

Marie-Luise Conen

## Teamsupervision in alternativen Projekten

### Arbeitsansätze

Die Alternativbewegung hat sich im Laufe der Zeit auch auf Inhalte, Strukturen und Organisation von sozialpädagogischen Projekten ausgewirkt. Ihre Ansprüche an Selbstorganisation und Selbstbestimmung von Inhalt und Form der Arbeit sowie die Einhaltung Konsensprinzip anstelle hierarchischer Entscheidungen innerhalb der Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen werden in alternativen Projekten und auch innerhalb etablierter Einrichtungen realisiert. (vgl. Sozialpädagogisches Institut, 1984)

Es erweist sich immer wieder als schwierig, das Für und Wider alternativer Strukturen bzw. Gruppen zu diskutieren. Viele der seit Jahren in Institutionen Tätigen stehen alternativen Arbeitsansätzen immer noch reserviert gegenüber. Vorurteile, daß alternative Projekte chaotisch und unzuverlässig arbeiten würden, lösen sich nur langsam auf. (vgl. Conen, 1986)

In Abkehr von Ideologisierung und Polarisierungen um Inhalte und Formen alternativer Projekte zeigen diese Projekte eine zunehmende Bereitschaft, sich mit den eigenen Arbeitsformen und -strukturen auseinanderzusetzen. Unzufriedenheit einerseits mit manchen Arbeitsergebnissen und andererseits mit häufig auftretenden Teamkonflikten, führen verstärkt zu Anfragen alternativer Projekte nach Projektberatung und Supervision.

Seit mehreren Jahren führe ich u. a. Beratungen und Supervisionen von Teams in alternativen Projekten durch. Diese Gruppen kennzeichnen sich u. a. dadurch, daß sie keine Leitung haben bzw. wollen. Verschiedene Gruppen haben bei ihrer Gründung besonderen Wert auf die Gleichheit aller Mitarbeiter gelegt und Arbeitsstrukturen und -formen entwickelt, die eine Leitung erübrigen sollen. Andere Gruppen, die innerhalb bereits bestehender Organisationen arbeiten, haben sich aufgrund verschiedener günstiger Faktoren wie Verhandlungsgeschick, Offenheit des Trägers, Füllen einer Angebotslücke usw. innerhalb dieser Organisationen einen entsprechenden Freiraum schaffen können. Formalen Anforderungen genügen sie, indem sie zwar nach außen hin eine Leitung bestimmen, diese jedoch insbesondere im Innenbereich keine Funktion übernehmen soll.

Grundsätzlich ist vorab zu bemerken, daß Gruppen mit und ohne Leitung sich für verschiedene Lösungswege im Umgang mit den Anforderungen aufgrund ihres Arbeitsauftrages entschieden haben.

In Diskussionen über Gruppenprozesse in alternativen Projekten werden immer wieder Vergleiche traditionellen Institutionen gezo-

gen. In alternativen Projekten, die ohne Leitungsanspruch arbeiten, sind sicherlich ähnliche Prozesse und Strukturen wie in geleiteten Gruppen zu finden.

Der Unterschied zwischen diesen Gruppen besteht u. a. darin, daß a) in geleiteten Gruppen bzw. traditionellen Institutionen i. d. R. die Leitung definiert und mit bestimmten Kompetenzen ausgestattet ist, wobei nicht immer die Leitung so leitet, wie es ihren Aufgaben entsprechen würde;

b) in alternativen Projektgruppen im allgemeinen die einzelnen Funktionen nicht definiert sind bzw. aufgrund des Gleichheitsanspruches nicht definiert werden sollen; es ist unklar, wer im einzelnen bestimmte (Leitungs-)funktionen übernehmen darf (wie z. B. Kontrolle, Lob, Kritik).

Die folgenden Darlegungen beziehen sich generell auf Beobachtungen, die zu Beginn einer Supervision/Beratung in alternativen Projektgruppen Gruppe festzustellen sind.

In diesen Projektgruppen werden hohe Ansprüche an die Arbeit bzw. an die Gruppenmitglieder gestellt. Diese Ansprüche fordern von den einzelnen Mitarbeitern zahlreiche Kompetenzen und viel Engagement ab.

Bei den Mitarbeitern alternativer Projekte sind weitreichende Qualifizierungsmomente zu verzeichnen. (vgl. Sozialpädagogisches Institut, 1984). Die Stärken der einzelnen Mitarbeiter können aufgrund der umfassenderen Arbeitsanforderungen (z. B. „alle machen alles“) in großem Umfang zur Geltung kommen. Entsprechend der allgemein hohen Arbeitsmotivation und dem Interesse an der jeweiligen Aufgabenstellung, wählen die Mitarbeiter sich ihre Kollegen aus. Entscheidend für die Auswahl ist die Einschätzung der Teammitglieder von der Selbständigkeit und -sicherheit sowie den Kompetenzen und der Belastbarkeit des möglichen neuen Kollegen.

Der Adressat dieser Ansprüche bleibt allerdings unklar, ebenso auch die spezifischen Inhalte sowie Realisierungsmöglichkeiten der Erwartungen an die einzelnen Gruppenmitglieder. Die i. d. R. eher nur allgemein formulierten Erwartungen werden von den einzelnen Gruppenmitgliedern unterschiedlich interpretiert. Diese Interpretationen bieten oftmals Anlaß für Unstimmigkeiten und Auseinandersetzungen. Ein Austausch über Probleme im Zusammenhang mit diesen Ansprüchen und Erwartungen findet meist erst in Krisensituationen statt.

Eine konkrete Zielsetzung bzw. die Vorgabe von Zielen für die Arbeit fehlt häufig und erweist sich insbesondere als schwierig in Projekten, die im sozialen Bereich arbeiten. Im Gegensatz zu den relativ konkreten und ergebnisbezogenen Zielsetzungen und Arbeitsaufträgen in anderen Tätigkeitsfeldern (wie z. B. Wirtschaft), ist es in sozialen Arbeitsfeldern nicht ohne weiteres möglich, konkrete Arbeitsziele

zu formulieren und somit auch Kriterien für den Erfolg der geleisteten Arbeit zu entwickeln. (Was kann Ergebnis einer Beratung von Klient X sein? Was ist Erfolg, was ist Nichterfolg in der Betreuung eines Kindes?).

Dies hat zur Folge, daß das allgemein bestehende Problem der „Erfolgskontrolle“ in der sozialen Arbeit sich aufgrund der nicht geregelten Rückkoppelung durch eine Leitung noch verschärft, so daß die oftmals erfolgreiche Arbeit der alternativen Projekte mit ihren Klienten von den Mitarbeitern entweder die positive Entwicklung nicht oder nicht ausreichend erkennen und sich auch dann nicht entsprechend für anerkennen können.

### **Beziehungs- und Gruppenstrukturen**

Die Kontakte innerhalb alternativer Projektgruppen sind eher diffus. Es ist eher schwierig festzustellen, welches Gruppenmitglied mit wem welche Art von Kontakt oder Beziehung unterhält.

Auffallend für mich war in diesen alternativen Projekten die allgemeine Distanziertheit untereinander, auch wenn man zu beobachtende bestehende Freundschaften zwischen einzelnen Teammitgliedern berücksichtigt. Die Gleichgültigkeit steht dabei in krassem Gegensatz zu den erklärten Zielen der meisten alternativen Projektgruppen, in die Arbeit viel Persönliches einfließen zu lassen, d.h. Arbeit und Privates miteinander zu verbinden bzw. nicht voneinander zu trennen.

Diese Diffusität der Kontakte trägt dazu bei, ein Bild von Distanziertheit und Kontaktlosigkeit innerhalb der Gruppe entstehen zu lassen. Diese Distanz steht jedoch in Widerspruch zu den hohen Erwartungen nach Kontakten sowie dem Wunsch Arbeit und Privates miteinander zu verbinden. Das Bedürfnis als Individuum akzeptiert und anerkannt zu werden, findet jedoch wenig Möglichkeiten befriedigt zu werden, es überwiegt Zurückhaltung, nicht selten verbunden mit Mißtrauen und Konkurrenz. Sich gegenüber anderen Gruppenmitgliedern öffnen, ein Feedback einholen oder Beziehungen klären, ängstigt und wird eher als bedrohlich erlebt. In einer Reihe von Projektgruppen sind bereits zu viele negative Erfahrungen miteinander gesammelt worden, als daß eine Öffnung ohne einen Außenstehenden noch angestrebt wird.

Die, auf die nicht klar definierten Funktionen und Kompetenzen zurückzuführende Distanz, geht mit einem gegenseitigen Beobachten einher. Diese abwartende und beobachtende Haltung der Gruppenmitglieder verstärkt wiederum die bereits bestehende Verhaltenheit in der Gruppe.

Je größer die Gruppe, desto schwieriger ist es für einzelne Gruppenmitglieder, miteinander in Kontakt zu treten, und ihre Interessen und Bedürfnisse einzubringen. Aufteilungen in Unter- oder Klein-

gruppen, z.B. nach unterschiedlichen Aufgabebereichen, stoßen zu Anfang einer Supervision eher auf Abwehr. Differenzierungen, seien sie auch nur inhaltlich-organisatorischer Art, können in dieser Phase nur schwer zugelassen werden.

Da alle Teammitglieder vom Anspruch her gleich sein sollen, kontrolliert das Team über verschiedene Instrumentarien dessen Einhaltung. Die Ansammlung von Informationen bei einer Person steht dem Gleichheitsanspruch (Information = Macht) entgegen. Daher wird versucht, Ungleichheiten im Informationsfluß ebenso zu verhindern wie die Bildung von starken Untergruppierungen bzw. Fraktionen.

Ähnlich wie in manchen geleiteten Gruppen, in denen der Leiter die Leitungsrolle nicht annimmt bzw. ausfüllt, fällt es alternativen Projektgruppen schwer, konkrete Ziele und Aufträge für die Gruppe zu formulieren bzw. Realisierungsstrategien zu entwickeln.

In diesen Gruppen ist nicht geklärt, wie Verbindlichkeiten und Beschlüsse von Arbeitsabsprachen und Vereinbarungen hergestellt bzw. festgestellt werden. Eine Absprache zu treffen, erweist sich oftmals schon als schwierig, doch kann es noch problematischer sein, nach langen Gruppendiskussionen einen Beschluß zu fassen.

In alternativen Projektgruppen ist im allgemeinen nicht die Frage geklärt, wer die Kompetenz und Position hat, sowohl Vorschläge einzubringen als auch Beschlüsse zu formulieren. Häufig ist auch kein Teammitglied von der Gruppe her legitimiert, nachzufragen und damit in einem gewissen Rahmen Kontrolle auszuüben, z.B. wer was wann und wie erledigt hat. Solche Nachfragen werden abgewehrt. Sie werden als Kritik, Zurechtweisung oder Mißtrauen betrachtet. Teammitglieder vermeiden andere zu kritisieren, da sie sonst auch Nachfragen oder Kritik anderer an ihrer Arbeit befürchten müssen. („Läßt Du mich meine Arbeit machen, mische ich mich bei Dir auch nicht ein“).

Die Bedürfnisse nach Rückhalt und Unterstützung in der Gruppe suchen die Teammitglieder in Untergruppen und Koalitionen zu befriedigen. Koalitionen zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern dienen der Entlastung von der hohen Ansprüchlichkeit des Projektes bzw. des Projektauftrages. Ferner ermöglichen sie die Bedrohlichkeit der Gruppe zu reduzieren. Diese Koalitionen dürfen jedoch über einen längeren Zeitraum hinweg nicht offen dargelegt werden. Ziel meiner Supervisionen ist es u.a., daß diese Teams offen über bestehende Koalitionen und informelle Strukturen sprechen können, damit diesbezügliche Tabus abgebaut werden können.

Solchen Untergruppen und Koalitionen werden in der Phantasie Macht und Machtmißbrauch unterstellt. Macht soll jedoch in alternativen Projekten niemand inne haben. Zwangsläufig ergibt sich daraus, daß in den Projektgruppen das Macht- oder Leitungsthema lange Zeit tabuisiert bleibt. Es darf keine(n) Leiter geben, also gibt es sie

auch nicht informell. Große Teile der Gruppenenergien werden sowohl in die Verhinderung von Strukturbildungen als auch in die untergründigen Machtkämpfe investiert. Analysen der Gruppenstrukturen lassen jedoch stets offensichtlich werden, daß auch in diesen Gruppen einzelne Gruppenmitglieder bestimmte Leitungsfunktionen bzw. -aufgaben informell übernommen haben. Als sehr hilfreich hat sich dabei ergeben, in den Supervisionsitzungen gelegentlich einfließen zu lassen, daß es deutlich sei, daß sie keinen Leiter hätten, aber dafür würden alle leiten. Dadurch wird offengelegt, daß eigentlich alle leiten – und nicht, daß *keiner* leitet.

Zu Konflikten in der Gruppe, die sich bis in die Arbeitsergebnisse niederschlagen können, kommt es im allgemeinen, wenn die Aufteilung dieser Funktionen nicht (eindeutig) geregelt ist. So ist in leiterlosen Gruppen zunächst nicht geregelt, wer im einzelnen die Sicherung des funktionalen, materiellen, sozialen und emotionalen Rückhalts übernimmt.

Fraktionskämpfe erschweren die Bildung von Support-Gruppen, die die einzelnen Gruppenmitglieder insbesondere emotional unterstützen, so daß oftmals in einer späteren Phase der Supervision, in der sich alle mehr öffnen, berichtet wird, wie isoliert und einzelkämpferisch sich viele fühlen.

Die auch schützende Funktion von Leitung wird in alternativen Projektgruppen nicht durch andere Instrumentarien ersetzt. Die Frage „Wer schützt mich?“ ist für das einzelne Teammitglied nicht beantwortet. Angst vor dem Ungeschütztsein und den eigenen aggressiven Impulsen findet ihren Ausdruck in einer starken Konfliktvermeidung.

Phantasien über die zerstörerischen Aspekte der sowohl der eigenen als auch der Aggressivität anderer führen dazu, daß auch aggressive Äußerungen tabuisiert werden und über lange Zeit Konflikte vermieden werden; dem liegt eine tiefliegende Angst zugrunde, von der Gruppe verlassen zu werden.

### **Beziehungs- und Gruppenprozesse**

Die in Gruppen erwarteten und geforderten Leitungsfunktionen wie strukturierender Leiter, Prozeßleiter und inhaltlicher Leiter sind in einer Gruppe i.d.R. auf eine Person, den Leiter bzw. die Leiterin, gerichtet.

In alternativen Projekten sind diese Funktionen eher informell oder nicht geregelt aufgesplittet und auf mehrere Personen verteilt. Die Entwicklung einer nicht-geleiteten Gruppe kann als positiv bezeichnet werden, wenn

- a) es den Gruppenmitgliedern gelingt, die (informellen) „Unter“-leiter zu akzeptieren
- b) die „Unter“-leiter miteinander kooperieren und nicht gegeneinander arbeiten.

Bevor jedoch nicht geleitete Gruppen zu dieser Kooperation gelangen können, gehen sie zunächst durch eine von Konkurrenzen und Machtkämpfen gekennzeichnete Phase hindurch.

In diesem Zusammenhang sind im folgenden einzelne Aspekte des Gruppenprozesses zu beobachten:

#### **a) Vermeidungsstrategien**

- eigene Kompetenzen werden nicht eingebracht, um ggfs. von anderen wegen der damit herausgestellten Individualität nicht angegriffen zu werden. (Mythos: alle sind gleich)
- Konflikte zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern werden weitgehend verleugnet
- Auseinandersetzungen werden auf formaler, sachlicher Ebene vollzogen. Kränkungen, Verletzungen und Betroffenheit werden nicht besprochen, sondern auf vermeintlich sachbezogener Ebene bzw. Themen diskutiert; sie werden von den betroffenen Gruppenmitgliedern nicht direkt angesprochen
- Teammitglieder werden dahingehend beeinflusst, die Konflikte anderer auszutragen
- Schwierige Entscheidungen, die innerhalb der Gruppe bzw. des Teams getroffen werden sollten, werden aufgeschoben bis äußere Einflüsse eine Teamentscheidung erübrigen und von der Gruppe nur eine Reaktion auf diese „Außenentscheidung“ gefordert ist.

#### **b) Fraktionierung**

Die Projekte erfahren im Laufe ihrer Arbeit, daß es schwierig ist, ihren Anspruch, alle tragen die Entscheidungen der Gruppe mit:

- Es findet entgegen dem erklärten Ziel oft keine Konsensbildung statt, sondern es wird per Abstimmung entschieden. Nicht selten kommt es dabei zu Pattentscheidungen.
- Diskussionen über die Struktur des Projektes werden lang und ausführlich geführt, ohne jedoch eine notwendige Analyse der bisherigen Arbeitsstruktur, der Aufgabenstellung sowie der daraus entstehenden Probleme zu erbringen. Lösungsvorschläge werden nicht ausreichend erörtert bzw. gehen unter in den von Fraktionierungen geprägten Entscheidungsablauf.
- Die Konsequenzen für die in Abstimmungen überstimmten Teammitglieder werden zunächst außer acht gelassen; deren Schwierigkeiten im Umgang mit einem Gruppenbeschluß oder auch gar deren Strategien, die Gruppenentscheidung zu unterlaufen, führen jedoch recht bald zu erneuten Diskussionen und Abstimmungen.

#### **c) „Sündenbock“**

Aggressionen innerhalb der Gruppe bzw. von einzelnen Gruppenmitgliedern werden auf ein Gruppenmitglied projiziert, das diese Projektionen aufnimmt:

Gelingt es der Gruppe im Laufe einer Supervision, sich offen mit Fragen der Leitung und Macht auseinanderzusetzen, wird ein hohes Energiepotential der Gruppe sichtbar. Die an die unterschwellig und offenen Auseinandersetzungen gebundenen Kräfte werden freigesetzt. Ergebnis ist, daß eine konstruktivere Auseinandersetzung und positiverer Umgang miteinander möglich wird. Diese hilfreiche, konstruktive und kritische Diskussion der eigenen Gruppenprozesse trägt im allgemeinen auch zu einer positiveren Gestaltung der Klientenkontakte bei.

### **Positive Aspekte**

Nicht-geleitete Gruppen zeichnen sich durch eine große Bereitschaft aus, sich selbstkritisch mit der eigenen Tätigkeit auseinanderzusetzen. Sie suchen verstärkt den Kontakt zu außenstehenden Kollegen, tauschen bereitwillig Arbeitserfahrungen aus (z.B. in Fortbildungen). Die stärkere Außenorientierung trägt mit dazu bei, daß die bereits bestehende hohe Qualifizierung der Mitarbeiter weiter ausgebaut wird und die wiederum somit dem Projekt bzw. der Arbeit mit den Klienten zugute kommt.

Dies begründet auch u. a. den meist guten Ruf, den die Arbeit von alternativen Projekten innerhalb des sozialpädagogischen Arbeitsfeldes hat. Durch die Bewältigung schwieriger Aufgaben in der Arbeit mit Klienten, die von traditionellen Einrichtungen oftmals nicht betreut werden, können sich diese Projekte gegenüber Ämtern und Verbänden profilieren.

Diese Außenorientierung ist jedoch auch als ein Ergebnis der internen Gruppenprozesse zu sehen. Die recht hohen Anforderungen an die Person und die Arbeit eines Teammitgliedes tragen mit dazu bei, daß sich die Gruppenmitglieder Bestätigung von außen holen. Innerhalb des Teams bestehen zunächst nur begrenzte Möglichkeiten, ein Feedback zu erhalten. Aufgrund der zuerst nicht geklärten Machtfrage und Kompetenzbereiche ist es nicht ohne weiteres möglich, über die Durchführung von Arbeitsaufträgen zu diskutieren. Sich mit seinen Schwierigkeiten in der Arbeit darzustellen oder bei anderen gar nachzufragen, wird als gefährvoll und bedrohlich erlebt.

Nehmen Konflikte und Destruktivität innerhalb der Gruppe überhand, sucht die Gruppe Lösungen darin, daß

- a) einzelne Teammitglieder die Gruppe verlassen
- b) die Gruppe sich spaltet, z.B. durch Schaffung eines neuen Projektes
- c) eine Leitung installiert wird
- d) ein Supervisor/Berater herangezogen wird
- e) Interventionen von außen (Träger, Behörden) erfolgen.

Letzteres geschieht insbesondere dann, wenn eine Verschlechterung der Arbeitsergebnisse die materielle Sicherung gefährdet; dies gilt

insbesondere für alternative Projektgruppen innerhalb hierarchisch gegliederter Organisationen.

### **Rolle des Supervisors in alternativen Projekten**

In diesen konflikthaften Auseinandersetzungen suchen häufig alternative Projekte auch eine Lösung darin, indem sie einen außenstehenden Supervisor hinzuziehen – allerdings in der Hoffnung, die Machtfrage weiterhin ausklammern zu können.

An den Supervisor werden bei alternativen Projekten von den Teammitgliedern eine Reihe von meist positiven Erwartungen gerichtet. Diese Erwartungen sind oft identisch mit denen an einen Gruppenleiter – mit Ausnahme der Machtbefugnisse und entsprechender Sanktionsmöglichkeiten.

Die Gruppe verwendet zunächst einige Aufmerksamkeit darauf, die Verführbarkeit des Supervisors zu ermitteln. Einerseits bringt die Gruppe dem Supervisor Wünsche nach Leitung und Strukturierung, aber auch nach Neutralität entgegen und andererseits soll der Supervisor unbewußt diesen Bedürfnissen nicht nachkommen: er soll nicht strukturieren, nicht die Supervision leiten, er soll parteiisch sein, usw.

Durch die Supervision erfährt die Gruppe mit der Zeit eine zunehmende Entlastung. Es ist nun möglich, Themen zu formulieren, die bisher vermieden wurden und somit eine größere Offenheit herzustellen. Durch die Supervision werden für die Teammitglieder konstruktive Möglichkeiten der Konfliktbewältigung geschaffen, die über die bisher gültigen bzw. angewandten Formen hinausreichen.

Dabei wird deutlich, daß eine Vielzahl von Konflikten bereits längere Zeit nicht thematisiert bzw. auch nicht bewältigt wurden („es liegen noch einige Leichen bei uns im Keller“). Die starke Bindung der Gruppe an alte Konflikte wird durchbrochen, so daß mehr und mehr Potentiale und Energien für eine konstruktive Klärung und Bewältigung der Spannungen und Auseinandersetzungen – insbesondere die im Zusammenhang mit der Machtfrage stehen – frei werden.

Der Supervisor hat selbst eine weitreichende Aggressionstoleranz einzubringen. Kann er sich nicht mit den Aggressionen der Teammitglieder untereinander oder auch gar ihm gegenüber auseinandersetzen, sondern versucht z. B. „aggressive Taten“ der Gruppe zu stoppen, verhindert er eine Reifung und Veränderung des Teams im Umgang mit den Gruppenaggressionen.

Läßt der Supervisor nicht die Gruppenaggressionen zu, so daß die Auseinandersetzungen um die Leitungs- und Machtfrage nicht stattfindet, sucht die Gruppe andere Wege, ihre aggressive Seite zu zeigen, ggfs. richten sich die Gruppenaggressionen z. B. in Form von Fernbleiben, Zuspätkommen, usw. gegen den Supervisor.

Vertraut dagegen der Supervisor in Kenntnis der Potentiale einzelner Gruppenmitglieder und des gesamten Teams, darauf, daß die

- Der Sündenbock ist in nicht-geleiteten Gruppen häufig identisch mit dem Aggressor in der Gruppe. Er hinterfragt eher die Kompetenzen oder gar auch die Glaubwürdigkeit einzelner Gruppenmitglieder ebenso wie die Tragfähigkeit von Teambeschlüssen.
- Die Sündenbockrolle übernimmt dabei oft das schon am stärksten belastete Gruppenmitglied. Faktoren, die zu dieser Rolle beitragen können, sind: Einzelgänger, keine Bündnispartner, Unbeliebtheit in der Gruppe und/oder bei Klienten, Scheitern bei Aufgaben, die unter dem Druck der Gruppe übernommen wurden.
- Der Sündenbock verdeutlicht der Gruppe durch sein Verhalten die Grenzen ihrer Beziehungs- und Arbeitsmöglichkeiten. Die damit einhergehende Kränkung wird vom Team abgewehrt. Die Gruppe hofft dabei, daß der „Sündenbock“ von selbst „in die Wüste geht“, so daß die Gruppe sich nicht mit den aggressiven Anteilen dieser Ausgrenzung auseinandersetzen muß.
- Dieser Umgang mit dem Sündenbock aktiviert bei den Teammitgliedern Phantasien und Ängste darüber, wer nach diesem Sündenbock der nächste sein wird, auf den alle Aggressionen der Gruppe gerichtet werden. Daher bilden sich auch Untergruppen, deren Bestreben es ist, das Ausmaß der Gruppenaggressionen zu mindern.

#### d) Außenfeind

- Die Schaffung von bzw. die Suche nach einem Außenfeind verhilft alternativen Projektgruppen zu einem stärkeren „Wir“-Gefühl. Konflikte mit Außenstehenden wie z.B. Behörden, Ämtern, Verbänden sowie anderen Institutionen und Projekten lenken von den Konflikten und Machtkämpfen innerhalb des Teams ab.
- In diesen Auseinandersetzungen erfährt die Gruppe einen emotional positiven und gruppenstabilisierenden Aspekt ihres Arbeitsansatzes. Das Team spürt seine Kräftepotentiale, die auch die Gruppe nach außen hin als stark erscheinen lassen.
- Die Stärke solcher Teams veranlaßt nicht selten den „Außenfeind“, dieser Gruppe weitere Attribute zuzuschreiben wie Mächtigkeit, Widerstandspotentiale und Durchsetzungsfähigkeit. Sie erfahren daher nicht selten eine Art Bevorzugung bei ihren Kooperationspartnern.
- Bildlich gesprochen wird das „freie Kind“, das sich wehrt, wenn es etwas nicht bekommt, mit einem „Bonbon“ beruhigt, damit es nicht zu viel Unruhe stiftet. Diese Art der Zuwendung bewirkt jedoch auch, daß die Infantilität und damit auch die Abhängigkeit von den „Eltern“ bzw. dem Geldgeber bestehen bleibt. (vgl. Diskussion in Netzwerkrundbriefen)

#### e) Außenrepräsentation

Der Widerstand der Gruppe, sich mit den widersprüchlichen Interessen und Machtkämpfen innerhalb ihres Teams auseinanderzusetzen, zeigt sich auch in der Wahl ihres Außenrepräsentanten.

Meist handelt es sich bei nicht-geleiteten Gruppen um Teams, die per Satzung oder Organisationsstruktur formal einen Leiter wählen müssen, auch wenn diese Person in der Realität nicht die Leitungsfunktion übernehmen soll. Diese „Schein“-Wahl führt jedoch trotzdem i.d.R. zu Auseinandersetzungen und Machtkämpfen innerhalb des Teams.

Wiederholt habe ich folgende „Auswahlkriterien“ bei nicht-geleiteten Gruppen gefunden, wenn sie einen Außenrepräsentanten bestimmen sollten:

- große Kompromißbereitschaft des Teammitgliedes
- wenig verdächtig in Hinblick auf Manipulation und Aneignung von Macht
- Offenheit im Umgang mit Informationen, aber auch ggfs. Unkenntnis von Informationskanälen
- geringste Bedrohung für alle Gruppenmitglieder
- eher laissez-fairer Umgangsstil

Die nach diesen Kriterien ausgewählten Außenrepräsentanten bzw. formalen Leiter zeichnen sich insbesondere durch Fähigkeiten aus, die es der Gruppe ermöglichen, ihr bisheriges Gruppen-Gleichgewicht aufrechtzuerhalten.

#### Aggressionen in alternativen Projektgruppen

In alternativen Projektgruppen ist nicht unbedingt ein höheres Maß an Aggressionen und Destruktivität im Vergleich zu geleiteten Gruppen festzustellen. In geleiteten Gruppen hat jedoch die Leitung u.a. die Aufgabe, die aggressiven Impulse in einer Gruppe zu kanalisieren.

Bei alternativen Gruppen stellt sich nur die Frage, ob die Gruppe in der Lage ist, sich mit den – meist verdeckten – Machtfragen auseinanderzusetzen.

Dabei schwankt die Gruppe zwischen dem Wunsch, sich einerseits schon mit der Machtfrage auseinanderzusetzen und auch Differenzierungen untereinander zuzulassen und andererseits sie gleichzeitig zu meiden. Ohne die Auseinandersetzung um die Machtfrage ist es meines Erachtens jedoch nicht möglich, Nähe und Kontakt in der Gruppe herzustellen.

Mit zunehmender Bereitschaft eines Teams, sich mit der Frage auseinanderzusetzen: „Wie halten wir es mit der Macht unter uns?“, treten zwar einerseits ggfs. mehr offen ausgetragene Konflikte hervor, aber andererseits entsteht eine größere Nähe und Zugewandtheit zwischen den Teammitgliedern.

Gruppe in der Lage ist, die Machtfragen zu bearbeiten – auch wenn dies nicht immer offensichtlich erscheint – kann er den Gruppenprozeß positiv beeinflussen.

Einige Arbeitsschritte in der Supervision von nicht-geleiteten Gruppen bilden folgende Punkte:

- a) Klärung der Frage, welcher Mitarbeiter stellt für wen welche Position, Erwartung, Bedürfnis usw. dar. <sup>Wie in 4.1</sup> Nicht dabei die Akzeptanz des Ergebnisses durch die Gruppe sicherzustellen
- b) Klärung kleinerer Konflikte zwischen einzelnen Teammitgliedern – verbunden mit der Erfahrung, daß die Gruppe mit dem Konflikt konstruktiv umgehen kann
- c) Aufmerksamkeit richten auf mögliche persönliche Hintergründe (Beziehungskonflikte, Enttäuschungen, Kränkungen usw.) bei vermeintlich „sachlicher“ Argumentation
- d) Schaffung von Möglichkeiten für einzelne Teammitglieder, Aufgaben und Funktionen zu erfüllen – verbunden mit einer Betonung der positiven Aspekte von Unterschieden, die eine Reduzierung von Konkurrenz in der Gruppe mit sich bringt.

Wichtigste Aufgabenstellung eines Supervisors in alternativen Projektgruppen stellt meines Erachtens die Fokussierung auf die Arbeitsinhalte und -strukturen dar. Durch die Auseinandersetzungen des Teams um die Arbeits- und Gruppenstrukturen finden auch positive Elemente von Kontrolle Zugang zu Gruppenmitgliedern, ohne gleichzeitig Abwehr hervorrufen zu müssen.

Durch eine Analyse der Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse der einzelnen Teammitglieder sowie deren Einsatzmöglichkeiten in die Arbeit mit den Klienten ist es möglich, die oftmals durch die ungeklärte Machtfrage verschütteten Potentiale innerhalb eines Teams wieder hervorzuholen und positiv für die Arbeit mit den Klienten, aber auch innerhalb der Gruppe zu nutzen.

#### Literatur:

- Marie-Luise Conen/ Dieter Kreft: Jugendämter und Alternativbewegung – eine vergessene Fragestellung, in: Neue Praxis, 1983, Heft 3 Sozialpädagogisches Institut Berlin (unter Mitarbeit von Marie-Luise Conen, Dieter Kreft u. a.): Alternative Jugendbewegungen II – Großstadtjugendämter und alternative Jugendprojekte und -initiativen, Hrsg.: Deutscher Städtetag, Köln, 1984
- Marie-Luise Conen: Verständigungsprobleme zwischen Jugendämtern und alternativen Jugendprojekten und -initiativen, in: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, 1986, Heft 1