



DIFFERENZIERUNGEN IN GRUPPEN UND DEREN RELEVANZ FÜR DEN SUPERVISIONSPROZESS

Abschlussarbeit – Ausbildung SVCO – ÖAGG

Mag.^a Lydia Leitl, BA
beratung@lydia-leitl.at

Oktober 2023

1. Begutachtung durch: Andrea Tippe, MSc
2. Begutachtung durch: Maria Goldmann-Kaindl, MA

Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Fragestellung welche unterschiedlichen Differenzierungsparameter von Mitgliedern einer Gruppe Bedeutung haben und wie ihnen im supervisorischen Beratungsprozess begegnet werden kann. Ein Team aus der sozialarbeiterischen Praxis wurde hierfür über ein Jahr begleitet und die von der Gruppe gesetzten Differenzierungen sowie die gewählten Interventionen und deren Wirkweise beobachtet.

Jede Gruppe nimmt unterschiedliche Differenzierungen vor. Welche für eine Gruppe eine besondere Bedeutung haben und auch welche von Supervisor*innen im Prozess wahrgenommen werden, spielt eine große Rolle. Deshalb können Differenzierungen und auch Interventionen immer nur im Kontext der handelnden und beteiligten Personen gesehen und analysiert werden. Es zeigte sich, dass der Gruppenprozess geleitet wird von bewussten und unbewussten Differenzierungen und gesetzte Interventionen – geprägt von den Wahrnehmungen und Wertvorstellungen der Supervisorin – darauf Bezug nehmen.

Abstract (english)

This work questions the main differentiations set by members of a group in a supervision process and how a supervisor can work with them. Every Group makes its own differentiations. But which differentiations are perceived by the supervisor and which interventions are set depends on the process, the team and the supervisor. For this purpose a team process was accompanied for a year. The differentiations made by the group members and the interventions set by the supervisor were observed and analysed.

The differentiations set by the group members become visible during a group process, their meanings need to be interpreted. Supervision means to mention and work with them. And working with them always requires to look behind the perceptions and values of the supervisor and the interventions set.



Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	1
2 Differenzierungsmerkmale in Gruppen – Beobachtung eines Teams.....	2
2.1 Beschreibung Situation/Team.....	2
2.2 Altershierarchie/Dienstalter.....	4
2.2.1 Theoretisch – Differenzierung/Integration	5
2.2.2 Praktisch – Meine Intervention	6
2.3 Differenzierung durch Fürsorge	8
2.3.1 Theoretisch: Gruppendynamischer Raum – Intimität, Zugehörigkeit und Macht	8
2.3.2 Praktisch – Meine Intervention	10
2.4 Differenzierung nach Dürfen/Müssen – Macht	11
2.4.1 Theoretisch – gruppendynamischer Raum/Macht und Gruppenrollen.....	14
2.4.2 Praktisch – Meine Intervention.....	16
2.5 Differenzierung durch Funktionshierarchie	17
2.5.1 Theoretisch: Unbesprechbares und Gruppenkernkonflikt.....	18
2.5.2 Praktisch: Meine Intervention.....	21
2.6 Der Auftrag.....	23
2.6.1 Theoretisch: Umwelt von Gruppen - Innen und außen	23
2.6.2 Praktisch – Meine Intervention	25
2.7 Veränderung Gruppengröße	26
2.7.1 Theoretisch - Große Kleingruppenarbeit.....	27
2.7.2 Praktisch – Meine Intervention	29
3 Ausklang	31
Über die Autorin.....	33
Literatur.....	34



1 Einleitung

In meiner Ausbildung als Supervisorin habe ich 2022 begonnen mit einem Team zu arbeiten, das sich damals wie heute im Wandel befindet. Im Wandel im Bezug auf den Auftrag, im Wandel in Bezug auf die Teamgröße und die Ausrichtung, aber vor allem auch im Wandel in einer Zeit, in der weniger fertige Sozialarbeiter*innen auf den Markt kommen als gesucht werden und somit eine Verschiebung von Angebot und Nachfrage passiert.

Ich konnte Strukturen und Gesetzmäßigkeiten in diesem Team beobachten, denen unterschiedliche Wertigkeiten vorausgehen, die aber auch wiederum unterschiedliche Wertigkeiten zur Folge hatten. Genau diese Unterschiede, die verschiedenen Merkmale von Macht und der Einnahme von Raum haben mich von Beginn an fasziniert und mich immer weiter vor allem auch in die theoretische Tiefe blicken lassen. Die Ergebnisse dieses Blickes, dieser Reise zum Verständnis von Differenzierungen in Gruppen werde ich im Rahmen dieser Arbeit darstellen und erläutern. Die Frage welche verschiedenen Differenzierungskriterien ich beobachtet habe und welche Relevanz sie für die gruppensdynamische Machtverteilung bzw. für mich in meinen Handlungsweisen als Supervisorin haben, soll gestellt, erforscht und beantwortet werden.

Hierzu werde ich neben meinen Beobachtungen, Interpretationen und der Beschreibung meiner tatsächlich gesetzten Handlungen auch theoretische Modelle darstellen, die gerade im Hinblick auf die Differenzierung in Gruppen schon (mehr oder weniger) erfolgreiche Erklärungs- und/oder Handlungsmodelle liefern, um damit weitere Handlungsoptionen zu eröffnen. Es soll gelingen, mit dieser Arbeit eine Schnittstelle zwischen Beobachtungen aus der Praxis, theoretischem gruppensdynamischem Hintergrundwissen und praktischer Umsetzung im Sinne einer gelingenden Supervision zu schaffen.

2 Differenzierungsmerkmale in Gruppen – Beobachtung eines Teams

„Gruppen zu untersuchen und sie zu diagnostizieren bedeutet [...], sich auf die Suche nach den Differenzen zu machen, die für die Gruppe Relevanz haben. Gleichzeitig bedeutet es, diejenigen Differenzen zu suchen, mit denen man selbst die Gruppe beobachtet und erklärt.“ (Amann 2015: S 442)

2.1 Beschreibung Situation/Team

Das für diese Arbeit beobachtete Team ist eingebettet in eine für österreichische Verhältnisse sehr große und nahezu flächendeckend bekannte Institution mit kirchlicher Prägung. Die konfessionellen Grundsätze sind sowohl stark in der Entstehungsgeschichte der Gesamtinstitution verankert als auch in den Arbeitsgrundsätzen allgegenwärtig, eine religiöse Bekenntnis ist für die Tätigkeit im Team allerdings weder erforderlich noch in der Arbeit mit dem Team präsent. Im Gegenteil, da die Ausrichtung des Auftrages bisher ausschließlich auf die Arbeit mit geflüchteten Menschen ausgerichtet ist, werden Mitarbeitende mit Migrationsgeschichte und/oder diversen Sprachkenntnissen bevorzugt eingestellt. Das Team zeichnet sich damit durch eine hohe Diversität in Bezug auf Sprachkenntnisse, „kulturelle“ Wurzeln, aber auch Geschlecht (für den Sozialbereich gibt es mit 6 von 14 Mitarbeitenden einen hohen Männeranteil) aus.

Durch die bisherige ausschließliche Ausrichtung auf die Zielgruppe „Menschen mit Fluchterfahrung“ genoss die Einrichtung nicht nur in der eigenen Institution, sondern auch am gesamten Markt eine Sonderstellung. Durch eine gesetzliche und organisatorische Umstellung in Wien wurde die Einrichtung in ein neues flächendeckend ausgerichtetes System eingebunden und der Auftrag erweitert bzw. die Zielgruppe verändert. Dies stellt einen Vorteil in Bezug auf die Sicherheit der Finanzierung dar, hat jedoch zur Folge, dass die bisherigen Arbeitsprinzipien überdacht werden müssen, eine Ausweitung des Teams erforderlich ist und die Sonderstellung verloren geht. Die Zielgruppenerweiterung geht mit einer Verkürzung der Betreuungszeit

(wenngleich Verlängerungsanträge möglich sind) einher, was die Rahmenbedingungen der Arbeit verändert.

Ich übernahm das Team nach einem langjährigen Supervisionsprozess, der nicht von allen Mitgliedern als positiv erlebt wurde. Bereits beim Kennenlorgespräch, das mir zur Auftragsklärung diente, betonten einige Mitarbeitende, dass ihnen wichtig wäre, nicht gezwungen zu werden, sich zu Themen äußern zu müssen. Dem entgegnete ich mit Zustimmung mit der Ausnahme einer Ankommens- und einer Schlussrunde bei der ich eine Teilnahme und -habe aller Personen einforderte, worin alle einwilligten.

Die Leitung war zum Zeitpunkt meiner Supervisionsübernahme noch interimistisch eingesetzt, was sich allerdings im Laufe des Prozesses veränderte. Dies hatte insbesondere für die leitende Person Relevanz, das Team definierte die Leitung unabhängig von ihrer Fixierung und nahm und nimmt diese auch so wahr. Im Laufe des gemeinsamen Arbeitens veränderte sich die Konstellation des Teams immer wieder. Zu Beginn waren es 10 angestellte Personen (inklusive Leitung), im Laufe eines Jahres erweiterte sich dies auf 15 Personen, was die Arbeit grundlegend veränderte, wie ich es im Folgenden beschreiben werden. Dabei ist wichtig zu erwähnen, dass der Druck der Erweiterung stark von Seiten der Geschäftsführung ausging, das Team hatte zwar ein Bedürfnis der Entlastung, allerdings nicht grundsätzlich ein Bedürfnis nach Teamerweiterung. Durch die Umstellung auf den neuen Auftrag und die Eingliederung in ein anderes System bzw. eine andere Finanzierungslogik fanden zusätzlich zu den Supervisionen auch Organisationsentwicklungsprozesse in Form von Klausuren unter Anleitung einer externen Organisationsberatung statt. Darüber hinaus wurde durch die Erweiterung des Teams auch eine Verlagerung der Büroräumlichkeiten notwendig, was – zumindest von Seiten der Leitung – immer wieder angesprochen und auch im Laufe des gemeinsamen Prozesses (allerdings erst ein Jahr nach Beginn der gemeinsamen Arbeit) realisiert wurde.

Es wurde vereinbart, dass die Leitung ca. einmal pro Quartal bei den Supervisionen anwesend ist, die stellvertretende Leitung jedoch kontinuierlich an der Supervision teilnimmt, da diese Person hauptsächlich operative Basisaufgaben übernimmt und nur nebenbei die Stellvertretung ausführt. Die Sitzungen sind einmal pro Monat veranschlagt und haben ein Ausmaß von

je 90 Minuten. Die Teilnehmer*innenzahl differiert stark. In wenigen Supervisionseinheiten sind alle Teammitglieder anwesend (aufgrund von Krankenständen, Urlauben, Fortbildungen usw.).

Im Laufe des gemeinsamen Prozesses entwickelte sich – wie auch schon im Rahmen der Ausbildung – mein ausgedehntes Interesse an dem Thema Gruppendynamik. Auffällig waren für mich der Umgang im Team untereinander, aber auch viele nicht benannte, aber ersichtliche Aspekte, die scheinbar eine Rolle spielten. So entstand die Idee im Rahmen dieser Arbeit der Frage nachzugehen, welche das sein könnte. Meine Beobachtungen erschienen mir Anfangs zufällig, es bedurfte einer Ordnung und auch Kategorisierung. Die beobachteten Differenzierungen und Differenzen und die inhaltliche Beschäftigung mit unterschiedlichen gruppendynamischen Modellen wie auch die reflexive Auseinandersetzung mit meinen Interventionen sollen im Folgenden dargestellt werden.

2.2 Altershierarchie/Dienstalter

In dem von mir begleiteten Team bemerkte ich eine starke informelle Hierarchie anhand des Dienstalters. Einige Beispiele von gemachten Beobachtungen sollen diese Interpretation erklären:

Den Start der gemeinsamen Arbeitseinheiten gestalte ich in Form einer Befindlichkeits- bzw. Ankommensrunde, die gleichzeitig als Themensammlung fungiert. Ich bitte dabei jedes Teammitglied sich zu Wort zu melden und sammle dabei die genannten Themen, wobei im Anschluss im Kollektiv entschieden wird, welche Themen in der jeweiligen Einheit behandelt werden sollen und können. Die Themenfindung gestaltet sich dabei als schleppend, da nur zaghaft Fragestellungen, Fallbeispiele oder Themen eingebracht werden. Vor allem jene Mitarbeitende, die noch nicht lange im Team sind, entschuldigen sich häufig dafür, eine Fragestellung einzubringen und ordnen – direkt im Anschluss an die Benennung eines Themas – das eigene Bedürfnis des Besprechens unter mögliche (oft nicht existente) Themen anderer Mitglieder. Formulierungen wie „aber wir müssen es nicht besprechen, wenn es etwas Anderes gibt“ oder ähnlich sind keine Seltenheit. Altgediente Mitarbeitende wählen derartige Formulierungen

nicht, bringen diese ein Thema ein, dann scheint es für alle eine Selbstverständlichkeit, dass dieses eine Berechtigung in der Supervision hat.

In einer Sitzung brachte eine Mitarbeitende einen Fall ein. Sie war erst vor kurzem in das Team gekommen. Sie zog unmittelbar nachdem sie den möglichen Fall erwähnte, diesen wieder zurück. Ich merkte an, dass ich das Thema vermerken würde und wir ein Besprechen davon abhängig machen können, ob weitere Themen eingebracht würden. Mit Ende der Themensammlung ergab sich – abgesehen von dem eingebrachten Fall der neuen Mitarbeiterin – kein weiterer Fall, somit schlug ich vor, diesen zu bearbeiten. Trotz meiner Bestärkung, den Fall zu bearbeiten, erwähnte die Mitarbeiterin erneut, dass sie niemandem den Platz nehmen wollte (obwohl niemand anderer ein Thema eingebracht hatte). Erst als ein anderer Mitarbeiter, der schon lange dem Team angehört, einen ähnlichen Fall in die Runde warf und anbot, die zwei Fälle – aufgrund der Ähnlichkeit – gemeinsam zu bearbeiten, ließ sich die junge Teamkollegin darauf ein.

Hier wird für mich sehr klar, dass neue Mitarbeitende sich das Recht auf Themeneinbringung erst „verdienen“ müssen, Mitarbeitende, die bereits länger im Unternehmen sind, nicht.

2.2.1 Theoretisch – Differenzierung/Integration

Sowohl Schattenhofer als auch Amann beschreiben in ihren Beiträgen die Beziehung zwischen Differenzierung und Integration/Synthese. Sie beziehen sich dabei auf Lewin bzw. Benet und benennen den Gruppenprozess als eine „Pendelbewegung zwischen den Polen Differenzierung und Integration“ (Amann 2015: S 429) In jeder Gruppe gibt es Differenzierungen und in weiterer Folge auch Zusammenschlüsse zwischen den Gruppenmitgliedern gemäß diesen. Erst durch die Abgrenzung dieser Subgruppen voneinander kombiniert mit der Erkenntnis, dass es eben jene Differenzierungen in einer Gruppe braucht und sie keinen Ausschluss darstellt, gelingt ein Gruppenprozess. (vgl. Schattenhofer 2015: S 36f, sowie Amann 2015: S 428f)

„Die grundlegende Annahme dieses Modells ist es, dass Gruppen aller Art sich dann weiterentwickeln, wenn größere Ausschläge in beide Richtungen, also mehr Integration und mehr Differenzierung gleichermaßen möglich werden.“ (Schattenhofer 2015: S 37)

Bezugnehmend auf die Beobachtungen im Supervisionsprozess gab es in diesem Team beispielsweise eine starke Differenzierung nach Erfahrung. In diesem Fall sind es die Dienstjüngsten, die sich aufgrund ihrer „Unerfahrenheit“ von den Dienstältesten aufgrund ihrer zugeschriebenen Kompetenz unterscheiden, wobei hier auch eine Wertung zu Lasten ersterer stattfindet. Das Hervorheben dieser Besonderheiten der beiden Subgruppen und vor allem die Betonung der Vorteile beider Gruppen (Blick von außen und Erfahrung) kann es ermöglichen, die Differenzierung als Kompetenz wahrzunehmen und damit die Integration beider Ausprägungen zu schaffen. Auch bei der Themenwahl bzw. den Interessen kann die Integration unterschiedlicher Bedürfnisse gelingen, indem die Gemeinsamkeiten hervorgehoben werden.

2.2.2 Praktisch – Meine Intervention

Meinen Interventionen gehen verschiedene Hypothesen voraus. Einerseits – wie schon zu Beginn erläutert – haben Dienstalter bzw. Erfahrung einen anderen – höheren – Stellenwert innerhalb des Teams. Wenngleich hohes wie junges Dienstalter Vorteile mitbringen, ist dies eine Differenzierung, die eine große Rolle spielt für die Mitglieder des Teams. Andererseits liegt meinen Interventionen die Annahme zu Grunde, dass wie Schattenhofer und Amann es beschreiben, eine Integration/Synthese beider eine Möglichkeit des Sichtbarmachens dieses Umstandes wie auch eine Aufarbeitung dessen begünstigen.

Fällt demnach eine Abschwächung des eigenen Themenbedürfnisses durch jung-gediente Mitarbeitende auf, ist es mein Ansatz, die Qualität von Neulingen bzw. den Mehrwert des (noch) Blickes von außen anzusprechen und sie damit zu bestärken. Oftmals stimmen auch ältere

Mitarbeitende dem zu, laden junge Mitarbeitende ein, Themen vorzubringen. Dies kann einerseits eine Stärkung der Junggedienten in ihren Ansichten begünstigen, birgt aber auch die Gefahr, dass sich die informelle Hierarchie nach Dienstalter verfestigt.

Ich sah es als meine Aufgabe, beide Gruppen bzw. deren besondere Sichtweise hervorzuheben und zwischen ihnen zu vermitteln. Die „Jungen“ nahmen sich zurück, indem sie die eigenen Beobachtungen und Fragestellungen auf ihre mangelnden Erfahrungen zurückführten und nicht etwa auf mögliche Lücken und oder Verbesserungsmöglichkeiten im System. Einerseits bedarf dies einer Bestärkung von jungen Mitarbeitenden, dass ihre „neue, unverfälschte Sicht von außen“ einen hohen Mehrwert für die Reflexion über festgefahrene Strukturen haben kann, andererseits braucht es auch die Möglichkeit der Integration und Erfahrung beider. So gelang es, dass die älteren Mitarbeitenden einerseits ihre Fürsorgerolle erkannten, neue Personen nicht zu überfordern und empathisch anfängliche Unsicherheiten mit eigenen Lebenserfahrungen zu verknüpfen. Auf der anderen Seite gelang es auch, die Selbstverständlichkeit des Systems an der einen oder anderen Stelle reflexiv in Frage zu stellen und somit die Wichtigkeit des „neuen Blicks“ anzuerkennen und gemeinsam neue Wege zu erarbeiten.

Auch an anderer Stelle bzw. in anderen Situationen kann der bewusste Einsatz von Differenzierung und Integration zur Bearbeitung herangezogen werden. Beispielsweise wurden bei einer Sitzung zwei Themen eingebracht, die auf den ersten Blick unterschiedlich waren. Dennoch waren gewisse Parallelen in den anfänglichen Beschreibungen erkennbar. Da die Zeit bereits sehr fortgeschritten war, schien eine getrennte Bearbeitung der beiden Themen hintereinander nicht möglich bzw. sinnvoll. Demnach schlug ich eine Abstimmung vor, die aber genau 50/50 ausging. Durch diese Pattsituation beschloss ich doch den Versuch zu wagen (weil ich durchaus Ähnlichkeiten erkannte), beide Themen gleichzeitig zu behandeln, wenngleich es eine schwierige Herausforderung war, beiden Interessen die gleiche Aufmerksamkeit zu schenken. Ich erfragte, worin die Teammitglieder die Besonderheiten und die Gemeinsamkeiten beider Themen sahen. Durch die Herausarbeitung der Spezifika und Parallelen gelang es dem Team, die Metaebene ihrer Arbeit zu reflektieren und damit beiden Personen Gehör und damit Platz zu geben. Während des Tuns stellte sich außerdem heraus, dass das Team trotz

50/50-Abstimmung doch eher zu einem Thema tendierte. Dennoch konnten über den gewählten Ansatz der Differenzierung und Integration beide Themen erfolgreich bearbeitet und die Interessen der einzelnen Personen gewahrt werden. Darüber hinaus zeigt sich an diesem Beispiel auch ein Fürsorgecharakter, der in diesem Team einen hohen Stellenwert hat.

2.3 Differenzierung durch Fürsorge

Das Team ist geprägt durch eine große Rücksichtnahme aufeinander und die jeweiligen persönlichen Befindlichkeiten. Ich konnte beobachten, dass das Wohlbefinden der einzelnen Teammitglieder eine große Rolle im Arbeitserleben spielt, sowohl in der Basis als auch auf Leitungsebene. Dies wird nicht nur direkt an- und ausgesprochen, sondern auch oft in unterschiedlichen Szenarien – insbesondere in Fallbesprechungen – angeboten. Auch hierbei habe ich bemerkt, dass es eine Frage des Dienstalters zu sein scheint, wer seine Hilfe und damit Fürsorgeleistungen anbieten kann und darf. Hierbei scheint es sich einerseits um eine Frage der Expertise und Erfahrung zu handeln, allerdings auch Aspekte von Macht zu beinhalten.

Die Frage, die sich also stellt, ist, wer „darf“ seine*ihre Hilfe anbieten und wer nicht. Wenn junge Kolleg*innen Themen einbringen, bieten altgediente Personen gerne ihre Hilfe und Unterstützung an. Umgekehrt war dies für mich in der Supervision nicht zu beobachten. Daraus ergab sich für mich die Hypothese, dass Personen, die schon lange im Unternehmen tätig sind, ihre Hilfe und Unterstützung anbieten „dürfen“, jene Personen, die erst kürzlich begonnen haben, ihre Hilfe allerdings maximal jenen Personen anbieten, die ebenso lange wie sie oder kürzer im Unternehmen tätig sind.

2.3.1 Theoretisch: Gruppendynamischer Raum – Intimität, Zugehörigkeit und Macht

In diesem Zusammenhang soll das Modell des Gruppendynamischen Raums näher erläutert werden. In diesem spielen die Dimensionen drinnen/draußen (Zugehörigkeit), oben/unten (Macht und Einfluss) und nah/fern (Intimität) eine entscheidende Rolle. Die Zugehörigkeit von

Menschen bewegt sich dabei zwischen dem Bedürfnis ein Teil einer Gruppe, mit anderen Menschen zusammen und damit zugehörig zu sein und jenem sich auch getrennt und unabhängig von anderen zu bewegen. Macht und Einfluss sind geprägt von dem Ausmaß des Selbstbestimmungswillens und der Tatsache, dass andere für bzw. über andere entscheiden. Intimität meint wiederum die Beziehungsgestaltung, die in unterschiedlichem Ausmaß von Nähe und Distanz geprägt ist. Das Besondere an diesem Modell ist, dass es sich bei Gruppenprozessen nicht um eine Abfolge dieser drei Dimensionen handelt, sondern dass diese parallel und auf einander beziehend passieren. So ist die Frage der Macht auch bei Momenten der Zugehörigkeitsgestaltung immer mitzudenken usw. (vgl. Amann 2015: S 437f und König/Schattenhofer 2018: S 34ff) Die drei Ebenen zu differenzieren bzw. die Frage, welche dieser Dimensionen im aktuellen Geschehen im Vordergrund steht, kann ein wichtiger Hinweis für die Diagnose sein.

*„So ist es für die Diagnose über den Prozess einer Gruppe hilfreich, eine Gruppe im gruppendynamischen Raum zu verorten und sich darüber klar zu werden, welche der drei Achsen in der gegenwärtigen Gruppenkommunikation im Vordergrund steht, wie die beiden anderen Achsen dabei mitverhandelt werden und durch welche Interventionen man die beiden anderen Dimensionen ins Bewusstsein bringen und damit für die Gruppe besprechbar machen könnte.“
(Amann 2015: S 440)*

Fürsorge, das heißt wie wird aufeinander geachtet, wie wichtig ist die Person im gemeinsamen Tun, was schafft Vertrauen und wie wichtig ist dieses, ist der Dimension der Intimität zuzuordnen. Die Frage der Zugehörigkeit wiederum kristallisiert sich heraus, wenn es darum geht wer zentral in einer Gruppe verortet ist, wer am Rand positioniert ist. Wenn sich Gruppenmitglieder eines jüngeren Dienstalters eher am Rand tummeln und Leitung bzw. Dienstälteste in der Mitte sind, dann zählt dies zur Dimension der Zugehörigkeit. Die Frage danach, welchen Einfluss Personen haben aber auch durch andere zugeschrieben bekommen und wie damit umgegangen wird, sind Aspekte der dritten Dimension - Macht.

All diese Dimensionen können im beschriebenen Team beobachtet und voneinander abgegrenzt analysiert werden. Wichtig ist in der Konzentration auf eine der Ebenen, die anderen mitzudenken und im Blick zu haben. Wenngleich bei der Frage der Fürsorge, die Ebene der

Intimität in den Vordergrund rückt, so ist sie stark verknüpft mit der Dimension der Zugehörigkeit. Das Dienstalder als Zugehörigkeitsmerkmal spielt hier ebenso mit hinein, da es jenen Mitgliedern mit der größeren Erfahrung zwar erlaubt ist, fürsorglich zu sein, nicht jedoch verletzlich. Hier wiederum ist es womöglich die Dimension Macht und Einfluss, die diesen Umstand beeinflusst, da Macht in diesem Team – neben der funktionellen Macht – auch an Erfahrung und das Recht auf Verweigerung geknüpft ist.

2.3.2 Praktisch – Meine Intervention

Wie bereits unter 2.3 erwähnt, entwickelte ich im Laufe des Prozesses die Hypothese, dass Fürsorge und Dienstalder miteinander verknüpft sind. Ich stelle daher die Frage in den Raum, welche Unterstützung jede*jeder einzelne leisten kann, füge jedoch hinzu, dass diese Frage nicht aktiv beantwortet werden muss. Dieser Nachsatz erscheint mir wichtig, da ich die Strukturen zwar bemerke, aber gerade aufgrund dieser die jung-gedienten Mitarbeitenden nicht „ausliefern“ möchte. Die Fragestellung allein kann eine Veränderung hervorrufen, weil sie zu einer persönlichen Reflexion unabhängig vom Dienstalder anregt. Das Unterstützungsmonopol, das bisher die altgedienten Mitarbeiter*innen innehatten, wird möglicherweise aufgebrochen, da Unterstützungsleistungen unabhängig vom Dienstalder wahrgenommen werden können.

Dies führt zu einer weiteren Beobachtungsausrichtung, nämlich jene inwiefern Verletzlichkeit und Fehlereingeständnis die Vertrauensbildung fördern. In der dritten Sitzung stellte sich die Frage, wer welche Fehler macht bzw. was Scheitern ist. Es fiel Personen, die bereits lange in der Institution tätig sind und über viel Erfahrung verfügen, sichtlich schwer, diese Frage zu beantworten. Um die mögliche Brisanz der Frage zu entschärfen, fügte ich nach dieser Wahrnehmung hinzu, dass es sehr ungewöhnlich ist, sich diese Frage zu stellen und es deshalb oftmals schwerfällt. Anschließend forderte ich einzelne Personen auf, sich dazu zu äußern (quer durch das Dienstalder). Einer Kollegin, die erst einige Monate zuvor eingestiegen war und die sich eher selten und wenn eher am Ende und erst nach Aufforderung äußerte, erzählte von ihren eigenen Gedanken in Hinblick auf diese Frage. Sie sprach ihre Unsicherheiten und Ängste

an, was ich als großen vertrauensbildenden Moment innerhalb des Teams wahrnahm. Bei Personen, die schon länger in dem Unternehmen tätig sind, fiel mir auf, dass sie eigene Fehler und/oder Unsicherheiten nicht auf der persönlichen Ebene, sondern vielmehr auf einer sachlich/fachlichen Ebene ansprachen. Dadurch kann der Eindruck einer hohen Professionalität entstehen, verhindert möglicherweise auch, dass sich jene Personen, die die Fragestellung auf persönlicher Ebene verstehen, nicht einbringen, weil sie nicht wenig professionell agieren wollen. Somit bleibt die Kluft zwischen den Expert*innen und den Neuankömmlingen so lange bestehen bis letztere langsam (mit wachsender Erfahrung) auch in den „Expert*innen-Rang“ aufsteigen.

Ich merke an mir immer wieder den Versuch, diese Kluft zwischen alteingesessener Professionalität und anfänglicher Unsicherheit zu verkleinern, indem ich jene Personen, die den Mut haben über ihre Unsicherheiten zu sprechen, bestärke und die Frage in den Raum stelle, ob nicht alle diese Befindlichkeiten und/oder Erfahrungen teilen bzw. diese Unsicherheiten kennen. Auch diese Frage ist oftmals offen in den Raum gestellt und braucht keine Beantwortung, da ich merke, dass allein das Stellen dieser Frage bewirken kann, dass Differenzierungen verkleinert werden, indem sie das Fenster öffnet für mögliche Gemeinsamkeiten.

2.4 Differenzierung nach Dürfen/Müssen – Macht

Wie bereits in der Situationsbeschreibung erwähnt, war es für das Team bzw. einzelne Mitglieder von Beginn an wichtig klarzustellen (bereits in der Auftragsklärung), dass die Verpflichtung, etwas in der Supervision zu sagen, nicht erwünscht ist. Diese Frage des Dürfens und Müssens ist immer wieder – in unterschiedlichen Situationen und zu unterschiedlichen Themen – präsent und bedarf deshalb einer genaueren Betrachtung.

Ich beginne meine Einheiten oft mit der Fragestellung, was die anwesenden Personen an dem jeweiligen Tag und/oder grundsätzlich in der Arbeit beschäftigt bzw. welche Themen in der Supervision besprochen werden können und sollen. Bei der Auftragsklärung betonten ein-

zelne Mitglieder des Teams, dass es für sie wichtig sei, sich nach ihrem Ermessen an der Supervision zu beteiligen und somit Muss-Fragen unerwünscht wären. Diese Forderung wurde mir als Ergebnis aus dem zuvor erlebten Supervisionsprozess erklärt, der sehr direktiv wahrgenommen wurde. Wenngleich ich den gewünschten Anspruch der Freiwilligkeit teile, empfinde ich obligatorische Ankommens- und Abschlussrunden als besonders wichtig, um Teilhabe zu ermöglichen, einen Eindruck von dem aktuellen Geschehen bzw. der aktuellen Bedürfnisse zu bekommen und schlicht allen Personen einen Platz zu geben. Wir einigten uns somit darauf, dass es abgesehen von diesen von mir vorgegebenen Einstiegsrunden keinen Druck meinerseits geben soll, sich aktiv einzubringen.

Nach einigen Supervisionseinheiten hatte sich das Team an meine Vorgehensweise der Ankommensrunden gewöhnt und diese sind mittlerweile zur Gepflogenheit geworden. Eine Ausnahme bilden einige (männliche) Mitglieder, deren Widerstand sich in Form von Ein-Wort-Sätzen zu Befindlichkeit und Themeneinbringung bemerkbar macht. Wenngleich sie diesen Widerstand nicht aktiv äußerten, verdeutlichte er sich unter anderem auch im Rahmen einer Fallbearbeitungssituation. Eine Mitarbeiterin brachte einen Fall ein und ein weiterer bekundete, dass auch er eine ähnliche Situation in seinem Arbeitsalltag beobachtet hatte. Aufgrund der Kurzbeschreibung des Falles schlug ich vor, diesen nach Ablauf einer Balint-Gruppe zu bearbeiten. Ich schätze diese Methode sehr und habe aufgrund von anderen Gruppen einige Erfahrung und achte sehr darauf, die einzelnen Schritte konsequent einzuhalten. Vor allem die Vielfalt der Nennungen ist mir dabei wichtig. Deshalb ist diese Methode eine, bei der ich tatsächlich darauf bestehe, dass jede Person in den einzelnen Runden ihre Gedanken dazu preisgibt. Mir war bewusst, dass dies unserer ursprünglichen Vereinbarung widersprach, ich wollte es zum Wohle der Qualität der Methode dennoch wagen.

Dies führte dazu, dass Kolleg*innen, die sich sonst nicht oder nur selten zu Wort meldeten, ihre Gedanken preisgaben. Andererseits zeigte sich bei einigen – vor allem männlichen Teammitgliedern großer Widerstand. Sie hielten sich an die Anweisung, eine Nennung abzugeben, meldeten mir jedoch zurück, dass sie dies nur unter Protest täten und sagten teilweise nur ein Wort oder einen kurzen Satz. Dies ist im Sinne der Methode absolut ausreichend und passend. Da ich es von den Mitarbeitern allerdings als Widerstandsverdeutlichung wahrnahm, fügte ich

eine zusätzliche Runde (nach den Lösungsvorschlägen) hinzu und bat die Runde, Wünsche an die Falleinbringer*innen zu richten, dies allerdings freiwillig. Nun war es in dieser – freiwilligen – Runde einer jener Mitarbeiter*innen, die den größten Widerstand in den „Zwangsrunden“ formulierten, einer der ersten, der seine Wünsche vorbrachte.

Diese Beobachtung führte zu der Interpretation, dass auch die Frage des Dürfens bzw. Müssens ein Differenzierungsaspekt dieser Gruppe ist. In offenen bzw. freiwilligen Runden dürfen Personen ihre Gedanken preisgeben, sie müssen aber nicht. In diesen Runden melden sich andere Personen mit anderer Intensität zu Wort als in jenen Runden, wo ich um eine obligatorische Teilnahme bitte.

Das Team arbeitet in einem Kontext, in dem Klient*innen (vermeintlich) freiwillig die Beratung bzw. Begleitung in Anspruch nehmen können. Da die Klient*innen von Wohnungslosigkeit bedroht oder betroffen sind, ist diese Freiwilligkeit teilweise in Frage gestellt. Es stellt sich die Frage des Dürfens und Müssens, was das Team immer wieder im Rahmen von Fallbesprechungen thematisiert. Der damit verbundene Machtaspekt manifestiert sich auch in der Frage des Dürfens und Müssens des Teams heraus.

Auch die Soziale Arbeit an sich muss in vielerlei Hinsicht agieren, da sie einen staatlichen Auftrag hat. Die Ausgestaltung dieses Müssens darf jedoch eine Einrichtung und oder ein*e Mitarbeiter*in bis zu einem gewissen Grad selbst wählen, auch hier spielen unterschiedliche Ebenen von Macht und Selbstbehauptung eine Rolle. Eine Ähnlichkeit besteht auch in der Inanspruchnahme von Supervision. Diese hat einen hohen Anspruch von Freiwilligkeit, dennoch wird von der dienstgebenden Institution eine Teilnahme als Qualitätskriterium der Arbeit und damit in hohem Maße als Verpflichtung gesehen.

2.4.1 Theoretisch – gruppendynamischer Raum/Macht und Gruppenrollen

Das Modell des gruppendynamischen Raumes kann auch hier viele Anhaltspunkte des Vorgangs in der Gruppe geben. Besonders der Aspekt von Macht und Einfluss scheint mir an dieser Stelle von hoher Relevanz. König und Schattenhofer führen an, dass es in Gruppen zwei Formen gibt, wie mit Machtverhältnissen umgegangen wird. Einerseits gibt es die Ausrichtung auf die formale Hierarchie, dh die institutionell festgesetzte Leitung, die per Definition mit Macht ausgestattet ist. Andererseits gibt es Regeln und Normen, die in der Gruppe vorherrschen und Machtverhältnisse bestimmen. (vgl. König/Schattenhofer 2018: S 37f) Aber auch hier gilt es die beiden anderen Dimensionen von Zugehörigkeit und Intimität mitzudenken und in die Intervention miteinzubinden. (siehe Kapitel 2.3 Differenzierung durch Fürsorge – 2.3.1 Theoretisch: Gruppendynamischer Raum – Intimität, Zugehörigkeit und Macht)

Darüber hinaus sollen an dieser Stelle verschiedene Modelle im Hinblick auf Gruppenrollen hervorgehoben werden, da diese die Wirkweisen von Macht- bzw. Selbstbehauptung beleuchten. Insbesondere die Ansätze von Raoul Schindler und Andreas Amann können hilfreich sein:

Es gibt in der Theorie/Literatur unterschiedliche Ansätze Gruppenrollen und deren Wirkweise in Gruppen zu erkennen, zu benennen und zu differenzieren. Eines dieser Modelle ist die Rangdynamik nach Raoul Schindler. Schindler definiert dafür 4 in Gruppen auftretende Positionen, die er mit Alpha (Gruppenführer), Beta (Gruppenexperte), Gamma (durchschnittliches Gruppenmitglied) und Omega (Gruppeneegner) benennt. Die Verhaltensweisen der jeweiligen Gruppenpositionen zueinander stellen für Schindler die Grundprinzipien der Gruppendynamik dar. (siehe unter anderem Amann 2015: S 431)

Darüber hinaus gibt es andere theoretische Ansätze, die unterschiedlichen Mitgliedern in Gruppen unterschiedliche Rollen zuweisen. Amann erwähnt in seinem Beitrag (neben der Rangdynamik Schindlers und anderen Rollenkonzepten) auch die Kategorisierung in „*gruppen-erhaltende Rollen, aufgabenbezogene Rollen, negative Rollen*“ (Amann 2015: S 437). Je nachdem welche Rolle eine Person in einem Prozess einnimmt oder innehat, wird sie unterschiedliche Verhaltensweisen zeigen bzw. Aktionen setzen und damit das Geschehen beeinflussen.

Die Besonderheit der Rollenfrage in der Gruppendynamik liegt darin, dass die Annahme vorausgeht, dass in einer Gruppe immer (so gut wie) alle Rollen vertreten sind. Es ist demnach nicht (immer) eine Frage der Persönlichkeitsmerkmale einer Person, welche Rolle diese einnimmt, sondern auch eine Frage welche Rollen in einer Gruppe offen und damit verfügbar bzw. in der jeweiligen Konstellation schon besetzt sind. Unabhängig von der jeweiligen Persönlichkeit einer Person kann diese also in einer Gruppe eine Rolle annehmen und in einer anderen Konstellation wieder ablegen und/oder eine neue annehmen. (vgl. König, Schattenhof 2018 S 47ff)

Diese Ansätze, Gruppenrollen in den Fokus zu nehmen, können im Supervisionsprozess dazu dienen Erlebtes bzw. Beobachtetes zu beschreiben und damit erfassbarer zu machen. Unterschiedliche Gruppenrollen benennen zu können, kann eine Diagnose bzw. die Bildung von Hypothesen erleichtern und/oder überhaupt erst ermöglichen. Die sich daraus ergebenden Bilder und Interpretationen wiederum helfen dabei, das eigene Verhalten als Supervisorin auf die Gegebenheiten der Gruppe hin zu reflektieren und mögliche Interventionen zu setzen und damit wiederum die aufgestellten Hypothesen zu überprüfen.

Auf das beobachtete Team bezogen bedeutet dies, dass beispielsweise die gruppenerhaltende Rolle und/oder die negativen Rollen von jeweils unterschiedlichen Personen eingenommen werden können. Es gibt Personen in diesem Team, die sich in der Supervision klar gegen eine aktive und vor allem verpflichtende Teilnahme aussprechen. Diese sind auch des Öfteren in der Supervision nicht anwesend. Bei den vereinzelten Sitzungen an denen sie teilnehmen, zeigen sie eine sehr passive Haltung. Wenn diese Personen dabei sind, gibt es jedoch andere, die die gruppenerhaltenden oder aufgabenbezogenen Rollen einnehmen. Sind diese Personen nicht dabei, kommt es durchaus vor, dass Personen, die „negativen Rollen“ einnehmen, weil diese verfügbar und für die Gruppendynamik relevant sind.

Dürfen und Müssen kann unter diesem Aspekt – also neben der Frage der Macht – auch eine Frage der verfügbaren Gruppenrollen sein. Die Herausforderung als Supervisorin kann darin liegen, fernab des Inhalts des Widerstandes auch diese gruppendynamische Rollenperspektive

im Fokus zu haben. Durch das Bewusstsein über diese einerseits und auch das gezielte Ansprechen dieser als Intervention andererseits kann das eigene Handlungsspektrum vielfältiger gestaltet werden. Außerdem ist es ratsam, auch sich selbst als Supervisor*in im Blick zu haben, welche Gruppenrolle man selbst einnimmt oder vielleicht auch zugeordnet bekommt. Diesem Umstand mit Reflexion und Mut zur Wahrheit zu begegnen, ist eine wichtige Voraussetzung, um handlungsfähig(er) zu bleiben. Dieses Wechselspiel von Müssen und Dürfen bzw. unterschiedliche Formen und Wirkweisen von Macht gilt es als Supervisor*in zu beobachten und gegebenenfalls zu thematisieren.

2.4.2 Praktisch – Meine Intervention

Das Thema des Könnens, Dürfens und Müssens begleitet mich in diesem Team von Beginn an. Anfangs spürte ich in Bezug darauf eine große Überforderung, da ein gemeinsames Arbeiten im Team ohne die aktive Teilhabe einzelner Personen (in einem Mindestmaß) für mich schwer vorstellbar war. So beschränkte ich mich in den ersten Sitzungen darauf, meine Wahrnehmungen diesbezüglich anzusprechen und die Gepflogenheiten in dem Team zu erfragen. Je besser ich das Team kennenlernte, umso mehr traute ich mich – gespickt mit viel Humor – auch direkt meine Beobachtung der Dagegen-Rollen und ihrer Wirkungen auf den Raum und das miteinander Arbeiten anzusprechen. Darüber hinaus gelang es mir, mehr Leichtigkeit in meine Interventionen zu bringen, indem ich es wagte, ein Müssen zu erproben, um im Anschluss mein „Scheitern“ diesbezüglich mit dem Team und auch hier wieder mit Humor zu besprechen und gegebenenfalls „zurückzurudern“. Auch meine eigene Überforderung mit der Starrheit des Nichts-Sagens lernte ich mit der Zeit anzusprechen. Beispielsweise verließ einer jener Mitarbeiter, der zwar regelmäßig anwesend war, jedoch klar aussprach, dass er zu vielen Themen nichts sagen wollte bzw. keine Aufmerksamkeit wollte, das Team für eine befristete Zeit (Karenz). Die Leitung brachte das Thema Abschied ein und äußerte ihr Bedürfnis, dies zu besprechen. Der Mitarbeiter lehnte dies jedoch ab. Dadurch entstand eine spürbare Schwere, da unterschiedliche Interessen angesprochen wurden, aber nicht weiter bearbeitbar waren. Durch mein humorvolles Ansprechen dessen, was gerade in diesem Raum passierte, gelang es, diese Schwere aufzubrechen und damit auch beiden Themenwünschen zu einem kleinen Grad gerecht zu werden.

Auch mich beschäftigte in meinem Tun kontinuierlich die Frage, was ich als Supervisorin dieses Teams darf und muss. Dies ist für mich einerseits geprägt durch mein supervisorisches Selbstverständnis und mein fachliches Verständnis meiner Funktion andererseits jedoch auch durch die Auftragsklärung und kontinuierlich passierende oft unbewusste Erwartungszuschreibung durch die einzelnen Teammitglieder. Es entsteht bei mir oft der Eindruck, dass von mir erwartet wird, die Leitung der Gruppe beispielsweise bei der Themenfindung zu übernehmen, was stark im Widerspruch zu meinem Supervisionsverständnis steht. Hier gilt es für mich diese Zeichen zu deuten, sie erstmal für mich zu erkennen und zu benennen, um sie – sofern von mir gut reflektiert – auch dem Team wieder gut rückmelden zu können. Je länger der Prozess mit dem Team andauert und je mehr ich für mich herausfinde, wie ich Dinge am besten und vor allem annehmbar ansprechen kann, umso besser kann dies auch gelingen. Ich habe dabei die Erfahrung gemacht, dass gespickt mit Humor viele Anmerkungen effektiver wirken, einerseits, weil Humor das Ansprechen an sich erleichtert, andererseits, weil über Humor die Annahmefähigkeit oftmals erhöht ist.

2.5 Differenzierung durch Funktionshierarchie

Das zuvor beschriebene Beispiel zeigt, dass es eine starke Leitungsorientierung in diesem Team gibt. Einige Personen in dem Team suchen, nachdem sie eine Äußerung getätigt haben, sofort den Blick bzw. die Bestätigung von Seiten der Leitung bzw. der stellvertretenden Leitung. Diese Leitungsorientierung bzw. Zuschreibung merke ich auch mir gegenüber, einerseits durch Blicke, nachdem etwas gesagt wurde, was ich als Bestätigungswunsch interpretiere.

Dies machte sich auch auf einer „physische Ebene“ bemerkbar. In den ersten gemeinsamen Arbeitseinheiten bestimmte ich meinen Sitzplatz bevor das Team ankam, indem ich diesen durch das Deponieren meiner Arbeitsmaterialien „markierte“. Mir fiel auf, dass sich eine jener Personen, die ich im Laufe der gemeinsamen Arbeit als leitungsorientiert wahrnahm, in jenen Sitzungen in denen die Leitung anwesend war, neben diese setzte, in jenen, in denen sie jedoch nicht anwesend war, den Platz neben mir wählte.

Ich bemerkte in der Arbeit mit dem Team, dass besonders wenn die Leitung anwesend war, der Prozess eine andere Dynamik annahm. Die Beschwerlichkeit der Themenfindung zu Beginn der Einheiten war insofern nicht gegeben, als dass die Leitung Themen mitbrachte, die von den Teammitgliedern ohne Widerspruch akzeptiert wurden. Bei näherem Nachfragen oder in den darauffolgenden Supervisionen (ohne Leitung) stellte sich oftmals jedoch heraus, dass die Teammitglieder andere Bedürfnisse in Bezug auf die angesprochenen Punkte hatten.

Es ergab sich darüber hinaus eine Besonderheit die stellvertretende Leitung betreffend. Grundsätzlich ist der Einbezug der Führungsebene in den Supervisionsprozess des Teams so vereinbart, dass die fachliche Leitung ca. einmal pro Quartal an der Supervision teilnimmt, die stellvertretende Leitung allerdings – da er neben der Stellvertretung den größten Teil seiner Tätigkeit in der Basisarbeit absolviert – monatlich anwesend ist. Dies ergibt eine gewisse Verschiebung der Funktionen in den Supervisionen. Einerseits hat die Stellvertretung oftmals das Bedürfnis bei Anmerkungen des Teams über deren Unverständnis über die Leitung, aus der Leitungsposition heraus Erklärungen zu leisten. Andererseits sitzt die Person auch mit dem Hut des Mitarbeitenden in den Supervisionen, da auch die praktische Tätigkeit reflektiert werden soll. Ich bemerke in manchen Sitzungen, dass es der Person schwerfällt, seine Funktionen konsequent einzuhalten bzw. aus ihnen heraus jeweils zu argumentieren. Aber auch den Teammitgliedern fällt der Umgang mit dieser Funktionsüberschneidung in manchen Situationen schwer. Gesagtes wird gegenüber der stellvertretenden Leitung auf deren Tauglichkeit bzw. Angemessenheit mit Blicken oder direkt an die Person gerichteten Fragen überprüft.

2.5.1 Theoretisch: Unbesprechbares und Gruppenkernkonflikt

Supervisionsgruppen wohnt inne, dass sie angehalten werden über Prozesse zu reflektieren. Einerseits über jene Prozesse, die innerhalb der Gruppe oder des Teams vorgehen, andererseits über jene, mit denen die Gruppe (auch) außerhalb konfrontiert ist. Dabei spielt neben dem, was besprochen wird, vor allem das eine Rolle, was nicht besprochen wird oder auch nicht besprechbar ist. Die Unterscheidung nach Besprechbarem und Nichtbesprechbarem bzw. die Beobachtung dessen kann einen wichtigen Anhaltspunkt für die Differenzierung in Gruppen darstellen. Die Gruppenleitung bzw. der*die Supervisor*in kann dies gemeinsam mit

der Gruppe nutzen, um den Gruppenprozess besser zu verstehen bzw. dies wiederum der Gruppe zur Verfügung zu stellen. (vgl. Amann 2015: S 441)

Zwei Modelle in Zusammenhang mit Bewusst und Unbewusst sollen im folgenden Erwähnung finden. Im Eisbergmodell wird (nicht nur) bildlich dargestellt, dass es einen sichtbaren – über der Wasseroberfläche liegenden – Teil von Kommunikation gibt und einen, der sich unter der Wasseroberfläche befindet, jedoch immer auch eine Rolle spielt. Die Unterscheidung in Sach- und Beziehungsebene besagt hier, dass es neben dem formalen Inhalt des Gesagten auch jene Aspekte gibt, die nicht auf den ersten Blick ersichtlich und auch nicht eindeutig identifizierbar sind. Diese betreffen Emotionen und Stimmung der kommunizierenden Personen, die Beziehung zu der angesprochenen Person und auch einen möglichen Appell an diese. (vgl. Amann 2015: S 421)

Das Johari-Fenster verbindet das Bewusste/Unbewusste auf der persönlichen mit jener der Gruppenebene. So wird danach unterschieden, was „mir selbst bekannt, mir selbst nicht bekannt und anderen bekannt und anderen nicht bekannt“ ist. Im Gruppenprozess und vor allem durch Feedback kann eine Zielsituation erreicht werden, die eben jene Aspekte des Unbewussten und/oder Unbesprechbaren reduziert zugunsten einer größeren Transparenz untereinander. (vgl. Amann 2015: S 420f)

Ein Beispiel für oftmals Nichtbesprechbares und/oder Unbewusstes stellt der Gruppenkernkonflikt dar. Gruppen agieren oftmals nach bewussten und/oder unbewussten Mustern. Der Gruppenkernkonflikt beeinflusst das Geschehen innerhalb einer Gruppe, da er „für eine Gruppe typisch, prägend oder identitätsstiftend ist und [...] während ihres Bestehens in immer neuen Varianten durchgespielt wird.“ (Schattenhofer 2015: S 28)

Eine wichtige Grundannahme dieses Modells ist jene, dass sich die Gruppenkernkonflikte oftmals nicht über Äußerungen bzw. den tatsächlichen Inhalt von Äußerungen ablesen lassen, sondern vielmehr in den Handlungen und Interaktionen der Gruppenmitgliedern erkennbar

werden. Somit ist die Frage nicht allein darauf beschränkt was gesagt wird, sondern auch welche Prozesse und eben welcher Kernkonflikt dadurch sichtbar wird. (vgl. bzw. weiterführend Amann 2015: S 433ff) Dabei handelt es sich um kein konkretes Handlungsmodell und auch die direkte Anwendung auf die oben beschriebene Gruppe stellt sich als durchaus schwierig heraus. Allerdings ist das Wissen darum bzw. der gezielte Fokus darauf ein mögliches Diagnosehilfsmittel und liefert in erster Linie einen neuen Beobachtungshorizont. Es unterstreicht und relativiert somit zugleich die Notwendigkeit der Differenzierung in Gruppen. Weniger die Differenzierung an sich scheint eine Rolle zu spielen, als die Art und Weise wie differenziert wird. Der Frage, der in all diesen Konzepten nachgegangen wird, ist, wie es gelingen kann, die unbewussten Parameter sichtbar(er) und (be)greifbar zu machen.

„Das gruppensdynamische Verständnis geht davon aus, dass die Mitglieder einer Gruppe ihre Produktivität dann erhöhen können, wenn sie ihre Normen ins Gespräch bringen und auf ihre Funktionalität hin überprüfen können. Manchmal ist dies nur möglich, wenn eine Norm gebrochen und damit als solche überhaupt erst sichtbar wird.“ (König, Schattenhofer 2018: S 46)

Im Rahmen der Arbeit mit dem gegenständlichen Team gelang es zwar, das Thema ausgesprochene und unausgesprochene Normen innerhalb der Gruppe zu thematisieren, allerdings fiel es dem Team sehr schwer, diese Normen zu benennen. Sie wurden dennoch sichtbar in der gemeinsamen Interaktion bzw. Kommunikation. Vor allem die Fragen wer eine Runde des Austausches beginnt, wer sich wieviel Raum nehmen darf, indem er oder sie ein Thema einbringt und/oder wer entscheidet welches von den unterschiedlich eingebrachten Themen besprochen wird, machen einige der vorherrschenden Normen bzw. Differenzierungen sichtbar. Ein Versuch eines dieser „blinden Flecken“ anzusprechen, lag darin, konkret die Frage zu stellen, wer in unterschiedlichen Settings (außerhalb der Supervision) bestimmt, was besprochen wird bzw. wie in Teambesprechungen Themen gefunden werden.

Dieses Erfragen von unbewussten Normen, die sich an bestimmten Verhaltensweisen ablesen lassen, oftmals jedoch nicht direkt ausgesprochen sind, stellt eine erste Form der Intervention dar.

2.5.2 Praktisch: Meine Intervention

Meinen gesetzten Interventionen lagen die Hypothesen zugrunde, dass direktive Vorgabe als Sicherheit empfunden werden. Dadurch besteht aber auch die Gefahr, dass tatsächliche Bedürfnisse, die möglicherweise nicht als leitungskonform definiert aber dennoch relevant sind, unbearbeitet bleiben. Die Reflexion beschränkt sich damit auf die soziale Erwünschtheit und nicht auf die tatsächlichen Gegebenheiten. Darüber hinaus gehe ich oftmals davon aus, dass gerade die unausgesprochenen Regeln die Zusammenarbeit in einem Team erleichtern oder auch behindern können.

Eine Intervention, die unabhängig von der Themenwahl möglich war und sofort Wirkung zeigte, war jene, dass ich mich nicht mehr vorab im Raum platzierte, sondern den Gruppenmitgliedern Zeit ließ, sich einen Platz zu suchen und dann einen der freien Plätze einnahm.

Meine Interventionen in den Fällen der Themenfindung bzw. Interessensdivergenzen würde ich als „Übersetzungsleistung“ bezeichnen. Für mich war der Wunsch sehr groß, die Leitung für die Teammitglieder aber vor allem auch die Teammitglieder für die Leitung sichtbar zu machen. Dadurch wird die Legitimation von Autoritätsprozessen begünstigt und die institutionell festgesetzte Hierarchie und damit einhergehend auch die Aufgaben und Pflichten der einzelnen Ebenen greifbarer bzw. transparenter. Hierfür stellte sich die Frage nach den Interessen der unterschiedlichen „Subgruppen“ als besonders hilfreich heraus. So blieb bei mir nach einer Supervisionseinheit die Frage offen, ob das bearbeitete Thema für die Basismitarbeiter*innen dieselbe Relevanz hatte wie für die Leitung. In der nächsten gemeinsamen Einheit (ohne Leitung) sprachen sie ihre derzeitige Unzufriedenheit im Allgemeinen und mit der Leitung an. Durch die Fragestellung, wer welche Interessen vertritt und wo sich diese widersprechen und damit nur schwer integrierbar sind, konnte es gelingen ein gegenseitiges Verständnis zu erreichen. Das Team bestand darauf, die bearbeiteten Punkte auch gemeinsam mit der Leitung bei einer der nächsten Sitzungen zu besprechen. Die Gefahr bestand und besteht jedoch darin, dass diese Interventionen als Solidarisierung mit der jeweils anderen „Gruppe“ verstanden wird oder werden kann, was in manchen Punkten – bedingt durch mein

eigenes Verständnis für die jeweiligen Anliegen der Gruppen – für mich tatsächlich auch spürbar war (sowohl spürbar von Seiten der Supervisand*innen wie auch die tatsächlich verspürte Solidarität meinerseits). Es stellt eine große Herausforderung dar, sich diesen Solidarisierungsversuchen der unterschiedlichen Seiten nicht hinzugeben, besonders, wenn die andere Partei (in diesem Fall die Leitung) nicht anwesend ist. Aber auch wenn sie anwesend ist, wäre eine Solidarisierung mit der Leitung doppelt fatal, da es nicht nur das gemeinsame Arbeiten bremsst, weil es den Sinn der Intervention in Frage stellt, sondern weil die eigene Position als „der Leitung näher“ missverstanden werden und damit Auswirkung auf den zukünftigen Supervisionsprozess haben kann.

In Bezug auf die Funktionsverschiebung der stellvertretenden Leitung beobachtete ich auch bei mir in manchen Gesprächen eine Verwirrung. Die Frage aus welcher Funktion heraus sich die Person zu Wort meldete, war mir Anfangs nicht so klar. Ich merkte, dass ich mich besonders zu Anfang – bei Themen von Seiten des Teams die Leitung betreffend – des Umstandes „bediente“, dass (ein Teil) der Leitung anwesend war. Das bedeutet, dass auch ich mich bei offenen Fragen dazu hinreißen ließ, diese direkt an die stellvertretende Leitung zu richten. Dies stellt eine Funktionsmisinterpretation meinerseits dar, da die Person (ohne die Anwesenheit der tatsächlichen Leitung) in erster Linie in seiner Funktion als Teammitglied teilnahm. Nachdem die Person vorgeschlagen hatte, dass sie bei einer der nächsten Sitzungen nicht dabei sein wolle, wurde mir bewusst, dass ich der Person den Leitungshut aufgesetzt hatte bzw. das Team darin mehr unterstützt hatte als ihn. Seither versuche ich, die Funktionen aus denen heraus sich die betreffende Person zu Wort meldet zu erfragen und ermutige damit auch das Team, sich zu fragen, ob sie nun den Kollegen oder den stellvertretenden Leiter ansprechen. Dadurch wird die Funktionsüberschneidung sichtbar.

Wie oben beschrieben lag eine weitere Intervention meinerseits darin, die Frage in den Raum zu werfen, was die unausgesprochenen Normen innerhalb des Teams seien. Die Frage zielte darauf ab, eine Reflexion über jene Regeln anzustoßen, die zwar befolgt werden, derer sich die einzelnen Mitglieder jedoch nicht bewusst sind. Dies kann neben dem Umgang miteinander vor allem auch den Bezug zur Leitung beinhalten. Diese Frage war von dem Team nahezu

nicht beantwortbar. Somit legte ich diese ad acta, jedoch mit dem Vermerk für mich, sie an einer anderen Stelle nochmals zu stellen.

2.6 Der Auftrag

Wie in der Teambeschreibung erwähnt, gab es in dem beobachteten Team eine Veränderung bzw. Erweiterung des Auftrages. Das alte Modell mit einer eingegrenzten und sehr spezifischen Zielgruppe und einem höher budgetierten Betreuungsaufwand und das neue Modell, das eine Erweiterung der Zielgruppe bei Reduzierung der Betreuungsdauer vorsah. Dabei kam es auch zu einer Veränderung der Erfolgsdefinition von Seiten der Auftraggeber*innen, die sich jedoch nicht mit jener des Teams deckte. So war ein gelungener Prozess für die Auftraggeber*innen von niedriger angesetzten Kriterien gekennzeichnet als im alten Modell, jedoch wurden eben jene Kriterien von dem Team nicht als Erfolg angesehen.

Diese Auftragsverschiebung und die Bedeutung für die Zusammenarbeit im Team wurde häufig und von Beginn an thematisiert. Dabei wurde auch unter den Teammitgliedern die Differenzierung, für welchen Auftrag sie zuständig waren, eingebracht. Ging es – von Seiten des Teams – um die Nachteile des neuen Modells, relativierten jene Personen, die ausschließlich im alten Modell tätig waren ihre geäußerte Meinung genau damit und umgekehrt. Wenngleich sie sich alle als Team definieren, so markierte doch die unterschiedliche Auftragsverteilung einen Unterschied, der wahrgenommen, thematisiert und nach dem gearbeitet wurde.

2.6.1 Theoretisch: Umwelt von Gruppen - Innen und außen

Um Gruppen zu definieren und erforschen zu können, bedarf es immer auch einer Analyse ihrer Umwelten. Schattenhofer (2015) plädiert für eine Unterscheidung nach innerer und äußerer Umwelt von Gruppen. Erstere inkludiert jene „*Gefühle, Bedürfnisse, Wertvorstellungen, Wahrnehmungen, Verhaltensweisen und Ansichten der einzelnen Mitglieder*“ (Schattenhofer 2015: S 20) der Gruppe. Die äußere Umwelt ist „*die Gesamtheit aller Personen, Institutionen und Ereignisse, die nicht zur Gruppe gehören.*“ (Schattenhofer 2015: S 20)

Arbeitsteams zeichnen sich dadurch aus, dass in ihnen beide Umwelten eine Rolle spielen. Gerade wenn sich diese jedoch widersprechen, stehen Teams vor der besonderen Herausforderung der Integration dieser. So bedarf es neben der Aufgabenerfüllung auch der Wahrung der Bedürfnisse der einzelnen Mitglieder, um sich selbst zu erhalten. (vgl. Schattenhofer 2015: S 22) Wenngleich Schattenhofer damit vor allem den Unterschied der einzelnen Gruppentypen erklärt, so liefert er damit ein interessantes Diagnosekriterium für den Umgang mit Teams und Gruppen in Supervisionen.

Die Unterscheidung bzw. der Blick auf die Orientierung an den Umwelten findet sich auch in der Unterscheidung nach „hier und jetzt – dort und dann“ nach Amann wieder. Die Frage, die dabei aufgeworfen wird, liegt darin, wo die von der Gruppe bearbeiteten bzw. von den Gruppenmitgliedern angesprochenen Themen angesiedelt sind. Einerseits können diese das hier und jetzt – also die Zusammenarbeit bzw. die Vorgänge innerhalb der Gruppe betreffen, das Innen. Andererseits gibt es Gruppen die sich ausschließlich auf das dann und dort bzw. Themen das außen betreffend konzentrieren. Amann benennt beispielsweise Arbeitsgruppen als jene, die sich in erster Linie nach draußen, Trainingsgruppen als jene, die sich ausschließlich nach innen orientieren. Supervisionsgruppen liegen demnach in ihrer Orientierung in der Mitte dieser beiden Pole wobei die Ausrichtung vom jeweiligen Ziel der Gruppe und/oder der jeweiligen Einheit benannt wird. (vgl. Amann 2015: S 430)

„Die Leitdifferenz: Hier – Draußen, erlaubt der Forschung interessante Verbindungslinien zwischen dem, was in einer Gruppe gerade vor sich geht, und den Umwelten, in denen die Gruppe steht und deren Logik und Dynamik in die Gruppe hineinwirkt.“ (Amann 2015: S 430)

Darüber hinaus ist die Größe eines Teams relevant für die jeweilige Orientierung nach innen oder außen bzw. für die Definition als Team oder Gruppe. Bei dem beschriebenen Team vollzieht sich derzeit ein Wandel – von einem Team mit 10 Personen hin zu einer Größe von 15 Personen. Diese Vergrößerung ist auch in der Verlagerung der Thematiken, die im Supervisionsprozess Beachtung finden, erkennbar. Das Team hat beschrieben, dass sie in früheren Supervisionen oft interne Kommunikation (und Störungen dieser) besprochen bzw. die gegenseitige Zusammenarbeit thematisierten. Mit der Vergrößerung des Teams haben sich diese

Themen zunehmend verlagert, hin zu Themen den Auftrag und die Zielgruppe betreffend – nach außen orientiert. Somit konnte beobachtet werden, dass auch die Gruppengröße die Ausrichtung (nach innen bzw. nach außen) beeinflussen kann.

In dem beschriebenen Beispiel der unterschiedlichen Aufträge wird eine klare Außendefinierung sichtbar. Nicht das gemeinsame Tun als Gruppe, die Unterstützung untereinander im Hier und Jetzt, sondern die Unterscheidung nach der Aufgabe dominierte das Besprochene. Hier gilt es, neben der Synthese von Differenzierungen (siehe Kapitel 2.2.2) die Perspektive bewusst auf das Hier und Jetzt und damit das Innen zu lenken. Als Supervisorin stelle ich die Frage in den Raum wie Zusammenarbeit in Form reflektierter Auseinandersetzung innerhalb der Supervision gelingen kann, ohne die Differenz der unterschiedlichen Aufträge immer wieder zu betonen. Wengleich die Außenorientierung wichtig ist, so kann eine Integration der Innenperspektive und umgekehrt in einem Supervisionsprozess förderlich sein.

2.6.2 Praktisch – Meine Intervention

Zu aller Anfang bediente ich mich aktiv meiner Unwissenheit. Ich ließ mir beide Auftragsmodelle inklusive Zielgruppen und unterschiedlicher Herangehensweisen erklären – und das nicht nur einmal, sondern regelmäßig. Bei jeder dieser Erklärungen, die ich mir immer wieder von unterschiedlichen Personen abholte, erfragte ich etwas mehr in die Tiefe, was das für die praktische Arbeit und vor allem im Vergleich auf das jeweils andere Modell bedeutete. Da das alte Modell positiver besetzt war, das neue Modell stark abgelehnt wurde, versuchte ich durch die Methode des Reframing positive Aspekte des neuen Modells herauszustreichen (vor allem auch im Vergleich mit dem alten Modell). Weitere intervenierende Fragestellungen waren „Wie eine Integration der beiden Modelle im Alltag gelingt“, wie ein Wechsel von Modell eins zu zwei möglich ist und wie die Außenwahrnehmung der Modelle ist. Darüber hinaus schien mir die Frage nach den eigenen Erfolgskriterien im Vergleich zu jenen des Systems bzw. der Auftraggeber*innen relevant. Durch Fragestellungen die Personen, ihre eigenen Wahrnehmungen bezüglich Erfolg und Misserfolg bzw. Scheitern betreffend, gelang es die Ohnmacht

gegenüber dem neuen Auftrag zu reduzieren. Das Team erarbeitete miteinander wie es diesem begegnen könne, was es sich unbedingt erhalten wolle und wie sie (auch) in Zukunft unter veränderten Bedingungen gut arbeiten können.

2.7 Veränderung Gruppengröße

Das Team wuchs im Laufe der Zusammenarbeit von 10 auf 15 Personen an, was einen großen Einfluss auf den Gruppenprozess einerseits und die Themenwahl innerhalb der Supervision andererseits hatte. Bereits in der Auftragsklärung wurde von Seiten der Leitung erwähnt, dass das Team durch den neuen Auftrag wachsen soll und auch in den ersten Einheiten wurde die bevorstehende Vergrößerung immer wieder thematisiert. Dabei gab es unterschiedliche Bedürfnisse diesen Umstand betreffend. Die Leitung stand unter dem Druck, dass es einerseits Vorgabe und Wunsch von Seiten der Geschäftsführung war, das Team zu vergrößern, andererseits sich jedoch kaum Personen im Bewerbungsprozess fanden.¹ Darüber hinaus machte sich die Leitung Gedanken darüber, was diese Veränderung der Größe und durch die mangelnden Bewerbungen mögliche Veränderung der Qualität der nachkommenden Mitarbeitenden auf das bestehende Team und die Zusammenarbeit haben könnte. Das Team wiederum konzentrierte sich stark auf die Qualität der Arbeit und die Frage wie diese bei zunehmender Teamgröße und reduzierten Austauschzeiten (Teamzeiten blieben gleich bei steigender Personenanzahl) gelingen kann.

Gleichzeitig zeigte sich bei der Themeneinbringung im Rahmen der Supervision eine Verlagerung von Teamthemen hin zu Auftrag-spezifischen Themen. Je mehr neue Mitarbeitende dazustießen, umso weniger wurde über Teamentwicklung, Gruppendynamik, Zusammenarbeit usw. gesprochen. Vielmehr rückten Fallsupervisionen, Zielgruppenbesonderheiten und/oder Systemanalyse in den Vordergrund.

Es kam zu einem Wandel von einem Team zu einer Gruppe. Zusätzlich zu unterschiedlichen Aufträgen und Zielgruppen macht es auch die Größe schwer möglich, sich als Team wahrzu-

¹ Unter anderem deshalb, weil die Situation am Arbeitsmarkt zu diesem Zeitpunkt sehr stark von Stelleninseraten überschwemmt wurde, im Gegenzug jedoch weniger Arbeitskräfte auf Stellensuche waren.

nehmen. Die Neuausverhandlung von Differenzierungen und Machtstrukturen war dabei allgegenwärtig: Welche Themen sind erlaubt und passend, wer darf sich welchen Raum nehmen, stehen Themen oder Personen im Fokus?

Die Fragen, die sich für mich als Supervisorin ergaben, waren, ob sich Macht in Gruppen anders äußert als in Teams bzw. ob Differenzierungen andere Auswirkungen hatten und wie sich die Zusammenarbeit auch in der Supervision verändert/verändern kann und muss. Die alteingesessenen Differenzierungsmuster und Handlungsweisen, die ich insbesondere in den ersten Sitzungen wahrnahm, veränderten bzw. verschoben sich. Auch der Weggang langgedienter Mitarbeiter*innen förderte diesen Wandel. Altbewährtes muss neu definiert und vor allem neu erlernt werden.

2.7.1 Theoretisch - Große Kleingruppenarbeit

Die Unterscheidung zwischen Großgruppe und Kleingruppe bzw. die Arbeitsfähigkeit ist stark geprägt von der Größe der Gruppe. Die Großgruppenarbeit erfordert dabei andere Methoden als das Arbeiten in Kleingruppen. Antons beschreibt in seinem Buch „Supervision mit größeren Gruppen und Teams“ das Arbeiten mit kleinen Großgruppen bzw. großen Kleingruppen (wie es in Supervisionen mit großen Teams oft der Fall ist) zwei Grundmodelle: Das Repräsentanzmodell beschreibt den Prozess, dass sich in größeren Gruppen immer Personen finden, die einen aktiven Beitrag leisten (wollen) und damit den Prozess direkt steuern. Die inaktiven Mitglieder der Gruppe wiederum nehmen insofern Einfluss auf den Prozess, indem sie durch ein Nicht-Widersprechen und ein sich-auf-den-Prozess-Einlassen die „Repräsentant*innen“ gewähren lassen. Dies definiert Antons als eine erste Aufgabenteilung.

In größeren Gruppen kommt es dazu, dass sich einige Personen besonders hervortun während sich andere eher im Hintergrund halten. Dies ist insbesondere der Natur der jeweiligen Person und ihrem Wunsch danach gesehen bzw. wahrgenommen zu werden, geschuldet. Wenn eine Person in einer Gruppe das Wort ergreift, ein Thema aufwirft und/oder seine oder ihre Meinung kundtut, dann muss dies nicht die Gruppenmeinung widerspiegeln. Jedoch kann das

Schweigen der anderen als Duldung des Themas und damit als Auftragsvergabe an die „Repräsentant*innen“ gesehen werden.

Das zweite von Antons beschriebene Modell ist das Aufteilungsmodell. Hierbei liegt die Intervention darin, die große Gruppe in kleinere Gruppen bzw. die Aufgaben auf diese aufzuteilen. Es wird die Gruppe von einer großen Kleingruppe in kleinere Subgruppen unterteilt. In beiden Modellen wird die tatsächliche Gruppengröße reduziert und somit die Arbeitsfähigkeit von Gruppen erhöht. (vgl. Antons 2022: S 55ff)

Besonders in dem beschriebenen Team taucht an dieser Stelle die Frage auf, welche Auswirkungen auch die bisher benannten Differenzierungen „Bedeutung von Dienstalter“ und „Müssen/Dürfen“ auf das Repräsentanzmodell haben können. Vor allem auch die Art der Teilung durch die Gruppe selbst kann als Diagnosemöglichkeit genutzt werden. So beschreibt Amann (2015), dass durch die Kriterien, die für die Teilung durch eine Gruppe ausschlaggebend sind, viel über die Gruppe und die in ihr innewohnenden Bedeutsamkeiten und schlussendlich auch die Arbeit miteinander aussagen kann. *„Diese Leitdifferenz, mit deren Hilfe sich eine Gruppe teilt, hat zu Beginn einer Gruppe eine hohe kollektive Relevanz und ist damit eine außergewöhnliche Chance zu verstehen, was eine Gruppe auszeichnet.“* (Amann 2015: S 428) Eine sich daraus ergebende mögliche Intervention ist, die Teilung durch die Gruppenmitglieder selbst vornehmen zu lassen und die dadurch erhaltene Information an die Gruppe widerzuspiegeln.

Darüber hinaus lohnt es an dieser Stelle, den Prozess der Teambildung in den Fokus zu rücken. Eines der wohl bekanntesten Modelle in diesem Zusammenhang sind die Teamphasen nach Tuckman. Die Entwicklung einer Gruppe wird demnach durch die 4 Phasen Forming, Storming, Norming und Performing, die üblicherweise aufeinander folgen bestimmt. Das dies nicht immer chronologisch/linear erfolgen muss, zeigt oftmals die Praxis. So kann sich eine Gruppe nach dem Prozess des Norming – beispielsweise durch eine Veränderung der Besetzung – zurück ins Storming begeben bevor es die Stufe des Performing erreicht. Für das beobachtete Team hat das insofern Relevanz, als dass die Veränderung der Gruppengröße aber auch der Auftragsverschiebung eine Rolle spielt, da bereits ausverhandelte und für gültig empfundene Normen nun in Frage gestellt werden und ein neuerlicher Storming-Prozess eingeleitet wird.

Die Gefahr des Modells, die Amann in seinem Beitrag (2015) beschreibt liegt darin, dass durch die Abgegrenztheit der Phasenbeschreibungen eine zu schnelle Diagnose einer Phase passieren könnte. (vgl. Amann 2015: S 437) In Hinblick auf das beobachtete Team ist eine derartige lineare Abfolge nicht zielführend, vielmehr das Wissen darum, dass es solche Prozesse gibt, mit dem Vermerk, dass diese aber möglicherweise sprunghaft bzw. themenbezogen und nicht gesamtgruppenbezogen sein können.

2.7.2 Praktisch – Meine Intervention

Da bei jeder Supervision unterschiedlich viele Personen anwesend sind, ist die Gruppengröße von Einheit zu Einheit verschieden. Einerseits wird es aktiv von den Personen thematisiert, andererseits ist bei Anwesenheit vieler Personen das Arbeiten von hoher Komplexität geprägt. In letzterem Fall gilt es insbesondere die Einleitungsrunden durch Teilung der Gruppe in Kleingruppen zu personalisieren. In Zweiergruppen verschiedene Fragestellungen zu besprechen und es im Anschluss wieder in die Großgruppe zu bringen, lässt jede Person sichtbar sein und die Gruppenkomplexität reduzieren.

Im Laufe der Zeit fiel auf, dass bestimmte Personen bei vielen Supervisionen, manche bei nur wenigen Sitzungen anwesend waren. Dies kann Krankenständen und Urlauben geschuldet sein, ist jedoch bei manchen Personen verhältnismäßig häufig. Eine mögliche Intervention könnte sein, dies zum Thema zu machen, jedoch kann es von Seiten der Supervisorin auch sinnvoll sein, es unkommentiert zu lassen und darauf zu achten, ob es von dem Team selbst zum Thema gemacht wird.

Eine eher passive Interaktion ist das Bewusstsein darum, dass jene Punkte die Zusammenarbeit betreffend gegen jene Punkte den Auftrag betreffend in den Hintergrund rücken. Es erfolgt der Schritt weg von einer Team- hin zu einer Gruppensupervision. Beides hat seine Berechtigung, es ist allerdings im Fokus zu behalten inwiefern und vor allem wann es einer Auftragsredefinition mit der Leitung bedarf. Nichtsdestotrotz erhöht sich bei zunehmender Grup-

pengröße die Komplexität und damit einhergehend auch die Herausforderung und Anstren-
gung von mir als Supervisorin den Prozess „gut im Blick“ zu haben und allen Mitglieder ange-
messenen Raum zur Verfügung zu stellen.

3 Ausklang

„Selbststeuerungsfähig zu werden heißt für Gruppen, dass sie nicht nur durch Störungen von außen (im Sinne der äußeren und inneren Umwelt) angetrieben oder aus dem Gleichgewicht gebracht werden können, sondern dass Veränderung und Entwicklung auch durch die Gruppe selbst initiiert werden können.“ (Schattenhofer 2015: S 36)

Supervision in Gruppen und Teams kann über verschiedene Wege gelingen. Die anfängliche und kontinuierliche Diagnose ist nur ein Aspekt, den ich im Rahmen dieser Arbeit aufgeführt habe. Die Wahrnehmung und der Umgang mit Differenzen kann dabei helfen, Bedürfnisse aber auch Grenzen in Teams zu erkennen, um sie anschließend – mit der Zeit – zu bearbeiten und für alle zugänglich(er) zu machen.

Was wird in der Gruppe gesagt oder angesprochen oder wie wird es angesprochen, spielt dabei ebenso eine Rolle, wie das, was nicht gesagt wird. Was schwingt mit, welche Normen werden dadurch sichtbar, welche bestehen, bleiben jedoch verborgen.

Auf diese Art und Weise einer Gruppe zu begegnen und mit ihr zu arbeiten, birgt auch großes Risiko. Das Risiko zu versagen, das Risiko zu das eigene Tun als Scheitern zu empfinden, an der Gruppe und an sich selbst als Supervisorin. Auch die Differenzierung an sich birgt eine Gefahr. Wenn zu schnelle Zuschreibungen passieren und nach diesen mit der Sicherheit, man wüsste was zu tun ist, interveniert wird und nicht auch der Fokus auf sich selbst als Person und Supervisorin gerichtet wird, kann dieser Zugang und auch die „Anwendung“ gruppenspezifischer Modelle hinderlich sein. Außerdem geht es nicht nur um die Frage, welche Differenzierungen sind in der Gruppe wirksam, sondern vor allem auch, wieso sind sie für mich als Supervisorin sichtbar und wirksam. Wieso ist es diese Differenzierung, die mich besonders beschäftigt, mir besonders ins Auge sticht? Es braucht auch immer den Mut sich seinen eigenen Bildern, Normvorstellungen und Zugängen zu stellen.

Wenn also die Bedeutung des Dienstalters im Prozess in den Vordergrund tritt und das „sich behaupten müssen“ Relevanz zu haben scheint, so stellt sich diese Frage möglicherweise nicht

nur für neue Teammitglieder, sondern auch für mich als Supervisorin. Eines der jüngsten Mitglieder in dieser Gruppe im Supervisionsprozess war ich als Supervisorin und auch ich musste mich (möglicherweise) beweisen. Sich derartiger Spiegelungsphänomene bewusst zu sein oder sie nur wahrzunehmen bedarf Erfahrung, Wissen und der fortlaufenden Reflexion des Prozesses an sich, aber vor allem auch des eigenen Tuns und der eigenen Wertvorstellungen. Widerstände im Team zu erkennen trägt dazu ebenso bei, wie die eigenen Widerstände zu benennen und den Willen zu haben ihnen auf den Grund zu gehen wie auch immer wieder das System und die Wirkweise von diesem im Blick zu haben. Differenzierungen und gruppendynamische Prozesse, wie ich sie im Rahmen dieser Arbeit beleuchtet habe, haben bis zu einem gewissen Grad auch immer den Charakter einer Momentaufnahme. So sind sie eine gute Möglichkeit, um Hinweise zu sammeln und sie mit den vielen gruppendynamischen Modellen zu analysieren. Je vielfältiger die Freude an der Beobachtung und das Interesse an unterschiedlichen Theorien und Methoden ist, umso vielfältiger kann auch die Analyse, Diagnose und Handlungsmöglichkeit sein. Dabei gilt es aber auch die Freude am Nichtwissen, am Ausprobieren und am anschließenden Reflektieren und möglichen Überdenken der gewählten Ausrichtung und/oder gesetzten Intervention nicht zu verlieren. Und dies vor allem immer unter dem Aspekt, dass auch Scheitern erlaubt ist. Oder weitergedacht: Auch das Scheitern an sich hat großes Potenzial positiv zu wirken, indem es (derzeitige) Grenzen aufzeigt und Normen (sowohl die eigenen wie auch jene des Teams) sichtbar macht. Die Freude am Lernen über das Team und sich selbst, über Theorien wie Methoden und das Erkennen der Schönheit des Prozesses weg von der Notwendigkeit eines Ergebnisses machen das Handlungsfeld Supervision so reichhaltig, interessant und innovativ. Mögen wir immer Lernende bleiben!

Über die Autorin

Lydia Leitl ist Sozialarbeiterin, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlerin im Studienfach Sozio-ökonomie, Theaterpädagogin, Rausch- und Risikopädagogische Begleiterin (risflecting©) und Dozentin an der Fachhochschule Campus Wien im Bachelor-Studiengang Soziale Arbeit. 2021 begann sie mit der Ausbildung „Supervision, Coaching, Organisationsberatung“ beim ÖAGG in Wien und ist seither nebenberuflich in unterschiedlichen supervisorischen Kontexten tätig. Sie bedient sich in ihrer Tätigkeit nicht nur ihrer langjährigen Erfahrung im Beratungs-, Bildungs- und Arbeitsmarktkontext sondern erfreut sich auch immer daran, Neues zu lernen und sich damit kontinuierlich vorwärts, rück- und weiterzuentwickeln.

Literatur

Amann, Andreas: Der Prozess des Diagnostizierens – Wie untersuche ich eine Gruppe? In: Edding, Cornelia, Schattenhofer (Hrsg.): Handbuch Alles über Gruppen, 2. Überarbeitete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 2015

Antons, Klaus: Supervision mit größeren Gruppen und Teams, Carl-Auer Verlag, Heidelberg, 2022

Schattenhofer, Karl: Was ist eine Gruppe? Verschiedene Sichtweisen und Unterscheidungen, In: Edding, Cornelia, Schattenhofer (Hrsg.): Handbuch Alles über Gruppen, 2. Überarbeitete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 2015

König, Oliver; Schattenhofer, Karl: Einführung in die Gruppendynamik, 9. Auflage, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, 2018