

Persönliche PDF-Datei für  
U. Rüth, A. Holch

Mit den besten Grüßen vom Georg Thieme Verlag

[www.thieme.de](http://www.thieme.de)

## Co-Leitung in Balint-Gruppen

DOI 10.1055/s-0034-1370969  
Balint 2014; 15: 11–16

Nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.  
Keine kommerzielle Nutzung, keine Einstellung  
in Repositorien.

**Verlag und Copyright:**  
© 2014 by  
Georg Thieme Verlag KG  
Rüdigerstraße 14  
70469 Stuttgart  
ISSN 1439-5142

Nachdruck nur  
mit Genehmigung  
des Verlags



# Co-Leitung in Balint-Gruppen

## Co-Leadership in Balintgroups

### Autoren

U. R $\ddot{u}$ th<sup>1</sup>, A. Holch<sup>2</sup>

### Institute

<sup>1</sup> Praxis für Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie, München sowie Institut der Deutschen Akademie für Psychoanalyse, München

<sup>2</sup> Praxis Heuschen, Praxis für Kinder- und Jugendpsychiatrie, München

### Schlüsselwörter

- Balintgruppe
- Co-Leitung
- Gruppentherapie
- Gruppendynamik
- Containment
- Reflective Team

### Key words

- Balint Group
- Co-leadership
- group therapy
- group dynamics
- containment
- reflective team

### Bibliografie

DOI <http://dx.doi.org/10.1055/s-0034-1370969>  
Balint 2014; 15: 11–16  
© Georg Thieme Verlag KG  
Stuttgart · New York  
ISSN 1439-5142

### Korrespondenzadressen

**Dr. med. Ulrich R $\ddot{u}$ th**  
Praxis  
Goethestraße 54  
80336 München  
ulrich.rueth@mnet-online.de

### Astrid Holch

Praxis Heuschen  
Artilleriestraße 13  
80636 München  
astridholch@hotmail.com

### Zusammenfassung

Unterschiedliche Aspekte der Funktion und Bedeutung eines Co-Leiters in der Balintgruppe werden diskutiert. Co-Leitung verändert sowohl die äußere wie innere Struktur der Gruppe, Leiter und Co-Leiter müssen als co-therapeutisches Team zusammenfinden und Absprachen hinsichtlich Rollenverständnis und Interventionen treffen. Aspekte wie Sitzposition, Geschlechterverteilung, eventuelle Ausbildungssituation des Co-Leiters sowie die Frage einer genuinen Arbeitsgruppenhaltung in Anlehnung an Bion haben hier Bedeutung. Inhaltlich kann die Anwesenheit eines Co-Leiters sowohl das Gruppengeschehen als auch das Arbeitsergebnis positiv beeinflussen. Co-Leitung führt daneben zu einem wechselseitigen Containment auf der Leitungsebene. Co-Leitung bedingt zudem eine veränderte Gruppendynamik in Gestalt einer Triangulierung. Das Leitungsteam kann deshalb im Sinn eines Reflective Teams zusätzliche spezifische Interventionen setzen.

### Einleitung

Auf den Studientagungen der Balintgesellschaft können Teilnehmer regelmäßig erleben, dass Balintgruppen in Co-Leitung geführt werden. Die Bedeutung einer Co-Leitung für das Geschehen in der Gruppe wird aber weder auf den Tagungen noch in anderen co-geleiteten Gruppen tiefergehend diskutiert. Hierzu lässt sich anführen, dass Abläufe in der Regel dann nicht hinterfragt werden, wenn sie innerhalb unseres sozialen Kontexts gewohnt sind und wir sie als stimmig erleben. Die Anwesenheit einer Co-Leitung muss also zumindest auf die betroffenen Leiter, mit hinreichender Wahrscheinlichkeit aber auch auf die geleiteten Gruppen positive Wirkungen haben. Der vorliegende Artikel will die Thematik Co-Leitung in Balintgruppen vor diesem Hinter-

### Abstract

Co-Leadership in the Balint Group will be discussed from different points of view. Co-leadership changes external and internal group structures. Both leader and co have to form a co-therapeutic team. Sitting position, gender, training situation and group acting as a genuine work group according to W.R. Bion are important aspects to consider. Co-leadership can have a positive influence on the group process and the outcome of the working group. Working in co-leadership, both leaders will be able to provide for each other a psychic containment. Co-leadership will also cause a change in the dynamics of the group in the form of triangulation. Both leader and co are thus able to have special impact on the group dynamics by intervening as a reflective team.

grund eingehender beleuchten und über Erfahrungen berichten, die wir als Co-Leiter und Leiter<sup>1</sup> in unserer Gruppe gesammelt haben. Es fließen zusätzlich Anregungen und Erfahrungen aus anderen Gruppen und unserer Leitersupervision ein.

### Einige Hinweise aus der Literatur

Zum Thema Co-Leitung gibt es selbst für den Bereich der Gruppentherapie eher wenig Literatur, und noch weniger auf dem Gebiet der Balint-

<sup>1</sup> Der Einfachheit wie Lesbarkeit halber verbleiben wir bei den männlichen Formen von Leiter und Co-Leiter, was der tatsächlichen Zusammensetzung unseres co-therapeutischen Teams nicht entsprach.

Gruppenarbeit. Für Zusammenhänge der Gruppentherapie verweist Böttger [1] auf die unbewussten Motive bei der Co-Therapeutenwahl und das Beziehungsmodell von Leiter und Co-Leiter für die Gruppe. Ebenfalls im Bezug auf die Gruppentherapie betonen Roller und Nelson [2] als essentielles Merkmal eines co-therapeutischen Teams Gleichheit, ohne dass dabei Leiter und Co-Leiter das Gleiche tun müssten. Jedes co-therapeutische Team schaffe für sich eine eigene funktionale Balance. Roller und Nelson beschreiben 9 Phasen der Entwicklung eines Co-Therapeutenteams, welche mit einem Kontrakt startet und dann mit der Bildung gemeinsamer Identität und des eigentlichen Teams beginnt. Über Näheentwicklung und Klärung von Stärken und Grenzen geht die Entwicklung dieses Teams weiter bis zur Selbstkonfrontation mit persönlichen und professionellen Grenzen. Gerade in der Phase der Bildung einer gemeinsamen Identität müssten Aspekte wie Rivalität und Lösung von Konflikten um Nichtübereinstimmung geklärt werden. Die Kompatibilität von theoretischen Auffassungen sei für den Erfolg des co-therapeutischen Teams eine Hauptkomponente. Klein & Bernard [3] benennen, dass Co-Therapie das Angstniveau der Therapeuten senken kann. Leiter und Co-Therapeut können sich ergänzen hinsichtlich angewandter Interventionstechniken und gelebter Leiterrollen. Darüber hinaus unterstützen sie einander über Rückmeldungen. Paulson et al. [4] sehen es für den Erfolg von Co-Therapeuten als entscheidend an, dass sie eine ähnliche theoretische Ausrichtung haben und sich über Qualität und Quantität der Interventionen des jeweils anderen Therapeuten gut einig haben. Mit Blick auf das Geschehen in der Patientengruppe unterstreicht Hall [5] die Problematik von Gruppenprojektionen auf das Leiter/Co-Leiter-Paar und die Schwierigkeiten, diese Projektionen im Gruppentherapieprozess aufzulösen. Seidler [6] beschreibt die Balintgruppenarbeit als Setting zur Bearbeitung eines „latenten Traumgedankens“ und beschreibt die Dynamik der Gruppe und das Verhalten des Leiters. Co-Leitung selbst findet keine Erwähnung. Wenn das Thema Co-Leitung in der Literatur zur Balintarbeit überhaupt Erwähnung findet, dann meist verbunden mit der Frage, was man darunter möglicherweise verstehen könnte, und dass Antworten hierauf erst noch zu finden seien [7]. Häfner [8] benennt, dass etwa 1/3 der Balintgruppen mit Co-Leitung durchgeführt werden, in der ursprünglichen Befragung durch Foitzig [9] zu 50% mit einem Kandidaten für die Gruppenleitung der Deutschen Balintgesellschaft und zu weiteren 25% durch Kandidaten des regionalen Weiterbildungsinstituts, also in einer Ausbildungssituation für den Co-Leiter. Stucke [10] sieht den Co-Leiter der Balintgruppe als Hilfe des Leiters. Der Leiter müsse bei Anwesenheit eines Co-Leiters weniger befürchten, etwas zu übersehen, weshalb sich Leiter und Co sinnvollerweise gegenüber sitzen sollten, insbesondere in Großgruppen. Neubig [11] sieht mögliche Rivalitätsprobleme zwischen Leiter und Co-Leiter, verweist aber auch auf die erfolgreiche Gruppenleitung durch symmetrische Teams, bei denen durchaus einer der Leiter dominieren dürfe. Die Vor- und Nachbearbeitung von Gruppensitzungen wird als essentiell angesehen, auch um Übertragungen der Gruppenmitglieder auf das co-therapeutische Team zu klären, und um diese Übertragungen auf den Patientenbezug rückführen zu können. Brändli [12] betont mit anderem Schwerpunkt, dass eine Co-Leitung die Beachtung der Gruppendynamik und der mit ihr verbundenen Übertragungs- und Gegenübertragungsphänomene deutlich erleichtern würde.

Die möglichen Aufgaben des Balintgruppen-Co-Leiters werden kontrovers dargestellt. Scheerer [13] benennt, dass das üblicher-

weise beschriebene Verhalten des Co-Leiters am ehesten einem Schüler-Lehrer-Verhältnis entspreche, wie z.B. Vorgaben, nicht nach dem Leiter zu intervenieren, dem Leiter nicht ins Wort zu fallen und ähnlichem. Für gewöhnlich wird angenommen, dass sich der Co-Leiter vorwiegend um den Gruppenprozess bemühe und z.B. auf Gruppenmitglieder achte, die still bleiben, während der Leiter vorrangig den Referenten und die Arzt-Patienten-Beziehung im Auge behalte. Holzbach [14] meint hierzu gleichsinnig, der Leiter sollte sich vorrangig um den Referenten kümmern, während der Co-Leiter die Gruppe und, im Gegensatz zu Scheerer [13], die Arzt-Patienten-Beziehung im Auge behalte. Die Schwerpunkte in der Rolle des Co-Leiters werden auch nach Phasen des Gruppenbildungsprozesses differenziert. In der Anfangsphase der Gruppenbildung kann der Co-Leiter mehr auf die Belange der Gruppenteilnehmer orientiert sein, bei fortgeschrittenem Gruppenprozess könne demgegenüber die Interaktion zwischen Leiter und Co-Leiter eine weitere Widerspiegelung der Arzt-Patientenproblematik darstellen [13].

### Leitung gibt Struktur

▼ Leiter und Co-Leiter teilen sich 2 gemeinsame Aufgaben: a) sie geben der Gruppe Struktur, und b) sie ermöglichen der Gruppe Handlungsfreiheit. Angesichts dieser beiden Aufgaben müssen sich Leiter und Co-Leiter sowohl auf die äußere Struktur ihrer Gruppenleitung wie auf die innere Struktur ihrer gemeinsamen Arbeit einigen, wie es Roller und Nelson [2] für das co-therapeutische Team beschreiben. Sowohl durch das gemeinsame, abgestimmte, wie auch durch „singuläres“ dynamisches Handeln und Verhalten werden die Atmosphäre in der Gruppe und der gesamte Arbeitsprozess geprägt.

### Äußere Struktur

▼ Äußere Struktur prägt die innere Struktur. Wenn 2 in der Balintgruppenleitung erfahrene Kollegen ein Co-Leiterteam bilden, teilen beide einen vergleichbaren fachlich-inhaltlichen Hintergrund und können deshalb ohne größere Schwierigkeiten in der einen Sitzung als Co-Leiter fungieren und in der Folgesitzung die Rolle des Leiters übernehmen. Erfolgt Co-Leitung aber zu Ausbildungszwecken, wie dies den Statuten der Deutschen Balintgesellschaft nach verlangt wird und den erhobenen Zahlen nach überwiegend der Fall ist [6,7], kann der Co-Leiter weniger zwanglos in die Leitungsfunktion wechseln, ohne dass Dynamiken zwischen Leiter, Co und Gruppe induziert werden. Zusätzlich sollte bedacht werden, dass zumindest in Deutschland die Teilnahme an der Balintgruppe meistens selbst eine Ausbildungssituation darstellt, da verschiedene Facharztcricula eine Mindestzahl an Balintgruppenstunden für die Weiterbildung fordern. Die Übernahme der Leitung durch einen „Ausbildungskandidaten“ könnte vor diesem Hintergrund zu Irritationen in der Gruppe führen.

Sitzen Leiter und Co-Leiter nebeneinander, werden sie in ihrer Position egalisiert. Zudem nehmen sie sich damit die Möglichkeit, die Gruppe aus 2 definitiv unterschiedlichen Perspektiven zu erleben wie in der sich gegenüber sitzenden Position. Selbst die gewählte Sitzanordnung beeinflusst damit die innere Struktur der Gruppe und so den von beiden Leitern begleiteten Gruppenprozess wie auch die Gruppendynamik. Nebeneinander sitzende Leiter können durchaus als „zu mächtig“ erlebt werden,

was wiederum den Prozess des freien Assoziierens hemmen kann.

Leiter und Co-Leiter könnten auch als „Paar“ bezeichnet werden. Welche Bedeutung könnte es haben, ob die beiden Leiter unterschiedlichen oder gleichen Geschlechts sind? Unter psychoanalytischen Gesichtspunkten könnte das Verhältnis zwischen beiden Leitern und der Gruppe als „ödipal“ bezeichnet werden. Wenn man homosexuelle Eltern hat, mag das ggf. eine irritierende Wirkung haben, es könnte jedoch auch als „unkonventionell“ erlebt werden und ungewöhnliche Denkmöglichkeiten eröffnen. Wenn die Gruppe und das co-therapeutische Team analog den Gruppentheorien von W. R. Bion [15] als genuine Arbeitsgruppe funktionieren – und nicht als regrediierte Grundannahmengruppe –, wird die Frage der Geschlechtszugehörigkeit der Leiter kaum Bedeutung gewinnen. Spielen demgegenüber in der Balintgruppe – analog primär therapeutisch intendierten Gruppen – regressive Aspekte eine größere Rolle, wie z. B. auftretende Aggressionen oder Kränkungen zwischen den Gruppenteilnehmern, sollten sowohl Leiter als auch Co-Leiter versuchen, die Gruppe auf den präsentierten Fall zurück zu führen und die regressive Gruppendynamik auf diese Weise abzuschwächen. Mithilfe der Fokussierung auf den Arbeitsauftrag, welcher vom Referenten an die Gruppe formuliert wurde, werden dann geschlechtsabhängige regressive Übertragungen auf die Leiter eher in den Hintergrund treten.

### Innere Struktur

▼ Wechselt die Co-Leitung in die Position des Leiters, wird der Leiter zu dessen „Co“. Dies bleibt unproblematisch, sofern die Co-Leitung ohnehin eine gleichgestellte Führungsposition einnimmt. Bei einer gleichgestellten Führung kann ein Co-Leiter die Gruppe ohne weiteres auch alleine leiten, sollte der formale Leiter verhindert sein. Demgegenüber führt das Ersetzen des Leiters bei dessen Abwesenheit durch den eindeutig als Co-Leitung definierten Kollegen zu Veränderungen der Gruppendynamik: Die Gruppe würde gewissermaßen den „Verlust des Hauptelternteils“ erleiden, dabei gleichzeitig die Erfahrung machen, selbstständig und produktiv auch mit einem anderen Leiter arbeiten zu können und sich so aus hierarchischen oder Elternübertragungen partiell befreien.

Der Co-Leiter kann die Möglichkeit nutzen, sich zumindest phasenweise fast wie ein Gruppenmitglied zu verhalten, wenn er sich – unter Beachtung der hierdurch entstehenden Dynamiken – an der Gruppendiskussion direkt beteiligt, was bei einer zu geringen Teilnehmerzahl in einer Gruppe hilfreich sein kann, zumal in der „durchschnittlichen“ Balintgruppe 2,1 Teilnehmer pro Sitzung fehlen [16].

Leiter und Co-Leiter sollten sich darauf geeinigt haben, wie und in welchen Fällen interveniert werden muss, wie z. B. zum Schutz des Referenten, oder auch bei Stockungen im Gruppenprozess. Beide sollten ihre aktuelle Arbeitsaufgaben- und Rollenaufteilung klar geregelt haben. Gelegentlich bittet ja der Leiter seinen Co-Leiter, die Zeit im Blick zu behalten und dadurch zur äußeren wie inneren Struktur beizutragen. Wichtig erscheint auch, dass sich beide geeinigt haben, wann und vor allem durch wen die Gruppe und einzelne Mitglieder direkt angesprochen werden sollen.

*Leiter und Co-Leiter haben miteinander vereinbart, dass der Leiter zurückhaltende und insbesondere neuere Teilnehmer der Gruppe nicht direkt ansprechen würde. Beide waren übereingekommen,*

*dass eine solche Intervention in diesem Stadium der sich noch formierenden Gruppe sowohl den Gruppenprozess stören und das Leiten der Gruppe erschweren würde. – An der Balintsitzung nimmt eine junge Psychiaterin teil, die bislang noch keinen Beitrag gemacht und geschwiegen hat. Vor dem genannten gedanklichen Hintergrund ist es dann der Co-Leiter, der konstatiert, dass die Gruppenteilnehmerin in der laufenden Sitzung bisher nichts geäußert habe, und sie wird freundlich von ihm gefragt, ob sie ihre Gedanken vielleicht doch in die Gruppe einbringen wolle. Die angesprochene Teilnehmerin reagiert ohne Zögern und mit Erleichterung und bringt jetzt Gefühle zur Sprache, die sich deutlich von denjenigen unterscheiden, die bisher von den Kollegen in die Sitzung eingebracht wurden.*

Um persönliche Gefühle äußern zu können, kann es helfen, anstelle vom Leiter vom Co-Leiter angesprochen zu werden, insbesondere wenn – wie in der oben geschilderten Situation – diese Gefühle im Gegensatz zu den bisherigen Beiträgen stehen. Eine Intervention des Co-Leiters trägt hier psychodynamisch betrachtet dazu bei, die Ichfunktionen des schweigenden Gruppenmitglieds anzusprechen und zu aktivieren und so Widerstände und Abwehrhaltungen zu überwinden, die bisher zur Unterdrückung andersartiger Vorstellungen und Gefühle geführt haben. Im nächsten Schritt kann es dann die Aufgabe des Leiters sein, die neu benannten Inhalte, aber ggf. auch die Abwehr des abweichenden Erlebens, in den dargestellten Fall zu integrieren. Durch die Leiterfunktion wird die Gruppe unterstützt, divergierende Gesichtspunkte offener mit einzubeziehen, was die Gruppendynamik lebendiger werden lässt. Zur Modifikation der Gruppendynamik sollte der Leiter die Gruppe als Ganzes sehen, weshalb hier der Co-Leiter die Aufgabe übernimmt, mit den einzelnen Teilnehmern der Gruppe direkten Kontakt aufzunehmen. Dies hat in der Regel eine entlastende Wirkung auf die Teilnehmer, insbesondere in der Weiterbildungssituation, und fördert deren Offenheit, eine von der Gruppe abweichende Meinung zu äußern.

Wie sollten Leiter und Co-Leiter damit umgehen, wenn der Co offen anderer Meinung ist als der Gruppenleiter? Eine ausreichend gute, wechselseitige Meinungstoleranz wird zum Vorbild für die Gruppe und die Gruppendynamik. Sind beide in der Lage, ihre Divergenzen auf den präsentierten Fall zu beziehen, wird hierdurch keine Rivalitätsdynamik ausgelöst werden. Ohnehin ist zu beachten, dass Rivalitäten zwischen Leitung und Co-Leitung für eine jeweils schwache eigene Position sprechen, sofern darin nicht Spiegelungsphänomene des präsentierten Falls zum Ausdruck kommen.

### Co-Leitung als Containment für Leiter und Co-Leiter

▼ Das gemeinsame Arbeiten ermöglicht Leiter und Co-Leitung eine kontinuierliche kollegiale Intervision. Während sich die Gruppe der Teilnehmer als Container für den dargestellten Fall zur Verfügung stellt [17], dient die aus Leiter und Co-Leiter bestehende Dyade als ein weiterer Container: Der Leiter kann besonders dank des Co-Leiters leichter in seiner Rolle bleiben. Als Leiter sollte er auf keinen Fall selbst emotionale Inhalte in die Gruppe evakuieren, ansonsten würde er zum Teilnehmer. In der Vor- und Nachbesprechung von Leiter und Co-Leiter können eigene wie fremde Affekte „entgiftet“ werden, wie dies in ähnlicher Weise in der Supervisionsgruppe der Balint-Gruppenleiter möglich ist.

Der Leiter ist mit einem Fall von Sterbebegleitung eines älteren Menschen konfrontiert, bei dem der junge Arzt seine Beziehung und sein Verhältnis zu der im Sterben liegenden Patientin zu verstehen versucht. Es werden in der Klinik bereits Entscheidungen getroffen, die ärztliche Behandlung einzustellen und so den Sterbeprozess zu beschleunigen. Die Schilderung erinnert den Leiter an Erfahrungen in seiner eigenen Familie. Im Gegensatz zu einigen Gruppenteilnehmern, die offen und sichtlich beteiligt über ihre emotional bewegenden Erfahrungen in ähnlichen Situationen berichten, bringt er seine persönlichen Erlebnisse nicht in die Gruppe ein. Trotzdem entstehen starke Gefühle, welche erst durch das Besprechen der Gruppe mit dem Co-Leiter „entstaut“ werden, was bei ihm zu einer ersten Entlastung führt. In einem zweiten Schritt geschieht eine weitere „Entgiftung“ in der Supervisionsgruppe der Balint-Leiter, sodass er in Zukunft in vergleichbaren Situationen souveräner und emotional klarer mit den präsentierten Inhalten umgehen kann.

Die in der Gruppensitzung vorhandene, mehr projizierte emotionale Verfügbarkeit des Co-Leiters und das in der Intervention gegebene reale emotionale Containment haben es dem Leiter ermöglicht, von eigenen Evakuierungen emotionaler Inhalte Abstand zu nehmen. Hierdurch wird ein wirkliches Antworten auf den Referenten und die Gruppenmitglieder, wie von Symington [18] beschrieben, viel leichter ermöglicht und tritt an die Stelle eines bloßen Reagierens auf innerlich aufkommende oder in der Gruppe geäußerte Inhalte.

### Co-Leitung reduziert unerwünschte Gruppendynamik und etabliert eine Dreieckskonstellation

In der Ausbildungsgruppe der Fort- und Weiterbildungskandidaten wird auf den Leiter die Funktion eines Lehrers projiziert. Vor diesem Hintergrund kann es für die Gruppe leichter sein, wenn der Co-Leiter die Gruppe zurück zum dargestellten Fall führt. Wenn es um persönliche Gefühle oder um die Frage der Beziehung zum Patienten geht, steht der Co-Leiter quasi als „Double“ neben dem bzw. zum Leiter. Gerade aus dieser Position heraus kann der „Co“ ein Beispiel und Vorbild für die Gruppenmitglieder sein, was den Umgang mit Hierarchie betrifft. Dies ist besonders dann wichtig, wenn die Teilnehmer bisher mit psychodynamischen Ansätzen noch nicht näher vertraut sind und auch nicht mit einer Gesprächs- und Diskussionskultur wie in der Balintarbeit, bei der mit aufsteigenden Gefühlen, Fantasien, Vorstellungen und einfallenden Gedanken gearbeitet wird.

Bei einer Fallbesprechung beobachtet der Co-Leiter, wie die Gruppe auf einer sehr kognitiven Ebene scheinbar „hängen bleibt“. Er benennt diese Beobachtung gegenüber der Gruppe, verdeutlicht es an 2 gemachten Äußerungen und benennt in fragender Weise seine Vermutung, dass dieses Verharren im kognitiv-verstandesmäßigen wohl mit dem Fall selbst zu tun habe. Anschließend fragt er in die Gruppe hinein, was der schweigende Präsentierende in diesem Moment wohl FÜHLEN würde.

Würde die kognitive Ebene in eher plump-direkter Weise als „falsch“ bewertet werden, könnte das den Gruppenprozess einer Ausbildungsgruppe sehr schnell stören. Im täglichen Berufsleben müssen die ärztlichen Kollegen äußerst professionell und kognitiv gesteuert agieren. Weshalb sollte es also auf einmal falsch sein, die aufkommenden Gefühle durch die gewohnte und täglich praktizierte kognitive Abwehr zu regulieren, oder noch besser, ihr Entstehen gleich zu verhindern? Ein Versuch, hier „richtig“ oder „falsch“ zu lehren, könnte rasch zu einer „Rebellion“

gegen den Leiter führen. Diese „Rebellion“ würde dann aber eher weniger mit dem vorgestellten Fall selbst zu tun haben, als vielmehr mit der zugrunde liegenden Ausbildungssituation und den üblicherweise geforderten sozialen Anpassungsleistungen und Verhaltensweisen innerhalb einer hierarchischen Struktur.

In der beschriebenen Sequenz konnte der Co-Leiter auf einfühlsame Art einen Perspektivenwechsel vorschlagen, indem er als – mögliches – Vorbild agierte. Er konnte so die Gruppe von den äußeren, nachvollziehbaren Beobachtungen des Gruppenverhaltens zum inneren Prozess aufkommender Gefühle hin leiten und so die Balintarbeit zum emotionalen Gehalt der Arzt-Patienten-Beziehung zurückführen.

### Triangulierung in der Gruppendynamik mittels Co-Leitung

Mit der Anwesenheit eines Co-Leiters wird die trianguläre Konstellation von Gruppe-Referent-Leiter weitaus komplexer und die Gruppendynamik kann sich differenzierter entwickeln.

Psychodynamisch gesehen repräsentiert der Leiter für die Gruppe Intellektualität, Kognition, Verstand und Reife. Der Co-Leiter repräsentiert hingegen Gefühle, Unsicherheit, Mangel an Klarheit, persönliche Beziehung und Provokation. Der Co-Leiter verkörpert damit das Unbewusste, das beobachtet und sich still verhält. Der Leiter verkörpert das handelnde Bewusste. Zwischen beiden ist der zu besprechende Fall positioniert.

Mit einem Co-Leiter in der Gruppe wird dem Referenten nicht nur ein mütterlich oder väterlich schützender Elternteil, sondern ein Elternpaar zur Seite gestellt, welches ihn vor der Gruppe „schützt“. Diese Konstellation kann größere Sicherheit vermitteln. Andererseits kann sich, so wie im richtigen Leben auch, ein „Elternteil“ illoyal gegenüber dem Referenten verhalten. Daneben können beide jeweils unterschiedliche, aber zutreffende Aspekte repräsentieren: der Co-Leiter das Ungewisse und Unterbewusste, und der Leiter das schon Bekannte und Bewusste oder das handelnde Ich des Arztes.

Leiter und Co-Leiter können besonders dann als „Paar“ betrachtet werden, wenn sie nebeneinander sitzen. Unabhängig davon können beide ein Vorbild dafür sein, wie unterschiedliche Beobachtungen und Interpretationen ohne Konkurrenz oder Kampf in den Fall einbezogen werden, ohne deswegen in einen persönlichen Konflikt zu geraten. Durch dieses Vorgehen wird die Integration widersprüchlicher Affekte im Einzelnen sowie in der Gruppe gefördert.

Sitzen sich beide gegenüber, wird der Co-Leiter weniger leicht mit dem Leiter verwechselt werden. Durch die Abgrenzung in der Sitzposition erhält der Co-Leiter eine größere Freiheit, unabhängig vom Leiter zu handeln, oder auch einfach nur zu beobachten, was sich in der Gruppe abspielt. Greift er aus dieser Position in das Gruppengeschehen ein, wird es möglicherweise weniger konfrontierend erlebt, da er durch seinen Sitzplatz einem Gruppenteilnehmer ähnlicher ist und mehr als Gruppenmitglied zu agieren vermag.

Während ein Fall vorgestellt wird, hat der Co-Leiter ähnlich dem Leiter die Aufgabe, dem Referenten zuzuhören, das Verhalten der Gruppe als Ganzes, aber auch einzelne Gruppenteilnehmer zu beobachten. Er hat aber weniger die Gesamt-Gruppenverantwortung und kann sich deshalb mehr mit seinen eigenen Gefühlen und Theorien auseinanderzusetzen. Gleichzeitig sollte der Co-Leiter in Bezug auf aktuelle Notwendigkeiten auf einer non-verbalen Ebene in kontinuierlichem Kontakt mit dem Leiter ste-

hen, was sich mittels projektiver Identifikationen [19] durch Evidenzerleben zeigt<sup>2</sup> und über Blickkontakt verifizieren lässt. Während der Leiter den Fall im Auge behält, kann der Co-Leiter parallel hierzu mehr in emotionalen Kontakt zu einzelnen Gruppenteilnehmern gehen. Der Co-Leiter „darf“ derjenige sein, der jenes Verständnis entgegenbringt, was Gruppenteilnehmer sagen lässt: „Zumindest gibt es einen Menschen, der mir zuhört“. Der Co-Leiter stellt sich so als Container für vor- und unbewusste Bedürfnisse der Gruppenteilnehmer zur Verfügung. Im Sinne psychoanalytischer Arbeit sollte der Leiter Objektivität wahren, während der Co-Leiter viel leichter beobachtete Gefühle thematisieren kann, die so ihre individuelle Subjektivität wahren können.

Der Co-Leiter sollte aufmerksam auf Störungen in der Gruppe achten und diese, wenn sie auftreten und das Gruppengeschehen beeinflussen, benennen. Bei der Benennung von Störungen beeinflusst die Co-Leitung die Gruppenarbeit anders als ein „dozierender“ Leiter. Ein Co-Leiter hat keine Verantwortung und keinen zwingenden Bezug zum Tempo der Gruppe. Er kann viel einfacher als der Leiter Inhalte wieder aufgreifen, die im Laufe der Diskussion verloren gingen.

*Ein ärztlicher Kollege stellt einen Fall vor, bei dem ihm in der Diskussion einer medizinischen Frage mit dem Patienten das nötige fundierte Wissen fehlte. Ein nichtärztlicher Kollege thematisiert die Schwierigkeit, als Arzt mit Unsicherheiten und Nicht-Wissen in Bezug auf medizinische Fragen umzugehen. Niemand aus der Gruppe reagiert im Fortgang der Diskussion auf diesen Beitrag. Der neben dem Referenten sitzende Co-Leiter hat aber den Eindruck oder die Fantasie, der Referent würde seinen Atem anhalten, während die Gruppe sich weigert, an den verletzten narzisstischen Gefühlen des ärztlichen Kollegen zu arbeiten. Zu diesem Zeitpunkt stellt sich der Co-Leiter als schweigender, aber empathischer, emotionaler Container zur Verfügung.<sup>3</sup> Im weiteren Verlauf versucht der Leiter erneut, auf die Arzt-Patientenbeziehung zurück zu kommen, während die Gruppe nach wie vor auf kognitiver Ebene über medizinische Fragen diskutiert und damit die Intervention des Leiters ignoriert und abwehrt. Nun spricht der Co-Leiter über seine Vorstellungen einer möglichen erneuten Begegnung des Kollegen mit seinem Patienten, der ihn mit der Situation des Nicht-Wissens und damit Nicht-Könnens konfrontiert hatte.*

Was geschieht in der geschilderten Szene? Zunächst wehrt sich die Gruppe dagegen, sich mit der erlittenen Kränkung des Referenten zu identifizieren, die der nichtärztliche Kollege – in Analogie zum Patienten – jedoch thematisiert hat. Der Co-Leiter – und nicht die Gruppe – stellt sich dann als empathischer Container zur Verfügung. Er nimmt die Reaktion des Referenten in sich auf, indem er beobachtet und das Atemanhalten für sich als Form eines inneren Spiegelungsphänomens deutet. Im weiteren Verlauf – die Gruppe bleibt nach wie vor ihrer Widerstandshaltung verhaftet – versucht der Co-Leiter, den Gruppenprozess zu transformieren, indem er das gemiedene Thema zunächst nicht kognitiv, sondern situativ anspricht. Auf einer Meta-Ebene bedeutet das Atemanhalten des Kollegen, nicht in Kontakt zu sein,

genauso wie durch das Diskutieren medizinischer Fragen ein emotionaler Kontakt mit der Situation der narzisstischen Kränkung vermieden wird. Indem nun über eine mögliche erneute Begegnung zwischen dem Arzt und seinem Patienten gesprochen wird, kann dem Referenten aus seiner emotionalen Sackgasse herausgeholfen werden. Dadurch erhält der Referent Hilfestellung, und das eigentliche Thema braucht nicht länger gemieden werden. Wenn benannt wird, wie sprach- und kontaktlos sich die Gruppe gegenüber der Kränkung des Kollegen zeigte, und ein Containment durch die Gruppe wieder hergestellt wird, kann im Weiteren auch die Wahrnehmung des Co-Leiters ausgesprochen werden, dass der Kollege den Atem anhielt. Über das schrittweise Benennen von Emotionen wird deren Integration gestärkt werden. Der Co-Leiter kann somit viel eher komplexe emotionale Prozesse anstoßen, wenn er sich sicher sein kann, dass der Gruppenleiter den Gesamtprozess der Gruppe „containert“ und ausreichend regulieren wird.

### Leiter und Co-Leiter als Subgruppe

▼ Was für Möglichkeiten hat ein co-therapeutisches Team, wenn die Teilnehmer einer Gruppe über längere Strecken schweigen und keine Beiträge einbringen wollen? Toleriert der Leiter dieses Schweigen? Thematisiert er das Schweigen, und zu welchem Zeitpunkt? Wie würde sich die Anwesenheit eines Co-Leiters auf solch eine Situation auswirken?

Durch die Präsenz eines Co-Leiters wird es für Leiter und Co möglich, als Subgruppe zu handeln, indem sie vor der Gruppe die Situation sowie den wahrgenommenen Gruppenprozess miteinander besprechen: Das Schweigen der Teilnehmer könnte den fehlenden Kontakt des Referenten zu seinem Patienten spiegeln, der zum Beispiel an einer psychotischen Störung leidet. Genauso könnte das Schweigen auf fehlenden Kontakt zwischen der Gruppe und dem dargestellten Fall hindeuten, oder aber auf fehlenden Kontakt zwischen dem Leiter und der Gruppe. Wenn Leiter und Co-Leiter diese Inhalte vor der Gruppe miteinander besprechen, können sie das Geschehen sowohl wechselseitig einander, wie gegenüber der Gruppe spiegeln. Dadurch können im Sinne bionischen Denkens unangenehme und nicht aussprechbare Gefühle ( $\beta$ -Elemente) in etwas verwandelt werden, das gedacht und damit „verdaut“ werden kann ( $\alpha$ -Elemente) [20]. In gewisser Weise agieren Leiter und Co-Leiter in einer solchen kurzen Sequenz als „reflektierendes Team“ [21] wie in einer systemischen Therapie.

Um sich auf die Gruppendynamik zu beziehen, kann sich der Leiter an seinen Co-Leiter als Vertreter der Gruppe wenden. Beide beginnen dann einen parallelen Prozess, der die aktuelle Diskussion in der Gruppe widerspiegelt und gleichzeitig neu anregen kann.

*In dem vom Referenten geschilderten Fall boykottiert eine zwanzigjährige stationäre Patientin mit einer chronischen Essstörung die Arzttermine mit dem behandelnden jungen Arzt. Entweder weigert sie sich, überhaupt das Arztzimmer zu betreten, oder sie schweigt während des gesamten Termins. Außerhalb der Sitzungen beschuldigt sie den Arzt wiederholt, nicht rechtzeitig oder gar nicht zu den Terminen zu erscheinen. Der junge Kollege berichtet über Gefühle wie Ärger und Hilflosigkeit. Die Arbeit in dieser Balint-Gruppe ist sowohl von kurzen Phasen geprägt, in denen vereinzelte Äußerungen vorgebracht werden, als auch von längeren Abschnitten des Schweigens. Um die Prozesse in der Gruppe besser zu verstehen, wendet sich der Leiter nach einiger Zeit hilfessuchend*

<sup>2</sup>Das unmittelbare emotionale Miterleben des Anderen mit Evidenzcharakter ist am ehesten über das Phänomen der projektiven Identifikation erklärbar, wogegen neuere Forschungen zur vertieften Erklärung hier insbesondere auch die Bedeutung von Spiegelneuronen heranziehen.

<sup>3</sup>Aufgrund der Dichte der Situation konnten wir den Kollegen im Nachhinein nicht interviewen, wie er diese Situation konkret erlebt hatte. Zu bedenken ist, dass ein Angebot des emotionalen Haltens und Gehalten-Werdens über non-verbale Kommunikationskanäle und ggf. subliminal vermittelt wird, also einer genuinen Reflexion nur eingeschränkt zugänglich sein könnte.

an den Co-Leiter. Dieser äußert zunächst seine Müdigkeit. Der Leiter vermutet einen Mangel an Interesse am Fall. Nach einer kurzen Pause des Reflektierens erklärt der Co-Leiter, als erste Reaktion Ärger gefühlt zu haben. In seiner subjektiven Wahrnehmung war die Gruppe ausschließlich damit beschäftigt, den frustrierten Arzt zu trösten, während sie gleichzeitig die Patientin aus den Augen verlor. Der Leiter schlägt vor: „Sie meinen, Sie identifizieren sich mit den Gefühlen der Patientin und fühlen sich gekränkt oder nicht beachtet?“ Der Co-Leiter stimmt dem zu.

Als „reflektierendes Team“ können Leiter und Co-Leiter Gefühle spiegeln, die in der Gruppe noch nicht präsent oder aussprechbar sind, da diese zu unangenehm sind und deshalb durch Abwehrmechanismen unterdrückt werden. Nach der beschriebenen Intervention des „reflektierenden Teams“ von Leiter und Co wurde die Diskussion wieder aufgenommen: In Kontakt zu sein oder nicht wurde assoziiert mit „essen“ und „nicht essen“; die Beschuldigungen gegen den Arzt wurden als Kontaktabwehr und als ein ambivalenter hilfloser Kontaktwunsch verstanden; und in der Hilflosigkeit des Arztes wurden die Angst und Hilflosigkeit der Patientin gesehen. Das Eingreifen des Leiters in Richtung des Co-Leiters wurde schließlich als ungewöhnliche Art einer Kontaktaufnahme interpretiert, die auch in gewisser Weise für die Patientin notwendig sein könnte. Am Ende fühlte sich der Referent erleichtert, da er nun verstehen konnte, wie die Patientin in ihrer ambivalenten Kontaktangst verloren blieb. Nun würde er beim nächsten Treffen verändert auf die Patientin zugehen können, und er wollte sich überlegen, den Kontakt anders und neu zu gestalten.

### Fazit

▼ Die Thematik Co-Leitung in Balint-Gruppen öffnet ein breites Spektrum an Fragen und neuen Möglichkeiten:

Leiter und Co-Leiter sollten ein einfühlsames, gut aufeinander abgestimmtes und sich gegenseitig tolerierendes Team bilden. Sie können die „guten Eltern“ repräsentieren, dabei in ihrer Individualität wahrnehmbar und authentisch bleiben und damit helfen, eine Vielfalt an Gefühlen und Wahrnehmungen in das Gruppengeschehen zu integrieren. Wie alle Balintgruppenleiter müssen sie darauf achten, nicht zu dominant aufzutreten, um den Arbeitsprozess in der Gruppe am Laufen zu halten. Eine vorhandene Co-Leitung kann dazu sehr positiv und unterstützend beitragen.

Die Anwesenheit und damit Verfügbarkeit eines Co-Leiters kann entlastend für den Leiter sein als „zusätzlicher“ Container sowohl für einzelne Gruppenmitglieder, den gesamten Gruppenprozess, aber auch die auftretenden Gefühle des Leiters, welche in der laufenden Gruppe selbst nicht benannt werden dürfen.

Gerade in einer Weiterbildungsgruppe mit weniger erfahrenen Teilnehmern kann es hilfreich sein, mit einem Co-Leiter zu arbeiten. Im Leiter wird in einer solchen Gruppe mehr der Lehrer

gesehen, der den Gruppenprozess in der Balint-Gruppe beobachtet und lenkt über den Weg einer mehr kognitiven Metaebene. Der Co-Leiter in seiner Position zwischen Leiter und Gruppe, kann die inhaltliche und gefühlsmäßige Nähe zur Gruppe je nach Erfordernis aktiver variieren und bestimmen. Darüber kann er in direkteren Kontakt mit aufkommenden, aber noch unausgesprochenen Gefühlen treten als der Leiter und diese benennen, wenn es für den Fortgang der Gruppendynamik erforderlich erscheint.

Die Anwesenheit des Co-Leiters ermöglicht in unterschiedlicher Hinsicht eine Dreieckskonstellation. Alleine oder im Team mit dem Leiter kann die Co-Leitung als Vorbild dienen und den Gruppenprozess in der Balint-Gruppe auf besondere Art und Weise unterstützen und erweitern.

### Information

▼ Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um die überarbeitete und erweiterte deutsche Übersetzung eines gleichnamigen englischsprachigen Beitrags der Autoren auf dem Internationalen Balintkongress in Heidelberg im September 2013.

### Zur Person

▼ Ulrich Rüth, Dr. med., Facharzt für Kinder- und Jugendpsychiatrie und -psychotherapie in eigener Praxis in München, Balintgruppenleiter der Dt. Balintgesellschaft und der Bay. Landesärztekammer.

Astrid Holch, Fachärztin für Kinder und Jugendpsychiatrie und -psychotherapie, angestellte Ärztin in einer Facharztpraxis in München.

### Danksagung

▼ Unser Dank gilt den Teilnehmern unserer Balintgruppe am Ausbildungs-Institut der Deutschen Akademie für Psychoanalyse in München, die über unser Forschungsvorhaben informiert waren, mitdiskutierten und wichtige Beiträge zu unserem Verstehen von Leitung und Co-Leitung machten.

Ihre Meinung zu diesem Artikel können Sie gerne der Redaktion mitteilen ([geschaeftsstellebalintgesellschaft.de](mailto:geschaeftsstellebalintgesellschaft.de)).

### Literatur

Die Literatur zu diesem Beitrag finden Sie Online unter [www.thieme-connect.de/ejournals/toc/balint](http://www.thieme-connect.de/ejournals/toc/balint)

## Ergänzendes Material



## Literatur

- 1 *Böttger E.* Co-Leitung. In: Haubl R, Lamott F. Handbuch der Gruppenanalyse. München: Quintessenz 1994; 119–129
- 2 *Roller WL, Nelson V.* Koleitung in der Gruppenpsychotherapie. In: Tschuschke V. Praxis der Gruppenpsychotherapie. Stuttgart: Georg Thieme 2001; 116–121
- 3 *Klein RH, Bernard HS.* Utilizing co-therapy in the group treatment of borderline and narcissitic patients. In: Schermer L, Pines M (Hrsg.) Ring of Fire. Primitive affects and object relations in group psychotherapy. London, New York: Routledge 1994; 198–239
- 4 *Paulson I, Burroughs JC, Gelb CD.* Co-therapy: what is the crux of the relationship? *International Journal of Group Psychotherapy* 1976; 26: 213–224
- 5 *Hall H.* Überwindung von Gruppenprojektionen bei der Co-Therapie. In: Hayne M, Kunzke D (Hrsg.) *Moderne Gruppenanalyse. Theorie, Praxis und spezielle Anwendungsgebiete.* Gießen: Psychosozial Verlag 2004; 226–240
- 6 *Seidler GH.* Zur Theorie der Balintgruppe. *Gruppenpsychotherapie, Gruppendynamik* 1995; 31: 275–280
- 7 *Otten H.* Professionelle Beziehungen. Theorie und Praxis der Balintgruppenarbeit. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag 2012; 105–106
- 8 *Häfner S, Foitzig E, Petzold ER.* Some unknown facts about Balint groups in Germany. In: Häggmark A. *et al.* Proceedings of the 14th International Balint Congress Stockholm 2005. Stockholm: Reprint 2005; 184–187
- 9 *Foitzig E.* Epidemiologische Untersuchung zur Entwicklung der Balintarbeit in Deutschland (von 1970 bis 2000). *Med Diss Aachen* 2007; [http://darwin.bth.rwth-aachen.de/opus3/volltexte/2007/2078/pdf/Foitzik\\_Eva.pdf](http://darwin.bth.rwth-aachen.de/opus3/volltexte/2007/2078/pdf/Foitzik_Eva.pdf)
- 10 *Stucke W.* Die Leitung von Balint-Gruppen. Köln: Deutscher Ärzte Verlag 1991; 35–37
- 11 *Neubig H.* Aufgaben und Funktionen des Koleiters. In: Körner J. Die Balint-Gruppe in Klinik und Praxis., Band 5. Heidelberg: Springer 1990; 125–132
- 12 *Brändli H.* Hat das wirklich mit dem Fall zu tun? *Balintjournal* 2003; 4: 10–15
- 13 *Scheerer S.* Balintarbeit in der Entwicklung – Psychodynamik und Gruppendynamik. *Balintjournal* 2003; 4: 72–77
- 14 *Holzbach E.* Leiteranliegen. Fragen in einer Supervisionsgruppe für Balint-Gruppenleiter. *Balintjournal* 2003; 4: 116–119
- 15 *Rüth U.* Wichtige Konzepte Bions und Gedanken zur Balintgruppenarbeit. *Balintjournal* 2005; 7: 43–48
- 16 *Häfner S, Otten H, Petzold ER.* Praxis der Balintgruppenarbeit in Deutschland – Ergebnis einer Umfrage unter Leitern von Balintgruppe. *Zeitschrift Psychosom Med Psychother* 2011; 57: 233–243
- 17 *Rüth U, Holch A.* Die Balint-Gruppe als Container für die Not des Arztes. *Dynamische Psychiatrie* 2012; 45: 78–91
- 18 *Symington N.* The possibility of human freedom and its transmission (with particular reference to the thought of Bion). *Int Journal of Psycho-Analysis* 1990; 71: 95–106
- 19 *Hinshelwood RD.* Projektive Identifizierung. In: Hinshelwood RD. *Wörterbuch der kleinianischen Psychoanalyse.* Stuttgart: Verlag Internationale Psychoanalyse 1993; 269–307
- 20 *Rüth U.* Classic Balint Group work and the thinking of W. R. Bion: How Balint work increases the ability to think one's own thoughts. *Group Analysis* 2009; 42: 380–391
- 21 *Hargens J, von Schlippe A.* Das Spiel der Ideen. Reflektierendes Team und systemische Praxis. 2. Auflage Dortmund: Borgmann 2002