. Diese Attributionen werden emotional bewertet (*valuations*) und kognitiv eingeschätzt (*appraisal*) sowie auf ihre Stimmigkeit überprüft.

Die MitarbeiterInnen eines Teams sagen dann von sich (als Teammitglieder) zum Beispiel „Ja, so sind wir, das sehen Sie richtig.“ oder „Nun ja, so sehen uns die Anderen, aber intern sieht das schon ganz anders aus.“ oder „Wirklich? Ich hätte nicht gedacht, dass wir nach außen so wirken!“

In der Teamsupervision kann dieses „*Modell der fünf Säulen*“ zur Erhebung von Belastungen und Ressourcen genutzt werden. Als Teamübung wirkt es in unterschiedlicher Weise.

Bereits das gemeinschaftliche Zusammentragen setzt einen komplexen *Korrespondenzprozess* (Initialphase, Aktionsphase, Integrationsphase, Neuorientierungsphase) sowie Identitätsprozess in Gang (ebenda).

Die Teammitglieder kommen in Kontakt, geben sich ggf. gegenseitig Rückmeldungen und tauschen sich über die aktuelle Arbeitssituation aus. „*Erzählarbeit als Identitätsarbeit*“ (Petzold, Josić, Erhardt 2003) kann beginnen:

- Fremdattributionen können ausgetauscht sowie gemeinschaftlich bewertet und eingeschätzt werden.
- Das Team kann eine „*exzentrische Position*“ einnehmen, indem es die - auf einer Flip-Chart dargestellten - Ressourcen und Belastungen wirken lässt; oder z.B. der Frage der SupervisorIn nachgeht, was einem anderen Team in dieser Situation geraten werden würde (Förderung von Exzentrizität).
- Die SupervisorIn kann - in „*selektiver Offenheit*“ (L. Perls) - Rückmeldungen darüber geben, wie sie das Team wahrnimmt (Fremdattributionen).
- Darüber hinaus können beschädigte oder verlorene sowie ungenutzte oder entwicklungsfähige Ressourcen deutlich werden. Denn das, was im *Ressourcenbestand* theoretisch vorhanden ist, ist nicht zwangsläufig im Bewusstsein der Teammitglieder präsent.

- In dieser Form mit den „*Fünf Säulen der Teamidentität*“ zu arbeiten, spricht in erster Linie das Bewusste und Rationale an. Natürlich werden die Emotionen, Volitionen und die Leiblichkeit der Teammitglieder ebenso angesprochen. Die Arbeit auf der vorrangig kognitiven Ebene bewirkt in der Regel ein Gefühl der Kontrolle und Orientierung.

„Petzold spricht hier von der Förderung des *Emergenzpotentials* des Teams bzw. des Systems.

„Denn „Das Ganze von Wirkungen ist [mehr und] etwas anderes als die Summe von Teilwirkungen. Durch das Zusammenspiel, die *Konnektivierung* von Verschiedenem (Menschen, Gruppen, Ressourcen, Wissensstände etc.), entsteht durch Wahrnehmen - Verarbeiten - Handeln, durch Differenzieren, Integrieren, Kreieren in Emergenzen *Neues* gemäß dem Konzept der Kokreativität in Prozessen ‚komplexen Lernens (Sieper 2001)‘ - *Synergieprinzip, Emergenzprinzip, Kokreativitätsprinzip.*‘ (aus Petzold 2000h, revid. von 1991e), (Petzold 2003a, 117)“

2.2.2.4 Identitätsstile / Teamstile

Untrennbar verbunden mit den Facetten der personalen Identität eines Menschen sowie der gruppalen Identität eines Teams sind die Lebensstile bzw. Teamstile (ebenda)

„Der Lebensstil ist die Gesamtheit der kognitiven, emotionalen, volitionalen, sozial-kommunikativen und alltagspraktisch-performativen Muster/Schemata, die ein Mensch in seinem Lebensalltag realisiert.“ (S.140/545)

„Die Veränderung solcher Muster/„life styles“ erfordert deshalb einerseits Veränderungen dieser Kontexte und andererseits, und damit verbunden, die Veränderung der neuronalen Bahnungen durch Maßnahmen zur Hemmung ihrer performativen Inszenierung und zur Implementierung/Bahnung neuer funktionaler Muster. Da im „Lifestyle“ also internale und externale Faktoren verschränkt sind, müssen zielführende Interventionen auf beiden Ebenen ansetzen.“ (vgl. Petzold 1994d) (S.96/502)

Für das Team beinhaltet diese Perspektive die Frage: „Wie handeln wir? Als Einzelne und bezogen auf die Team-Supervision, als Team. Folgende Fragen können zum Beispiel diskutiert werden:

- Wie verlaufen bei uns Entscheidungsprozesse?

- Wie reagieren wir auf Stress von außen? und wie auf Stress aus dem Team selbst?
- Welche Strategien haben wir für die Implementierung von Neuem entwickelt?

2.2.3 Weitere Methoden / Interventionen für die Krisenintervention in der Team-Supervision sind z.B.:

Team-Identität

- 5 Säulen des Teams (siehe oben)
- Ressourcen-Chart (*Petzold 1997p in 2007a, 307ff*)
- Einstiegswappen (*Richter 2009, 2010, 72*)
- Innerer und äußerer Ort der Souveränität kann auch als bewegungstherapeutische Teamübung durchgeführt werden: „Wir als Team sind stark, flexibel ..., wenn wir...“ Zuvor muss das Team sich darüber austauschen, wo es sich als *gemeinschaftlich souverän* erlebt bzw. schon erlebt hat.

Konflikt:

- Wunsch-Briefe an die KollegInnen: Jede TeilnehmerIn überlegt sich, welche Wünsche sie an ihre KollegInnen hat und was sie selbst dazu beitragen kann, damit die andere diesen Wunsch erfüllen kann. So entsteht pro Wunsch und dazugehöriger Unterstützung ein Brief, der im nächsten Schritt an die jeweilige KollegIn gegeben wird. Im dritten Schritt werden die einzelnen Wünsche laut vorgelesen und besprochen.

Förderung der kollegialen Beziehungen

- Team-Tag bzw.-Nachmittag mit erlebnisaktivierenden Übungen (Kletter-Garten, Niedrig-Seilgarten etc.) bei denen das Team gemeinschaftlich Aufgaben bewältigt.

Beruhigung / Orientierung

- Rituale zu Beginn und/oder zum Ende der Supervisionssitzung dienen der Orientierung und dem Gefühl der Kontrolle
- body-scan (Förderung der leiblichen Wahrnehmung, der Entspannungsfähigkeit, der Zentrierung ...)
- Frage: Was habe ich zum Verlauf der Supervisions-Sitzung beigetragen? (Förderung der Selbstwirksamkeits-Erfahrung)
- ...

Netzwerk-Aktivierung (*Brühlmann-Jecklin, Petzold 2004; Hass, Petzold 1999/2011*)

(ggf. mit zeitweiliger Unterstützung der SupervisorIn)

- Hilfe und Unterstützung für besonders belastete KollegInnen (Psychotherapie, dyadische Supervision, stationäres Behandlungssetting / Auszeit bzw. Urlaub / Arbeitsunfähigkeit)
- Kooperations- / Klärungsgespräche mit Leitung und/oder GF (gut vorbereitet und ggf. moderiert)
- Unterstützung durch interne oder externe Interessenvertretungen für MitarbeiterInnen
- Bei besonders belasteten Teams kann die SupervisorIn - in der Akutphase - die Rolle einer Case-ManagerIn übernehmen. Dies bedeutet jedoch eine Veränderung des Kontraktes und muss mit den entsprechenden Personen der Leitung und/oder Geschäftsführung besprochen werden.

2.2.4 Wirkfaktoren

Marcus Galas stellt in seiner Graduierungsarbeit die 14 Heil- und Wirkfaktoren der Integrativen Therapie in den Kontext der Supervision (Dyade, Gruppe und Team) (Galas 2013)

Je nach Situation des Teams sowie der Hintergründe und Ursachen der Krise kommen alle Wirkfaktoren mehr oder weniger in Betracht.

Die beiden folgenden möchte ich jedoch herausstellen, da sie meines Erachtens in der Krisenbewältigung besonders wichtig sind:

2.2.4.1

„10. Erarbeitung von positiven Zukunftsperspektiven: Beschäftigung mit und Förderung von Zielen, Plänen, Visionen, denn ‚die Identität eines Menschen [oder sozialen Systems] gründet nicht nur in der Vergangenheit, sie umfasst auch seine Zukunftsentwürfe‘ (Petzold 2003a, S.1042) ‚Psychische Krisen und Erkrankungen sind u.a. oft durch einen Zusammenbruch der Perspektiven bedingt, so daß Zukunftsängste ab- und Hoffnungen wieder aufgebaut werden müssen.‘ (ebd.)

Beispiel 10.1: In einer Supervisionssitzung von Wohnbetreuern ist die Stimmung bedrückt. Die BetreuerInnen sind durch „Umstrukturierungen“ beunruhigt, d.h. zwei Kollegen wurden versetzt, es ist fraglich, ob die Stellen neu besetzt werden. Wie soll man unter diesem „Damoklesschwert“ den Heimbewohnern noch Hoffnung vermitteln?

Wir explorieren die Situation gründlich und loten die Handlungsmöglichkeiten aus, die dem Team noch bleiben. Man kann den Vorgesetzten über die Lage informieren und des weiteren darauf achten, daß die Zukunftsängste nicht in Aggressivität und Bitterkeit im Umgang miteinander umschlägt, sondern daß man sich so gut wie möglich unterstützt, indem man gegenseitige Solidarität und Wertschätzung aufrechterhält. Ansonsten gilt es, sich kreativ anzupassen, also anstatt zu resignieren vielmehr danach zu suchen, wie man noch vorhandene Spielräume nutzen kann. „Eigentlich ist das ja so ziemlich genau das, was wir mit den Bewohnern versuchen, wenn sie durch die Erkrankung entmutigt sind.“

Kommentar: An diesem Beispiel sind Wirkungen auf mehreren Ebenen wahrzunehmen. Zunächst die Stimmung in der Supervision, die auch mich ergreift, dann auf der Institutionsebene, schließlich in der Betreuung im Wohnheim. Positiv gewendet heißt das, daß die Erarbeitung von positiven Zukunftsperspektiven auf dieser Ebene sich auch auf den anderen auswirkt.“ (ebenda, 54)

Der gemeinschaftliche Wille „Kovolition“ (Petzold/Sieper) als Voraussetzung für eine erfolgreiche Krisenbewältigung:

Pläne, Visionen, Perspektiven brauchen den gemeinsamen Willen zu ihrer Erreichung; den Entschluss, das Umsetzen sowie das Durchhalten im Team im Sinne gegenseitiger „Sozialer Unterstützung, [denn,] (...) durch Kovolitionen, gemeinsames Wollen werden die eigenen Willensanstrengungen unterstützt. (Petzold/Sieper 2003b, 2004, 2007a,c)“ (Petzold, Müller 2007a, 383)

Und diese gegenseitige Unterstützung ist in der erfolgreichen Krisenbewältigung unersetzlich.

Und an anderer Stelle „Der ‚locus of control‘ (Flammer 1990; Stroebe et al 2003) darf also nie durchgängig ‚external‘ sein, sondern für eine optimale Willensbildung, d.h. Ausbildung der Willensfähigkeiten von **Entscheiden (Dezisionalität), Umsetzen (Konversion), Durchhalten (Persistenz)**, ist ein ‚intermittierender‘ Erziehungsstil erforderlich, der externe und internale Führung und der **Kompetenzen und Performanzen** in ihrem Zusammenspiel fördert.“ (Petzold/Sieper 2008, 529)

Auch wenn die AutorInnen an dieser Stelle die Willensbildung im Kindes- und Jugendalter thematisieren, sehe ich doch wichtige Parallelen zur supervisorischen (Team)Arbeit. Denn eine Krise kann nur konstruktiv bewältigt werden, wenn

- der „locus of control“ (Rotter, Flammer 1990, 84) in ausreichendem Maße beim Team liegt (faktisch und subjektiv), so dass es wirklich selbst an der Veränderung/Verbesserung der Situation mitwirken kann.

- alle - im ausreichenden Maße - am selben Strang ziehen und das gleiche Ziel verfolgen. Dazu braucht es den gemeinschaftlichen Entschluss sowie den Glauben daran, das angestrebte Ziel auch erreichen zu können.
- die Fähigkeiten der Entscheidung, des Umsetzens und nicht zuletzt des Durchhaltens.

Zum Beispiel mit der Frage: „Wo wollen Sie in zwei, in drei, in fünf Jahren als Team stehen?“ kann der Fokus in die befürchtete, erwartete oder erhoffte Zukunft gerichtet werden.

Bzgl. der o.g. „*Willensfähigkeiten*“ (Entscheiden, Umsetzen, Durchhalten) bestehen in der Regel im Team unterschiedliche Stärken und Schwächen / Identitätsstile (2.2.2.4), die genutzt werden sollten. Das „Narrative Willenstherapeutische Interview“ (NWI) (Petzold/Sieper 2008, 537) kann der SupervisorIn zur Vorbereitung und als Folie im Hintergrund dienen. Eine intensive personenbezogene Auseinandersetzung mit der Thematik ist im Rahmen der Team-Supervision jedoch nicht angeraten.

Meines Erachtens ist bei der Krisenbewältigung eine realistische und erstrebenswerte Zukunftsperspektive von zentraler Bedeutung, denn sie ist unter Umständen das „Licht am Ende des Tunnels“.

Zudem werden die notwendigen nächsten Schritte deutlich und damit das, was es zur Umsetzung der Entscheidung braucht.

Die Auseinandersetzung mit der Willenthematik hat im Integrativen Verfahren eine lange Tradition. Da sie bei weitem den Rahmen dieser Arbeit überschreitet, verweise ich an dieser Stelle auf die weiterführende Literatur. Der o.a. Doppelband von Petzold/Sieper (2008) (Hrsg.) bietet z.B. eine gute Übersicht zu den vielfältigen wissenschaftlichen und praxeologischen Perspektiven.

2.2.4.2

„8. Förderung von Lernmöglichkeiten, Lernprozessen und Interessen: Welche Lernstile wurden in Elternhaus, Schule, Ausbildung und Beruf, im Lebensalltag entwickelt, welche Interessen wurden gefördert, welche behindert? Leben, auch der therapeutische Prozess, wird als ständiges Lernen gesehen.’ (Petzold 2003a, 1041f, Sieper, Petzold 2002/2011)

„**Lehren und Lernen**, wechselseitiges Lernen, „exchange learning“ z. B. zwischen Alt und Jung, Selbsthelfern und Professionals, interdisziplinären ExpertInnen (Pet-

zold, Schobert, Schulz 1991) wird dann ein Prozess der Ko-kreativität – ein von uns inauguriertes, genuin integratives Konzept (Iljine, Petzold, Sieper 1967/1990). Es entsteht ein „Konflux“ ein zusammenfließen aller Kompetenzen und Performanzen all, derer, die am Prozess beteiligt sind: **joint competence and performance** (Petzold; Lemke 1979; Petzold, Orth 1996b).“ (Lukesch, Petzold 2011)

Das wechselseitige Lehren und Lernen gilt auch in besonderem Maße für die Team-Supervision. Gemäß dem „*integrativen Ko-respondenzmodells*“ entsteht ein Diskurs zwischen den beteiligten Personen auf den kognitiven, emotionalen, volitiven und leiblichen Ebenen und Wissenständen. Dieses Wissen bereichert sich gegenseitig und der Diskurs sollte ergebnisoffen geführt werden. Auch die SupervisorIn ist immer auch Lernende in diesem Prozess.

(...)

Beispiel 8.3: In der Supervision eines arbeitstherapeutischen Teams wird eine Klientin beschrieben, die in zwei Bereichen, dem Büro und der Schreinerei, tätig sei und sich nicht zwischen diesen Bereichen entscheiden könne. Das sei auch der Grund, weshalb sie weder im einen noch im anderen Bereich etwas lerne, immer wenn sie hier sei, wolle sie gleich dorthin. Im Supervisionsgespräch wird für mich dabei auch unterschwellige Konkurrenz zwischen den beiden Bereichstherapeuten spürbar, beide lassen die Erfahrungen des anderen kaum gelten.

Im Verlauf der Sitzung kommen wir auf Konkurrenz zu sprechen. Die beiden Arbeitstherapeuten meinen, daß die Klientin sie gegeneinander ausspielt. Man ist eigentlich ständig mit Beziehungsproblemen beschäftigt, die Beschäftigung mit dem Schreinern oder der Büroarbeit ist nebensächlich geworden. Während des Gesprächs gewinnen beide Therapeuten, unterstützt durch die Kommentare ihrer Kolleginnen, an Exzentrität bzw. ein Bild vom Beziehungsgeschehen mit der Klientin, das durch Angaben über Biographie und über die Erkrankung mit der Diagnose einer Borderline-Persönlichkeitsstörung ergänzt wird.

Die Atmosphäre zwischen den beiden Therapeuten entspannt sich deutlich, sie hören einander zu und beginnen, den Umgang mit der Klientin gemeinsam zu bearbeiten.

Kommentar: Das Thema des Lernens ist hier auf mehreren Ebenen wirksam. Die Klientin lernt nach dem Eindruck der Therapeuten [Supervisanden] weder im einen noch im anderen Arbeitsbereich. Die beiden Therapeuten lernen nicht voneinander, d.h. sie können die vom anderen gemachten Erfahrungen mit der Klientin nicht annehmen. In der Supervisionssitzung kommt es erst allmählich zu einem Lernprozess, indem alle Beteiligten ko-kreativ zusammenarbeiten.“ (Galas 2013, 50f)

Lernen als Krisenintervention und -prävention (vgl. Petzold, Sieper, Orth 2/2005)

Wie haben wir es geschafft, den ersten Schritt in die richtige Richtung zu tun, wie haben wir diese Krise bewältigt?

In der Krisenbewältigung ist es wichtig, den Blick immer wieder auch auf die nähere oder fernere Vergangenheit zu richten.

- Was lernen wir / was lerne ich aus dieser Supervisionssitzung, wie hat die mehrperspektivische Betrachtung der Situation eine veränderte Einschätzung bewirkt - mich beruhigt, motiviert etc.?
- Wie können die gewonnenen Erkenntnisse im Arbeitsalltag umgesetzt werden? Welche (übenden) Rituale können uns dabei helfen?
- Welche Pläne, Visionen sind aufgrund der neuen Erkenntnisse entstanden?
- Welche Erfahrungen aus der fernerer Vergangenheit sind hilfreich für die aktuellen Herausforderungen?
- Und wie lassen sie sich auf die derzeitige Situation übertragen?

„Beim szenisch-atmosphärischen Lernen werden immer die Außenszenen und -atmosphären zusammen mit ihren inneren, leiblichen, eigenleiblich gespürten Resonanzen mnestisch archiviert, so dass „Innen und Außen“ verschränkt sind. In diesen Prozessen wächst die „Sinn-wahrnehmungs-, Sinnerfassungs-, Sinnverarbeitungs- und Sinnschöpfungskapazität“ des Leibsubjekts in der Bezogenheit zur erlebten Welt und zu den Mitmenschen beständig.“ (ebd, 22)

Die Überlegungen zum Themenfeld „Lernprozesse“ vertiefe ich im dritten Kapitel weiter.

3 SUPERVISION IM DYADISCHEN PROZESS

Ausgehend vom Menschenbild („*antropologische Grundposition / Hominitätsprinzip*“) und dem „*Ko-existenzaxiom*“ sowie „*Intersubjektivitätsaxiom*“ (Petzold 2003a, 116) im *Integrativen Verfahren* wird der supervisorische Prozess, der von einer SupervisandIn und einer SupervisorIn *ko-kreativ* gestaltet wird, nicht wie sonst im Feld psychosozialer Arbeit, „Einzelsupervision“ genannt, sondern als *supervisorische Dyade* bezeichnet.

Denn es sind ja zwei Menschen, die dort miteinander arbeiten - jeweils vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Biographie sowie persönlichen und beruflichen Erfahrungsschätze (Lernerfahrungen). Und bei genauerer Betrachtung ist es auch noch mehr - denn die Menschen, die uns umgeben bzw. umgaben, sind ja mehr oder weniger in der Supervision gegenwärtig. Sie sind aus Sicht der Integrativen Supervision in ganz unterschiedlichen Qualitäten „anwesend“. Aus diesem Grund spricht Petzold (auch) diesbezüglich von einem „*Polylog*“ (Vielstimmigkeit 2005ü).

Diese Sichtweise ist auch für die Krisenintervention in der Dyade von Bedeutung. Gilt es doch - neben anderem - die guten *inneren BegleiterInnen* zu stärken und ins Bewusstsein zu rufen sowie die *inneren KritikerInnen* einzudämmen bzw. zum Schweigen zu bringen.

Im dyadischen Setting nimmt die Selbstexploration einen zentralen Stellenwert ein. Anders als in der Teamsupervision, bei der die internen und externen Teambeziehungen bzw. -themen im Fokus stehen.

Einerseits bedeutet dies, dass das Team - falls es diese Qualität haben sollte - nicht als stützendes Netzwerk anwesend ist. Die KollegInnen, MitarbeiterInnen etc. können also nicht selbst zum Prozess beitragen. Andererseits können die SupervisorIn und SupervisandIn gezielter auf die individuell zugrunde liegenden Probleme und die aktuellen Themen eingehen.

Gerade in Phasen von Stress und „*Überforderung*“ (Petzold) kann das dyadische Setting therapeutisches Intervenieren erfordern. Dieser Wechsel der Methode sollte - wenn möglich - mit der SupervisandIn abgesprochen werden. So kann die therapeutische Phase auch klarer wieder beendet und außerdem für den Fall einer Zunahme der Stresssymptomatik leichter in weiterführende Behandlungsformen übergeleitet werden.

Krisenprozesse oder auch Umbruch-Phasen werden von den betroffenen Menschen als belastend und kräftezehrend erlebt. Mit Blick auf den menschlichen Entwicklungsprozess, der ja ein Leben lang anhält, sind es Zeiten, in denen wir wichtige und wertvolle Erfahrungen machen können - notwendige Lernprozesse.

Damit meine ich nicht Erlebnisse, in denen Menschen extremen Schädigungen ausgesetzt sind. Ich bin der Meinung, dass niemand solche Erfahrungen braucht. Und nicht jede Lebenserfahrung beinhaltet auch ihr Gutes.

Darüber hinaus können die Krisen der Vergangenheit als wichtige und hilfreiche Lernerfahrungen für die Gegenwart und Zukunft genutzt werden. Aus diesem Grund versuche ich an dieser Stelle die „Integrative Lerntheorie“ (Petzold, Sieger, Orth 2005) kurz zu skizzieren.

3.1 Integrative Lerntheorie – komplexes Lernen

Petzold, Sieper, Orth (2005, Sieper, Petzold 2002/2011 grundlegend): Erkenntniskritische, entwicklungspsychologische, neurobiologische und agogische Positionen der „Integrativen Therapie“ als „Entwicklungstherapie“ - Grundlagen für Selbsterfahrung in therapeutischer Weiterbildung, Supervision und Therapie – Theorie, Methodik, Forschung.

In dem genannten Artikel geben die drei AutorInnen einen Einblick in die „*Integrative Lerntheorie*“. Im nun folgenden Abschnitt werde ich versuchen, diese komplexe Thematik mit den Anforderungen, die eine Krisenintervention in der dyadischen Supervision bereitstellt, in einigen Aspekten zu verbinden:

- ‚Leben ist Lernen, ist Verhalten in Lebensraum und Lebenszeit. Verhalten ist Lebensäußerung, Lern- und Gestaltungsprozess in Bezogenheit.‘
- ‚Lernen geschieht aufgrund, durch, an, mit, für ..., es ist Verhalten ‚Lernverhalten‘, das Verhalten nachhaltig verändert.‘
- ‚Lernen ist das Differenzieren, Konnektivieren und Integrieren von Wahrnehmungs-, Erfassungs-, Wissens- und Metawissensbeständen; ... im Erfassen, Verarbeiten und kreativen Nutzen der Komplexität dieses Prozesses selbst wird es Metalernen. Lernen nutzt die multisensorische und multiexpressive leibliche Verfasstheit des Menschenwesens.‘
- ‚Im menschlichen Leben geht es um Lernen und Verhalten, Verhalten und Lernen. Worum sonst?‘ (H. Petzold, 1969c, Sieper, Petzold 2002, 1)“ (Petzold, Sieger, Orth 2005)

Für die Arbeit mit Menschen bedeutet dies, dass es darum geht, aus den eigenen Verhaltenserfahrungen zu lernen, die ich mit mir und mit meinem relevanten sozialen

sowie ökologischen Kontext - mit meinen Mitwesen (Menschen / „*Menschenwesen*“ (*Petzold*), Fauna und Flora) und den Dingen, die mich umgeben, gemacht habe und fortwährend mache.

Laut *Petzold et al* entstehen immerzu in jedem Menschen holographische Szenen bzw. Szenen-Sequenzen. Denn jede Situation, die wir erleben, nehmen wir (auf den unterschiedlichen Bewusstseinssebenen) mit all unseren Sinnen wahr und verbinden sie fortwährend mit unseren inneren Stimmungen, Kognitionen, Emotionen und Volitionen sowie mit unseren vielschichtigen Gedächtnisinhalten. So entstehen innere Filme zu jeder Erfahrung.

Mit dem *Hologramm* soll die Komplexität der Lebenserfahrungen verdeutlicht werden.

„Im Erleben von ‚Szenen und Stücken‘ als leibhaftig in der Bezogenheit mit und zu Anderen erliefene Situationen der Selbsterfahrung ‚werden keine Details im Sinne analytischer Zergliederung gelernt, sondern es können Atmosphären, Stimmungen, Qualitäten, Szenen, Stücke, Narrationen *ganzheitlich* aufgenommen werden, deren ‚Flair‘ noch am Detail haftet. Es ist ein Charakteristikum des Hologramms, dass sich selbst noch aus dem Detail die Atmosphäre des Ganzen evozieren lässt.“ (ebenda, 22)

Zur Erläuterung für die Theorie des „*holographischen Lernens*“ hier nun ein Beispiel: Ein Kind ist zu Besuch bei den Großeltern. Zusammen mit ihnen backt es Weihnachtsplätzchen. Es fühlt sich geborgen und geliebt. Die Großeltern geben an diesem Nachmittag ihre ganze Aufmerksamkeit dem Enkelkind.

Jedes Mal, wenn dieser Mensch in seinem späteren Leben z.B. den Geruch von Zimt in die Nase bekommt, kann er sich in allen Einzelheiten an diesen besonderen Nachmittag erinnern. Vor dem inneren Auge taucht die Küche auf, die Großeltern ..., die Plätzchen; die Nase erinnert sich an all die Düfte; die Ohren hören noch das Lachen und Reden; und auch das Gefühl der Geborgenheit taucht mit den anderen Details aus der Erinnerung wieder auf und verbindet sich zu einem vollständigen Film.

Diese Erinnerung wird umso besser erinnert, je tiefgreifender die emotionale Beteiligung des Kindes war und je öfter es solche Nachmittage erleben durfte. Denn (nicht zuletzt) aufgrund der Erkenntnisse aus der neueren Hirnforschung ist ja bekannt, dass Lernen sich in neuronalen Verknüpfungen bahnt; 1. durch Wiederholung und 2. durch den Grad der emotionalen Beteiligung (*Hüther* 2013).

Lebenserfahrung dient also unter anderem dazu, aus ihr für die Gegenwart und Zukunft zu lernen. Und das sollte möglichst bewusst passieren, denn so können die

eigenen Handlungen vom personalen und vom sozialen System am besten gesteuert werden.

Petzold sieht im Grad der Selbstreflexion / des sich-selbst-bewusst-seins, die Chance auf ein selbstbestimmtes Leben - je bewusster wir uns sind, aus welchen Beweggründen bzw. aufgrund welcher „*komplexen sozialen / persönlichen Repräsentationen*“ (*Petzold* 2003a, 1052f) wir in welchem Kontext wie handeln, desto mehr befreien wir uns von unseren persönlichen und sozialen „*Narrativen*“ (Festschreibungen) und verflüssigen diese bei Bedarf in „*Narrationen*“ (plastische Erzählungen). (*Petzold, Sieper, Orth, 2005*)

Und hier sind wir mitten im weiten Feld der Willenstheorien angekommen und der Frage von Determination und freiem Willen. Aus diesem Grund zitiere ich nun *Michael Ende* „Aber das ist eine andere Geschichte und soll ein andermal erzählt werden.“ (*Ende, M. 1979, 30*) und kehre zurück zur Gestaltung der Dyade im Kontext der Supervision. (zur weiterführenden Lektüre siehe u.a. *Petzold/Sieper 2008*)

„**Dynamische Selbstregulation**“ ist einer der zentralen Begriffe der „*Integrativen Lerntheorie*“^(Anmerkungen). Sie geschieht zu jeder Zeit - so lange wir leben.

In Phasen der Überforderung oder der Krise machen Menschen die Erfahrung, dass die gewohnten Strategien der Selbstregulation nicht mehr greifen. Auch das ist eine Lernerfahrung.

Hüther beschreibt in seinem Buch „*Biologie der Angst*“ (*Hüther 2013*) die natürlichen Lernerfahrungen des Menschen auf der Ebene des Gehirns mit der Abbildung eines Wege- und Straßennetzes. Im Kapitel „*Sackgassen*“ beschreibt er, die unterschiedlichen Reaktionen im menschlichen Gehirn sowie im gesamten „*Leib*“ (*Petzold*) auf „*kontrollierbaren Stress*“ im Sinne einer Herausforderung, einer positiv bewerteten / eingeschätzten Chance und „*unkontrollierbaren Stress*“ im Sinne einer zunehmend beängstigenden Überforderung.

Menschen in Krisen befinden sich überwiegend im Modus von „*unkontrollierbarem Stress*“. Wie jeder kognitive, emotionale, volitionale Prozess bleibt auch das Gefühl von Stress nie kontinuierlich gleich, es steigt an und fällt ab - in Wellen. Die „*dynamische Regulationsfähigkeit*“^(Anmerkungen) des Subjekts wird auch hier deutlich. In unterschiedlichen Bewusstseinsgraden findet der Mensch immer wieder relative Entlastung und Beruhigung. *K. Mierke* kam durch seine Forschungen im Themenfeld der *Überforderung* u.a. zu folgendem Ergebnis:

„Unter welchem psychologischen Aspekt man ein Überforderungserlebnis mit seinen Verlaufs- und Wirkungsformen auch betrachtet, man stößt immer wieder auf die gleiche Regelmäßigkeit, nämlich auf die Feststellung, daß sich gesamtseelisch oder funktionsspezifisch Überforderungen auswirken in einer Folge aggressiver, regressiver und restitutiver Tendenzen.

Dieser empirisch aus der Analyse von Überforderungserscheinungen gewonnene Befund wird bestätigt durch ausdrucksdiagnostische Beobachtungen, durch Ergebnisse eines charakterlogisch-verstehenden Verfahrens und auch durch exakte Reaktionsexperimente, in deren Leistungswerten und Leistungskurven sich gesetzmäßige Folgen und die Besonderheiten der Aggressions-, Regressions- und Restitutionsphase eindeutig und präzise abzeichnen.

Es handelt sich hier um Phänomene eines Normalverhaltens, die aus Grundvalenzen und Grundverhaltensweisen resultieren. Abweichungen von der regelhaften Folge und Form zeigen Neurosen oder Psychosen an.“ (Mierke 1955, 180)

Besonders anschaulich wird dieses Phänomen m.E. bei suchtkranken Menschen im Erleben von Suchtdruck. Suchtdruck wird in der Regel durch ein Erlebnis ausgelöst, dass in dem jeweiligen Menschen eine Stressreaktion auslöst. Er glaubt dann (ganz oder teilweise), sich nur mit Hilfe des Suchtmittels regulieren zu können.

Egal wie stark der Wunsch jedoch erscheinen mag, das Suchtmittel konsumieren zu wollen; wenn die Person es schafft, diese emotionale, kognitive, volitive und leibliche Stresswelle auszuhalten, macht sie verlässlich die Erfahrung, dass das scheinbar zwingende Verlangen, wieder abschwilt. Sie hat dann - entweder willentlich gesteuert oder unbewusst vom „Leib“ herbeigeführt - wieder in eine ausreichend gute Stimmung zurückgefunden. Befindet sich der Mensch weiterhin in einer solchermaßen belastenden Lebenssituation, wird er wahrscheinlich eine erneute Welle des Suchtdrucks erleben.

In beiden Fällen - erneuter Konsum oder eine andere Verhaltensweise - hat der Mensch etwas gelernt: Entweder er bekräftigt seine bisherige Lernerfahrung, wonach er nur mit Hilfe des Suchtmittels diese Art von Stresssituation - „Szenen“, (Petzold) bewältigen kann oder er macht die Erfahrung, dass er auch ohne Suchtmittel, mit einer anderen, neuen Strategie sein Ziel erreicht.

„Der integrative Schlüsselbegriff ‚**dynamische Regulation**‘ mit seinen Konzepten ‚**Regulationspotential, Regulationskompetenz, Regulationsperformanz**‘ (Petzold 2002b/2004 Petzold, Müller 2005) hat immer auch ‚**Entwicklungspotentiale**‘ mit im Blick. **Regulationskompetenz** und **Regulationsperformanz** des menschlichen Gesamtsystems gewährleisten, dass auftretende Dysregulationen hinlänglich ausgeglichen werden bzw. in den ‚gemäßigten Ungleichgewichten‘ des ‚Spielraums‘

bleiben, über den das System in seinen Freiheitsgraden bzw. seinem Toleranzspektrum verfügt. **Therapie heißt dann: Unterstützung der dynamischen Regulationsprozesse.**“ (Petzold, Sieper, Orth, 2005)

„Dynamische Selbstregulation“ bedeutet daher auch, dass Menschen sich nicht beständig in dem einen oder dem anderen Stressmodus befinden, sondern, dass wir uns zwischen diesen beiden Polen hin und her bewegen. Je stärker die Überforderung erlebt wird und je langanhaltender sie besteht, desto mehr bedroht sie das System, erhält den Charakter einer Überforderung / Bedrohung und wird so zur Krise.

Krisen als intensive Lernerfahrungen zu betrachten bedeutet, dass die belastende Gegenwart unter anderem mit Hilfe der Erkenntnisse aus der Vergangenheit bewältigt werden kann. Wie wurden die Phasen in der Vergangenheit bewältigt und in welcher Weise lassen sich daraus Handlungsstrategien für die Gegenwart und Zukunft entwickeln?

Ebenso lassen sich die Erfahrungen anderer Menschen für die eigene Problembewältigung nutzen. Zumindest insofern, dass sie die Person ermutigen es ebenso zu versuchen. Wichtig erscheint mir dabei, dass die Lösungswege der anderen die Person emotional, erreichen im Sinne einer emotionalen Ansteckung - in „Zonen optimaler Proximität“ (Vygotsky, in Petzold 2003a). Vor dem geistigen Auge entsteht eine Szene, in der das eigene Handeln quasi geprobt wird.

Nicht zuletzt lernen Menschen durch üben und Wiederholen. So können z.B. im Rollenspiel erprobte Handlungssequenzen in der relevanten und als herausfordernd bewertete Situation leichter umgesetzt werden.

Die nun folgenden Interventionen berücksichtigen diese Sichtweise:

3.2 **Interventionen** - in der dyadischen Supervision

3.2.1 Interventionen mit vorrangig kurzfristiger Wirkung - zum Beispiel bei akuten Krisen

- Beruhigung über Kontaktaufnahme und Entlastung durch Erzählen (Was ist passiert, dass die Situation nun also so bedrohlich empfunden wird?)
emotionaler Beistand, Trost, Empathie ... (Wirkfaktoren 1,2) (Gallas 2013)
- Überblick verschaffen (Wirkfaktor 3) (ebenda):

Mit Hilfe der „Fünf Säulen der Identität“ (Petzold 2003a) kann in Ko-respondenz zwischen SupervisandIn und SupervisorIn eine schriftliche Aufstellung darüber gemacht werden, was aktuell belastet und was bzw. wer unterstützt. Für Belastungen und Ressourcen werden dazu unterschiedliche Farben gewählt. Damit die SupervisandIn ungestört berichten kann, bietet es sich an, dass die SupervisorIn schreibt.

So entsteht eine Übersicht mit fünf Spalten:

Leib / soziales Umfeld / Arbeit Leistungen Freizeit / materielle Sicherheit / Werte Normen

Anschließend kann über die notwendigen und machbaren nächsten Schritte gesprochen werden.

- „Techniken der Selbstprotektion“ (Petzold 1975m)

Diese Techniken können insbesondere zur Stabilisierung bei aktuellen Belastungen von innen (z.B. Existenzängste bei Selbstständigen) oder von außen (z.B. durch kollegiale Konflikte) beitragen:

- „Schutzschild und Schirm“
- „Worte der Kraft“ und „innerer Zuspruch“
- „Zeichen der Kraft“

- Netzwerkaktivierung

Die Beziehungen zu konkreten, realen Personen aus dem kollegialen oder amikalen bzw. familiären Umfeld werden besprochen und daraufhin betrachtet, in wie weit sie als Support dienen bzw. angefragt werden können. Denn in der Krise besteht immer die Gefahr, dass der Mensch sich zurückzieht und mit unterschiedlichen Begründungen den Kontakt zu anderen - evtl. hilfreichen - Personen vermeidet.

Die Kontaktaufnahme kann u.U. auch im Rollenspiel zuvor geübt werden.

Auch die SupervisorIn kann vorübergehend Teil des Unterstützerteams sein.

Je nach Grad der Erschütterung / Labilisierung, sollte geprüft werden, in wie weit weitere professionelle HelferInnen hinzugezogen werden müssen (ÄrztIn, PsychotherapeutIn, stationäres Behandlungssetting etc.). An dieser Stelle kann die Supervision zeitweilig den Charakter einer Soziotherapie annehmen. Wenn möglich, sollte dies mit der SupervisandIn besprochen werden.

- Verbindliche Planung: Bei einer akuten Krise ist neben der Beruhigung und Orientierung immer auch die Planung der nächsten Schritte extrem wichtig. Der nächste

Kontakt sollte innerhalb der nächsten Woche erfolgen; zumindest jedoch ein Telefonat.

3.2.2 Interventionen mit vorrangig mittelfristiger Wirkung und Zielfindung

- „Blick aus der Vogelperspektive, vom Berg auf die Lebensstraße“ (Petzold, 1975m) um bewältigte Krisen in Erinnerung bringen.
- „Five years from now - Blick aus der Zukunft zurück“ (ebenda)
- „Arbeitspanorama“ (Petzold, Heini, Fallenstein 1983)
- „innerer und äußerer Ort der Souveränität“ (Petzold, Orth 1996b)
- „Panoramatechnik

„Die Technik des Lebenspanoramas (entwickelt von Petzold, 1975h, 1993p, Petzold, Orth 1993a, 1994) ist eines der bedeutendsten diagnostisch-therapeutischen Instrumente im Integrativen Ansatz. Das Lebenspanorama ist am ‚*life span developmental approach*‘ der klinischen Entwicklungspsychologie ausgerichtet (Petzold, Goffin, Oudhof 1993). Es zeigt die Entwicklung in Kontext und Kontinuum auf und lässt Narrative und Persönlichkeitsstrukturen augenfällig erkennbar werden.“ (Ostermann 2010)

- Mit dem „Krisen- und Ressourcenpanorama“ wird der Blick gezielt auf die bisher bewältigten Krisen gerichtet. Die Ressourcen-Perspektive lässt erkennen, welche Fähigkeiten / Fertigkeiten, sozialen Beistände, materiellen Sicherheiten etc. dazu beigetragen haben, dass die Person vielleicht sogar mit erweiterten Ressourcen aus der Krise hervorgegangen ist.
- Die Anfertigung eines solchen Panoramas kann in vielfältiger Weise und individuell auf die SupervisandIn zugeschnitten erstellt werden: als gemaltes Bild, mit Hilfe von Figuren, Seilen, Klötzen etc. oder auch mit Hilfe von Naturmaterialien.

Die Auswertung erfolgt dann in Ko-respondenz zwischen SupervisandIn und SupervisorIn.

Mit Hilfe der Panorama-Technik wird u.a. der exzentrische Blick auf die Situation ermöglicht / gefördert.

Zudem werden förderliche Lernerfahrungen aus der Vergangenheit wieder in Erinnerung gerufen und können ggf. erneut eingesetzt werden. Über das Erinnern an diese Erfahrungen und das darüber reden, werden wie unter 3.1 beschrieben, die gesamten Szenen / Szenenfolgen mit ihren Atmosphären etc. erneut lebendig. Die

SupervisandIn kann emotional daran andocken und entwickelt so vielleicht Ideen für die Zukunft. Diese Ideen sind mit dem Wissen untermauert, dass es so oder so ähnlich schon einmal gut gegangen ist, weitergegangen ist.

4 Zusammenfassung / Summary

4.1 Zusammenfassung:

Kriseninterventionen in der Team-Supervision - Methoden und Modelle im Integrativen Verfahren (EAG/FPI)

Teamsupervision ist ein bisher wenig besprochenes und beforschtes Themenfeld. In der vorliegenden Arbeit werden Modelle des Integrativen Verfahrens (u.a. Korrespondenzmodell, Noxen/Schädigungen, Coping/Creating) genutzt um Krisenprozesse in Teams zu verdeutlichen. Die supervisorische Beziehung, das Integrative Ressourcenkonzept, PRP sowie die *Integrative Lerntheorie* wurden genutzt um Methoden der Krisenintervention und -prävention zu entwickeln.

Schlüsselwörter: Krise, Teamsupervision, Coping/Creating, Ressourcenkonzept, PRP, Integrative Lerntheorie,

4.2 Summary:

Crisis Intervention in Team-Supervision – methods and models in the approach of Integrative Therapie and Supervision

Team supervision is right now a little discussed and little explored topic. This graduate thesis uses the models of the Integrative School (Correspondance Model, causes of disease, Coping/Creating) to illustrate crisis processes in teams. The supervisonale Relationship, the Integrative Ressource Concept, PRP and the Integrative Learning Theory are applied to develop methods of crisis intervention and crisis prevention.

Keywords: Crisis, Team-Supervision, Coping/Creating, Ressource-Concept, Integrative-Learning-Theory.

5. ANHANG

5.1 Anmerkungen

(1.2.5)

siehe auch *Petzold, H.G., Petzold, Ch., Veal Rodriguez-Petzold, F. (1996)*
zur „*sinnvollen Unterscheidung von Institution und Organisation*“

(1.3.7.1)

Zur Bewertung/Einschätzung von Schädigungen sollten ggf. auch die von Petzold hervorgehobene Perspektive der „sozial worlds“ berücksichtigt werden!

„ »**Komplexe soziale Repräsentationen** - auch ‚**kollektive-mentale Repräsentationen**‘ genannt - sind Sets kollektiver Kognitionen, Emotionen und Volitionen mit ihren Mustern des Reflektieren bzw. Metareflektierens in polylogischen Diskursen bzw. Ko-respondenzen und mit ihren Performanzen, d.h. Umsetzungen in konkretes Verhalten und Handeln.
Soziale Welten [‚social worlds‘] als *intermentale* Wirklichkeiten entstehen aus *geteilten Sichtweisen* auf die Welt und sie bilden geteilten Sichtweisen auf die Welt. Sie schließen Menschen zu Gesprächs-, Erzähl- und damit zu Interpretations- und Handlungsgemeinschaften zusammen und werden aber zugleich durch solche Zusammenschlüsse gebildet und perpetuiert - rekursive Prozesse, in denen soziale Repräsentationen zum Tragen kommen, die wiederum zugleich narrative Prozesse *kollektiver Hermeneutik* prägen aber auch in ihnen gebildet werden.’
In dem, was sozial repräsentiert wird, sind immer die jeweiligen Ökologien der Kommunikationen und Handlungen (*Kontextdimension*) zusammen mit den vollzogenen bzw. vollziehbaren Handlungssequenzen mit repräsentiert, und es verschränkt sich auf diese Weise Aktional-Szenisches und Diskursiv-Symbolisches im zeitlichen Ablauf (*Kontinuumsdimension*).
Es handelt sich *nicht* nur um eine repräsentationale Verbindung von Bild und Sprache, es geht um Filme, besser noch: dramatische Abläufe als Szenenfolgen oder -etwas futuristisch, aber mental schon real -, um *sequentielle Hologramme*, in denen alles Wahrnehmbare und auch alles Vorstellbare anwesend ist.
Verstehensprozesse erfordern deshalb (*Petzold 1992a, 901*) eine diskursive und eine aktionale Hermeneutik in Kontext/Kontinuum, die Vielfalt konnektiviert und Bekanntes mit Unbekanntem verbindet und vertraut macht.« (*Petzold 2000h*).“

(*Petzold 2003a, 1052*)

Ergänzend seien hier zudem die Komplexen persönlichen Repräsentationen erläutert:

„ » **Komplexe persönliche Repräsentationen** - auch **subjektiv-mentale Repräsentationen** genannt - sind die für einen Menschen charakteristischen, lebensgeschichtlich in *Enkulturation* bzw. *Sozialisation* erworbenen, d.h. emotional bewerteten (*valuation*), kognitiv eingeschätzten (*appraisal*) und dann verkörperten Bilder und Aufzeichnungen über die Welt. Es sind eingeleibte, erlebniserfüllte ‚mentale Filme‘, die ‚serielle Hologramme‘ über ‚mich-Selbst‘, über die ‚Anderen‘, über ‚mich-Selbst-mit-Anderen-in-der-Welt‘, die die Persönlichkeit des Subjekts bestimmen, seine *instrumentale* Welt ausmachen.

Es handelt sich um die ‚subjektiven Theorien‘ mit ihren kognitiven, emotionalen, volitiven Aspekten, die sich in Prozessen ‚*komplexen Lernens*‘ über die gesamte Lebensspanne hin verändern und von den ‚**kollektiv-mentalen Repräsentationen**‘ (im Intermentalen der Primärgruppe, des sozialen Umfeldes, der Kultur) nachhaltig imprägniert sind und dem Menschen als Lebens-/Überlebenswissen, *Kompetenzen* für ein konsistentes Handeln in seinen Lebenslagen, d.h. für *Performanzen* zur Verfügung stehen. « (Petzold 2000h).“

(Petzold 2003a, 1053)

(1.3.7.1)

Affiliation ist das intrinsische Bedürfnis des Menschen nach Nähe zu anderen Menschen in geteiltem Nahraum, zu Menschengruppen mit Vertrauensqualität, denn die wechselseitige Zugehörigkeit ist für das Überleben der Affilierten, aber auch der Affiliationsgemeinschaft insgesamt, grundlegend: für die Sicherung des Lebensunterhalts, für den Schutz gegenüber Feinden und bei Gefahren, für die Entwicklung von Wissensständen und Praxen, die Selektionsvorteile bieten könnten.

*Mit diese **Affiliationsnarrativ** als Grundlage der Gemeinschaftsbildung konnten die Homeriden gesellschaftliche und kulturelle Formen entwickeln, die sie zur erfolgreichsten Spezies der Evolution gemacht haben.“*

Petzold, H.G., Müller, M., Modalitäten der Relationalität - Affiliation, Reaktanz, Übertragung, Beziehung, Bindung - in einer ‚klinischen Sozialpsychologie‘ für die Integrative Supervision und Therapie, in Petzold, 2007, 367-427

(1.3.7.2)

https://de.wikipedia.org/wiki/Strukturelle_Gewalt

„Johan Galtung ergänzte den traditionellen Begriff der Gewalt, der vorsätzlich destruktives Handeln eines Täters oder einer Tätergruppe bezeichnet, um die strukturelle Dimension:

„Strukturelle Gewalt ist die vermeidbare Beeinträchtigung grundlegender menschlicher Bedürfnisse oder, allgemeiner ausgedrückt, des Lebens, die den realen Grad der Bedürfnisbefriedigung unter das herabsetzt, was potentiell möglich ist.‘ (...)“

„(...) Me-Ti (...) Hier in der Interpretation von Bertolt Brecht aus dem Werk ‚Me-Ti. Buch der Wendungen‘:

„Es gibt viele Arten zu töten. Man kann einem ein Messer in den Bauch stechen, einem das Brot entziehen, einen von einer Krankheit nicht heilen, einen in eine schlechte Wohnung stecken, einen durch Arbeit zu Tode schinden, einen zum Suizid treiben, einen in den Krieg führen usw. Nur wenig davon ist in unserem Staat verboten.“

(1.3.7.2)

„We the willing, led by the ignorant, are doing the impossible for the ungrateful. We have done so much, with so little, for so long, we are now qualified to do anything, with nothing.“ (Quelle unbekannt)

Petzold formulierte dazu für die Situation des Individuums in seinem sozialen und ökologisch/ökonomischen Kontext:

„**Prekäre Lebenslagen** sind zeitextendierte Situationen eines Individuums mit seinem relevanten Konvoi in seiner sozioökologischen Einbettung und seinen sozioökonomischen Gegebenheiten (Mikroebene), die dieser Mensch und die Menschen seines Netzwerkes als ‚bedrängend‘ erleben und als ‚katastrophal‘ bewerten (kognitives *appraisal*, emotionale *valuation*), weil es zu einer Häufung massiver körperlicher, seelischer und sozialer Belastungen durch Ressourcenmangel oder -verlust, Fehlen oder Schwächung ‚protektiver Faktoren‘ gekommen ist.

Die Summation ‚kritischer Lebensereignisse‘ und bedrohlicher Risiken lassen die Kontroll-, Coping- und Creatingmöglichkeiten der Betroffenen (des Individuums und seiner Kernnetzwerke) an ihre Grenzen kommen. Eine *Erosion* der persönlichen und gemeinschaftlichen Tragfähigkeit beginnt.

Ein progredienter Ressourcenverfall des Kontextes ist feststellbar, so daß eine Beschädigung der persönlichen Identität, eine Destruktion des Netzwerkes mit seiner ‚supportiven Valenz‘ und eine Verelendung des sozioökologischen Mikrokontextes droht, eine *destruktive Lebenslage* eintritt, sofern es nicht zu einer Entlastung, einer substantiellen ‚Verbesserung der Lebenslage‘ durch Ressourcenzufuhr kommt und durch infrastrukturelle Maßnahmen der Amelioration, die die Prekarität *dauerhaft* beseitigt und von *Morenos* (1923) Fragen ausgehen: ‚Was hat uns in diese Lage gebracht? Worin besteht diese Lage? Was führt uns aus dieser Lage heraus?‘“ *Petzold, H.G. (???)*: Krise, Trauma, Trauer, Trost – Materialien. <http://www.fpi-publikation.de/polyloge/>

(1.3.7.3)

Synergieprinzip:

„Das Gesamt von Wirkungen ist [mehr und] etwas anderes als die Summe von Teilwirkungen. Durch das Zusammenspiel, die *Konnektivierung* von Verschiedenem

(Menschen, Gruppen, Ressourcen, Wissensstände etc.) entsteht durch Wahrnehmen - Verarbeiten - Handeln, durch Differenzieren, Integrieren, Kreieren in Emergenzen Neues gemäß dem Konzept in Prozessen ‚komplexen Lernens (Sieper 2001)‘ (...)
(Petzold, H.G., Integrative Supervision. 3Bde, (2003), 117

(2.1.2)

„(5) Funktionsvariable (*the funktion of supervision - technical factor*)

Supervision hat bestimmte Funktionen, die den Supervisionsprozess bestimmen. Holloway (1995, 33ff) hat folgende herausgearbeitet: (...)

- Modellfunktion (*modelling*); der Supervisor dient durch sein Verhalten und Tun als Modell (...)

(Petzold, 2007a)

„(Petzold, Leitner, Sieper, Orth 2008, 35) nicht zuletzt was eine „**Wächterfunktion**“ anbelangt, die die BegründerInnen der Integrativen Therapie in ihrem Manifest „Integrativer Kulturarbeit“ (Petzold, Orth, Sieper 2013b, 2) den Angehörigen psychosozialer Berufe und (Petzold 2016m) unlängst noch LehrsupervisorInnen und SupervisorInnen zuordnen. Insbesondere Phänomene „**multipler Entfremdung**“ (vom Leibe, von den Mitmenschen, von der Lebenswelt, von der Arbeit als sinnstiftendem Geschehen, von der Zeit usw.; vgl. Petzold 1987d) müssen immer wieder aufgezeigt werden.“ (Petzold)

(2.1.2.4)

„**Exzentrizität** ist die Fähigkeit, von Situationen, Problemen und Konzepten Abstand zu nehmen (Beobachtung ‚zweiter Ordnung‘), ohne Kontakt zum Geschehen zu verlieren und in ‚engagierter Distanz‘ den breiten Kontext der Gegenwart, Vergangenheitshintergründe Zukunftsperspektiven und Alternativen zu betrachten“ (Petzold 2007a)

„**Zentrizität** ist der korrektive Gegenpart zur Exzentrizität, damit man es nicht zu ‚einer Weltoffenheit ohne Weltbezug und einer Exzentrizität, die die Verbindung zum Zentrum, die **Zentrizität** verloren hat ~~kommt~~ und man sich in dieser Unverbundenheit verliert‘ (Petzold 1987d, 242).

„Das Verhältnis von *Exzentrizität/Hyperexzentrizität* und *Zentrizität/Hyperzentrizität* in angemessener Weise zu handhaben, wie es der Natur des Menschen gemäß ist (etwa mit Blick auf etwaige genetische und cerebrale Selbstmanipulation, Selbstcyborgisierung etc.) und wie es die mundane Ökologie als Grundlage aller Lebensprozesse erfordert (etwa mit Blick auf genetic engineering, Öko- und Klimasystem gefährdende Produktions- und Konsumpraxen, in denen im wahrsten Sinne des Wortes *Lebenswelt* konsumiert

wird, bis sie sich nicht mehr regenerieren kann), das stellt sich dem Menschen, der Menschheit als Aufgabe, die über ihre Zukunft, ihr Überleben entscheiden wird.' (Petzold 2011e, 5). Supervision hat diese Aufgabe zu unterstützen.“ (Petzold)

(2.1.2.7)

„ ‚Wer hat das Recht, die Pflicht und den Mut, die Wahrheit zu sprechen?‘ fragt Foucault (1996, 25), denn ‚Wahrheit‘, d.h. ‚Parrhesia, erfordert den Mut, trotz einer gewissen Gefahr die Wahrheit zu sprechen‘ (ibid. 15) Die *Pflicht* haben neben anderen ‚Menschenarbeitern‘ - wie ich die Angehörigen psychosozialer, medizinischer und pädagogischer Berufe zu nennen pflege (1979c, 2000h) - in besonderer Weise PsychotherapeutInnen.“ (Petzold 2003a, 45)

(2.1.2.7)

„Ein therapeutischer Stil, in dem Self-disclosure und Abstinenz verbunden werden können, ist von Lore Perls(1971) als „*selektive Offenheit*“ beschrieben worden. ‚*Verbal* teile ich dem Patienten soviel von meiner Wahrnehmung (awareness) mit, als ihm ermöglicht, den nächsten Schritt zu tun. Ich gebe ihm damit Support damit er ein Risiko im Kontext seiner gegenwärtigen Schwierigkeiten auf sich nehmen kann. Wenn ich ihm zu viel mitteile, ist es möglich, daß ich eine negative therapeutische Reaktion provoziere: unerträgliche Angst, Fluchtgedanken, Widerstand, Erstarrung, Desensibilisierung, Projektion. Natürlich lernt der Patient meine Reaktionen wahrzunehmen, selbst wenn sie nicht verbalisiert sind ... Probleme und Erfahrungen von meinem eigenen Leben oder aus dem anderer Patienten teile ich nur mit, wenn ich erwarte, daß dieses dem jeweiligen Patienten Support für eine vollere Verwirklichung seiner eigenen Position und Potentiale gibt, d.h. also, nur wenn es ihm hilft, einen nächsten Schritt zu machen.‘ (L. Perls 1971, 127)“ (Petzold 1980g)

(2.1.2.9)

„Weiter wird als Ideal das ‚*Intersubjektivitätsprinzip*‘ (Marcel 1967) vertreten, das die koexistier Verbundenheit mit dem anderen (ibid.) und zugleich seine letztendliche **Anderseits**, ja Fremdheit (Lévinas 1983, Petzold, 1996k, j) affirmiert, eine Position, die unsere Konzepte ‚*integrer Führung*‘ und ‚*fundierter Kollegialität*‘ (Petzold/Orth 1996b) begründet. (Petzold 2007a, 274)

und weiter:

Intersubjektivität meint „Auseinandersetzung in Freiheit und Wertschätzung auf gleicher Ebene im Respekt vor der Würde des Anderen als Mitmensch“ (Petzold, H.G., Integrative Therapie. 3Bde., Jungfermann, Paderborn 2003a, Bd.3, 787)

(2.1.2.10)

„Supervisio - Mehrperspektivität als strukturelles Implikat

Supervision als Übersicht über komplexe Gegebenheiten wird stets von dieser Komplexität selbst bestimmt. Wenn sie sich der Vielfalt öffnet - und nur so wird sie zur supervisio und bleibt nicht schlicht Vision - , wird sie selbst vielfältig. Vielfalt will vielfältig betrachtet werden!

Sie ist das Implikat jedes supervisorischen Unterfangens die unabdingbare Anforderung von Mehrperspektivität. Die Betrachtung von Supervision und Lehrsupervision in ihrer praktischen Anwendung und in den Versuchen theoretischer Begründung solcher Praxis lässt das Implikat von Mehrperspektivität deutlich erkennbar werden, ganz gleich, ob nun der supervisorische Ansatz dem psychoanalytischen oder dem systemischen, dem sozialpsychologischen oder dem ökologischen Diskurs verpflichtet ist, ob er sich nun an dem Ideal der ‚Allparteilichkeit‘ oder dem des ‚differenziellen Engagements‘ (Petzold 19891) orientiert.

Der mehrperspektivische Blick ist natürlich nicht nur begründet im Vorrat unterschiedlicher theoretischer ‚Folien‘ oder klinischer ‚Optiken‘, er ist auch eine spezifische Art des Sehens oder besser ‚komplexen Wahrnehmens‘, ein ‚atmosphärisches Erfassen‘ und ‚szenisches Verstehen‘ (idem 1990p), in das vorrangige Situationserfahrungen wie auch erworbenes Theoriewissen einfließen.“ (Petzold 2007a, 96)

(2.1.4)

Zur weiteren Vertiefung des Themas „*supervisorische Beziehung*“ verweise ich auf die folgenden Arbeiten:

- Edlhaimeb-Hrubec, C.-M., Die „Supervisorische Beziehung“ - Theoriekonzepte und soziale Repräsentation im Lehrsupervisoren-, Supervisoren-, Supervisanden-system im Fokus der Integrativen Supervision, 2005, in: *SUPERVISION: Theorie - Praxis - Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift - Jg. 2005.*
- Petzold, H.G., Supervision zwischen Exzentrizität und Engagement (1989i, 149-157) in *Petzold, 2007a*
- Petzold, H. G. (1980g): Die Rolle des Therapeuten und die therapeutische Beziehung in der integrativen Therapie. aus: Textarchiv H. G. Petzold et al. Jahrgang 1980

(2.2.2.2)

„Der Mensch als Mann und Frau ist Körper-Seele-Geist-Subjekt im sozialen und ökologischen Umfeld. Leibsubjekt und Lebenswelt sind in primordialer Weise miteinander verschränkt in beständiger Entwicklung - *anthropologische Grundposition*“ (Petzold 2003a, 116)

(3.1)

»Unter dem Konzept „**dynamisches Regulationssystem**“ wird die grundsätzliche Fähigkeit des Organismus bzw. des aus dieser biologischen Basis emergierenden personalen Subjektes verstanden, in verschiedenen Bereichen Abläufe zu *steuern* – von der *intrasystemischen/intrapersonalen* Ebene, etwa der biochemischen mit den neurophysiologischen und endokrinologischen Abläufen (z. B. HPA- Achse), über emotionale und kognitive Regulationsvorgänge bis zu höchst komplexen Regulationsmustern der „Selbstregulation“ des gesamten Regulationssystems, zu dem auch die Steuerung von *intersystemischen/interpersonalen* Regulationsvorgängen und immer auch **Entwicklungsperspektiven** und **Entwicklungsprozesse** gehören.

Gut fungierende Prozesse „dynamischer Regulation“ können als eine Metaressource des Systems betrachtet werden. In ihnen wird „organisierte Information“ (**OI**) mit unterschiedlichen *Niveaus* von Komplexität und Strukturiertheit beständig durch „transformative Konfigurationen“ (**TF**) um-, neu-, und weitergestaltet (Petzold et al. 1994, 535ff), „reformatiert“ « (Petzold 2000h).

(Petzold, Sieper, Orth 2005)

5.2 Literaturangaben

- *Brühlmann-Jecklin, E., Petzold, H.G. (2004): Die Konzepte ‚social network‘ und ‚social world‘ und ihre Bedeutung für Theorie und Praxis der Supervision im Integrativen Modell. in: SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift -Jg 2005. www.fpi-publikationen.de/supervision*
- *Ebert, W., Könnecke-Ebert, B. (2004): Einführung in die Integrative Beratung und Therapie. in: Petzold, Schay, Ebert (Hrsg.) (2004a): Integrative Suchttherapie. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften*
- *Edlhaimb-Hrubec, C.-M. (2005): Die „Supervisorische Beziehung“ - Theoriekonzepte und soziale Repräsentation im Lehrsupervisoren-, Supervisoren-, Supervisandensystem im Fokus der Integrativen Supervision. in: SUPERVISION: Theorie - Praxis - Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift - Jg. 2005.*
- *Ende, M. (1979): Die unendliche Geschichte. Stuttgart, K. Thiemanns*
- *Fengler, J., Sanz, A. (2011): Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese. Stuttgart: Klett-Cotta*
- *Ferenczi, S. (2013): Das klinische Tagebuch. Gießen: Psychosozial-Verlag (Neuaufgabe der Ausgabe von 1999)*
- *Flammer, A.(1990): Erfahrung der eigenen Wirksamkeit. Einführung in die Psychologie der Kontrollmeinung. Bern: Hans Huber*
- *Galas, M. (2013): Die 14 Heil- und Wirkfaktoren des Integrativen Ansatzes in der Supervision, SUPERVISION Theorie - Praxis Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift, Ausgabe 06/2013; www.fpi-publikationen.de/supervision*
- *Gardeia, A. (2004): Konfliktmanagement in Organisationen, <http://www.fpi-publikation.de/polyloge/>, 15/2004*
- *Gebhardt, M., Petzold, H., (2011): Das Integrative Teamkonzept und Teamcoaching und die Konzepte der „persönlichen Souveränität“, der „fundierten Kollegialität“, das „Konflux-Modell“ und die Coaching-Grundregeln“, SUPERVISION Theorie - Praxis Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift, Ausgabe 09/2011, www.fpi-publikationen.de/supervision*

- *Gotthardt-Lorenz, A.:* Arbeitsbeziehungen – Arbeitszusammenhänge: Kristallisationspunkte für Veränderungen und Herausforderungen in organisationalen Supervisionsprozessen, in: INTEGRATIVE THERAPIE, Volume 38, No. 1 (Mai 2012)

- *Hass, W., Petzold, H.G. (1999/2011):* Die Bedeutung der Forschung über soziale Netzwerke, Netzwerktherapie und soziale Unterstützung für die Psychotherapie - diagnostische und therapeutische Perspektiven. In: *Petzold, H.G., Märtens, M. (1999a) (Hrsg.):* Wege zu effektiven Psychotherapien. Psychotherapieforschung und Praxis.: Modelle, Konzepte, Settings. Opladen: Leske + Budrich, S. 193-272.

- *Heim, E. (1996):* Der Bewältigungsprozeß in Krise und Krisenintervention, in *Schnyder, U., Sauvant, J.,E. (Hrsg.) (1996):* Krisenintervention in der Psychiatrie. Bern: Hans Huber

- *Höhmann, A., Siegele, F. (2004):* Arbeitspapier. KRISE. Verwendet in den Weiterbildungsseminaren zum Thema „Methoden und Modelle der Krisenintervention und -prävention“ an der EAG/FPI

- *Hüther, G. (2013):* Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. Die Macht der inneren Bilder. Biologie der Angst. Limitierte Sonderausgabe. Bristol / Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

- *Jäkel, B. (2001):* Motive und Motivationen als Grundlage menschlichen Verhaltens. Überlegungen zu einer integrativen Motivationstheorie. Integrative Therapie 1-2, 145-172. <http://www.fpi-publikation.de/downloads/>

- *Korittko, A., Pleyer, K.H. (2010/2013):* Traumatischer Stress in der Familie. Systemische Lösungswege. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

- *Lukesch, B., Petzold, H.G. (2011):* Lernen und Lehren in der Supervision – ein komplexes, kokreatives Geschehen. *SUPERVISION Theorie - Praxis - Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift, Ausgabe 5/2011; www.fpi-publikationen.de/supervision*

- *Mierke, K.(1955):* Wille und Leistung. Göttingen: Hogrefe

- *Ostermann, D. (2010):* Gesundheitscoaching. Wiesbaden: VS Verlag

- *Petzold, H. G. (1975m):* Ein Kriseninterventionsseminar – Techniken beziehungsgestützter Krisenintervention, Aufbau eines „guten Konvois“, „innerer

Beistände“ und „protektiver Erfahrungen“ in Integrativer Bewegungstherapie (IBT), Integrativer Therapie (IT), Gestalttherapie (GT),
<http://www.fpi-publikationen.de/textarchiv-hg-petzold>

- *Petzold, H. G.* (1980g): Die Rolle des Therapeuten und die therapeutische Beziehung in der integrativen Therapie.
<http://www.fpi-publikationen.de/textarchiv-hg-petzold>
- *Petzold, H.G.*(1987d) Kunsttherapie und Arbeit mit kreativen Medien - Wege gegen die "multiple Entfremdung" in einer verdinglichenden Welt. Vortrag beim Studientag „Entfremdung und Kreativität“ an der EAG 01.03.1987, Hückeswagen. Polyloge Jg. 2016; gekürzte in: Richter, K. (Hrsg.), Psychotherapie und soziale Kulturarbeit - eine unheilige Allianz? Schriftenreihe des Instituts für Bildung und Kultur, Bd. 9, Remscheid, 38-95; repr. in: Matthies, K., Sinnliche Erfahrung, Kunst, Therapie, Bremer Hochschulschriften, Univ. Druckerei, Bremen 1988. <http://www.fpi-publikation.de/downloads>
- *Petzold, H.G.* (1989i): Supervision zwischen Exzentrizität und Engagement (149-157) in *Petzold, (2007a)*
- *Petzold, H.G.* (1990o): Konzept und Praxis von Mehrperspektivität in der Integrativen Supervision, dargestellt an Fallbeispielen für Einzel- und Teambegleitung. *Gestalt und Integration* 2, 7-37; erw. Bd. II, 3, (1993a) 1291-1336 und (2003a) S. 947-976. Jetzt im Netz bei Supervision 2016/17
- *Petzold, H.G.* (1993g): Die Krisen der Helfer, in *Schnyder, U., Sauvant, J.-D.* (1996). *Krisenintervention in der Psychiatrie*. Bern: Hans Huber
- *Petzold, H.G.* (1994c): Megapraxis „Die Ursachen hinter den Ursachen“ oder das „doppelte Warum“. www.fpi-publikationen.de/polyloge
- *Petzold, H.G.* (1996f): Krankheitsursachen im Erwachsenenleben, 1996/2013, in: www.fpi-publikationen.de/polyloge
- *Petzold, H.G.* (1996/1997): Supervisorische Kultur und Transversalität - Grundkonzepte Integrativer Supervision. in *Petzold, H.G.* (2007a)
- *Petzold, H.G.* (1997k): Differenzielle Teamarbeit, Teamformate und Teamprozesse - Konzepte zur Optimierung aus integrativer Sicht. in *Petzold, H.G.* (2007a)
- *Petzold, H.G.* (1997p): Das Ressourcenkonzept in der sozialinterventiven Praxeologie und Systemberatung. in *Petzold (2007a)*

- *Petzold, H.G. (2003a):* Integrative Therapie. 3Bde. Paderborn: Jungfermann

- *Petzold, H.G. (2003b):* Integrative Beratung, differentielle Konflikttheorie und „komplexe soziale Repräsentationen“. Düsseldorf/Hückeswagen.
www. FPI-Publikationen.de/materialien.htm - Supervision: Theorie -
Praxis - Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift 01/2003;
www.fpi-publikationen.de

- *Petzold, H.G. (2001p/2004):* „Transversale Identität und Identitätsarbeit“. Die Integrative Identitätstheorie als Grundlage für eine entwicklungspsychologisch und sozialisationstheoretisch begründete Persönlichkeitstheorie und Psychotherapie – Perspektiven „klinischer Sozialpsychologie“.
www.fpi-publikationen.de

- Erw. in *Petzold, H.G. (2012a):* Identität. Ein Kernthema moderner Psychotherapie – interdisziplinäre Perspektiven Wiesbaden: Springer VS Verlag. S. 407-605.

- *Petzold, H.G. (2005ü):* POLYLOGE II: die Dialogzentrierung in der Psychotherapie überschreiten – eine Sicht Integrativer Therapie und klinischer Philosophie. Hommage an Mikhail M. Bakhtin. (Updating von 2002c) .
www.fpi-publikationen.de/materialien.htm

- *Petzold, H.G. (2007a):* Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch. Paderborn: Jungfermann

- *Petzold, H.G. (2011e):* Integrative Therapie Kompakt 2011. Definitionen und Kondensate von Kernkonzepten der Integrativen Therapie - Materialien zu „Klinischer Wissenschaft“ und „Sprachtheorie“. www.fpi-publikationen.de

- *Petzold, H. G. (2012h):* Integrative Therapie – Transversalität zwischen Innovation und Vertiefung. Die „Vier WEGE der Heilung und Förderung“ und die „14 Wirkfaktoren“ als Prinzipien gesundheitsbewusster und entwicklungsfördernder Lebensführung - Komplexe Humantherapie III, Textarchiv Jg. 12/2012. <http://www.fpi-publikation.de>

- *Petzold, H. G. (2016m):* LEHRSUPERVISION, VERANTWORTUNG, FORSCHUNG - Anmerkungen zu Zukunftsperspektiven der Supervision. Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit. Hückeswagen. Ergänzte Fassung von 2015n. www.fpi-publikationen.de

- *Petzold, H.G., Heini, H., Fallenstein, A.*(1983): Das Arbeitspanorama. In: *Petzold, H.G., Heini, H.* (Hrsg.) (1983). Psychotherapie und Arbeitswelt, Paderborn: Junfermann, 356-408.
- *Petzold, H.G., Josić, Z., Erhardt, J.* (2003): Integrative Familientherapie als „Netzwerkintervention“ bei Traumbelastungen und Suchtproblemen, www.fpi-publikationen.de
- *Petzold, H.G.* (2002b/2006/2011e): Zentrale Modelle und KERNKONZEPTE der „INTEGRATIVEN THERAPIE“.
- Überarbeitete Version, Kernkonzepte II, 2006 und 2011e **Petzold, H.G., Leitner, A., Sieper, J., Orth, I. (2008)**. Materialien und Konzepte zu Lehrtherapien und Selbsterfahrung in der Psychotherapie – Perspektiven der Integrativen Therapie. www.fpi-publikationen.de/materialien.htm
- *Petzold, H. G., Lemke, J.* (1979): Gestaltsupervision als Kompetenzgruppe, erschienen in: *Gestalt-Bulletin*, Jg. 3/79 u. 1/80, 88-94. Mitteilungsblatt der DGGK, Textarchiv H. G. Petzold et al. Jahrgang 1979, <http://www.fpi-publikationen.de/textarchiv-hg-petzold>
- *Petzold, H.G., Müller., M.:* Modalitäten der Relationalität - Affiliation, Reaktanz, Übertragung, Beziehung, Bindung - in einer „klinischen Sozialpsychologie“ für die Integrative Supervision und Therapie, in: *Petzold, H.G.* (2007a), 367-431
- *Petzold, H.G., Orth, I.* (1996b): Das *Konflux*-Modell und die Arbeit mit kokreativen Prozessen in Teamarbeit, Teamsupervision und Organisationsberatung. in *Petzold* (2007a)
- *Petzold, H. G., Orth, I., Sieper, J.* (2013a): Manifest der Integrativen Kulturarbeit 2013. In: www.fpi-publikationen.de und in: *Petzold, Orth, Sieper* (2014): „Mythen, Macht und Psychotherapie“. Therapie als Praxis kritischer Kulturarbeit. Bielefeld: Aisthesis. S. 671-688.
- *Petzold, H.G., Orth-Petzold, S., Sieper, J.* (2016): Theoriegeleitete Arbeit und Prozesstransparenz im „biopsychosozialökologischen“ Ansatz der „Integrativen Supervision“ – Perspektiven für SupervisorInnen zum „Transparenzdi-lemma“ (nicht nur) im Kontext „Sozialtherapie Sucht“ *Supervision* Jg. 1/2016. <http://www.fpi-publikation.de>
- *Petzold, H.G., Petzold, Ch., Veal Rodriguez-Petzold, F.* (1996): Kundenorientierung in Psychosozialen Institutionen und Organisationen - kritische Überlegungen zu einer neuen Mode und zu einem „differenziellen Kundenbegriff“. in *Petzold* (2007a)

- *Petzold, H.G., Schay, P., Ebert, W.* (Hrsg.) (2004): Integrative Suchttherapie. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- *Petzold, H.G., Schay, P., Scheiblich, W.* (Hrsg.) (2007): Integrative Suchtarbeit. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaft
- *Petzold, H.G., Sieper, J.* (Hrsg.) (2008c): Der Wille, die Neurobiologie und die Psychiatrie. 2Bd. Bielefeld u. Locarno: EDITION SIRIUS, AISTHESIS VERLAG
- *Petzold, H.G., Sieper, J., Orth, I.* (2005): Erkenntniskritische, entwicklungspsychologische, neurobiologische und agogische Positionen der „Integrativen Therapie“ als „Entwicklungstherapie“ - Grundlagen für Selbsterfahrung in therapeutischer Weiterbildung, Supervision und Therapie – Theorie, Methodik, Forschung, SUPERVISION Theorie - Praxis Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift, Ausgabe 02/2005; www.fpi-publikationen.de/supervision
- *Petzold, H.G.*, Krise, Trauer, Trauma, Trost – Materialien. (Jahr: nicht angegeben) www.fpi-publikationen.de/polyloge/
- *Richter, K.* (2009/2010): Coaching als kreativer Prozess. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht
- *Schulz von Thun, F.* (1981/1995): Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Reineck bei Hamburg: Rowohlt
- *Sieper, J., Petzold, H.P.* (2002/2011): „Komplexes Lernen“ in der Integrativen Therapie - Seine neurowissenschaftlichen, psychologischen und behavioralen Dimensionen. SUPERVISION Theorie - Praxis - Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift, Ausgabe 10/2002; www.fpi-publikationen.de/supervision
- *Thomann, Ch.* (1989/2004): Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche. Reineck bei Hamburg: Rowohlt
- *van Dick, R., West, M.A.* (2005): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Praxis der Personalpsychologie. Band 8. Göttingen: Hogrefe
- *Wahrig-Burfeind, R.* (1991): Wahrig FREMDWÖRTER LEXIKON. Gütersloh: Bertelsmann
- www.wikipedia.org/wiki/bricolage
- de.wiktionary.org/wiki/Quod_licet_lovi,_non_licet_bovi