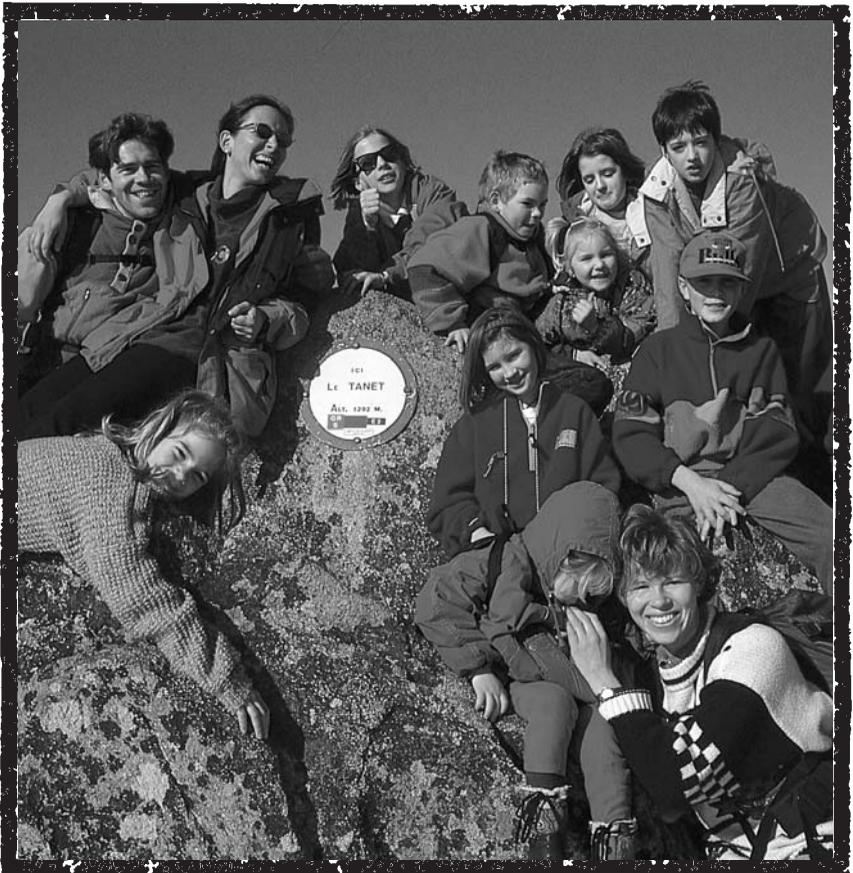


ZUM THEMA

Gruppen leiten



Herausgeber: Jugend des Deutschen Alpenvereins
Von-Kahr-Straße 2-4
80997 München
Tel. 089/140030
Fax: 089/14003-66

Verfasser: Dipl. Psych. Bernhard Streicher

Verantwortlich: Bundesjugendleiter Hannes Boneberger

Redaktion: Jugendreferat

Titelbild: Peter Klein

Grafiken: Sebastian Schrank

DTP: Claudia Nimmerrichter / C.ornelia Bolz

Auflage: 3.500 - 5.000

2. überarbeitete Auflage, München 2002

Inhalt	Seite
Vorwort	5
Einleitung	6
Eine Gruppe wird gegründet	8
<i>Die erste Gruppenstunde</i>	8
Was ist eigentlich eine Gruppe?	10
Gruppenziele	12
Gruppenprozesse	13
Gruppenphasen	14
Die Anfangsphase	15
Gruppennormen	17
Die Stellungen in der Gruppe werden geklärt	23
<i>Die zweite Gruppenstunde</i>	23
Positionen und Rollen der Gruppenmitglieder	26
<i>Die dritte Gruppenstunde</i>	28
Bündnisse und Kommunikationsmuster	30
<i>Die vierte Gruppenstunde</i>	33
Was ist ein Konflikt?	34
Argumente und Gefühle	35
Intention und Wirkung	36
Die Eskalationsschleife	38
Ein Konfliktlösungsmodell	39
Die erste Stufe: Anerkennung eines Konfliktes	40
Die zweite Stufe: Gegenseitiges Verstehen, Nachempfinden und Klären	40
Die dritte Stufe: Problembeschreibung	41
Die vierte Stufe: Brainstorming zu Lösungsmöglichkeiten	42
Die fünfte Stufe: Einigung auf einen Lösungsweg	42
Die sechste Stufe: Vereinbarung über weiteres Handeln	43
Der Aufmerksamkeitsfokus	46
<i>Die fünfte Gruppenstunde</i>	46
Umgang mit Angriffen	49

Wir sind eine Gruppe	51
Das Wochenende auf der Hütte	51
Gruppendruck	53
Prozessfragen	55
Leitungsverhalten und Leitungsaufgaben	58
Gruppenbilder	59
Jeder ist wichtig und jeder ist anders	61
Die sechste Gruppenstunde	61
Ein Entscheidungsfindungsmodell	64
Die erste Stufe: Sammeln von Vorschlägen	66
Die zweite Stufe: Überprüfung der Durchführbarkeit	67
Die dritte Stufe: Erstellen eines Meinungsbildes	68
Die vierte Stufe: Stellungnahme zu allen Vorschlägen	69
Die fünfte Stufe: Gemeinsame Lösungsfindung	70
Die sechste Stufe: Zustimmungsrunde	71
Anforderungen an den Jugendleiter	73
Die verschiedenen Leiterstile	74
Der autoritäre Leiterstil	74
Der laissez-faire Leiterstil	75
Der demokratische Leiterstil	76
Die Grenzen des Jugendleiters	77
Was tun, wenn´s nicht so gut läuft?	78
Die Gruppe als Risiko	80
Wie setzt sich eine Gruppe selbst unter Druck?	83
Wie nehmen wir die Umwelt wahr?	84
Wie verhalten sich die einzelnen Gruppenmitglieder?	87
Das Risikoschubphänomen	90
Was sonst noch passiert, wenn wir uns für eine Sache entscheiden	94
Wie wir uns die Wirklichkeit erklären	95
Aus Fehlern kann man lernen	96
Zu guter Letzt: Abschied oder das Ende einer Gruppe	98
Abschied, Wandel und Krisen in der Gruppe	98
Die letzte Gruppenstunde	101
Literatur	103

Liebe JugendleiterIn, lieber Jugendleiter,

Gruppen leiten ... das ist das tägliche Brot in deiner Arbeit mit Kindern und Jugendlichen. Ob in der Gruppenstunde, bei der Wochenend-Ausfahrt in den Klettergarten oder bei der Skitourenwoche im Hochgebirge, die Gruppe steht immer im Zentrum.

Mal gibt es Zoff zwischen zwei TeilnehmerInnen, mal ist die Gruppe uneins über das gemeinsame Ziel. Einmal läuft irgendwie alles schief, ein anderes Mal herrscht eine super Stimmung. Selbst bei schlechtem Wetter kann eine geile Stimmung alles ´rausreißen.

Fragt man die jugendlichen Gruppenmitglieder selbst, so spielt das Erlebnis der Gruppe und das Gemeinschaftsgefühl eine ganz entscheidende Rolle:

"Ich sehe uns eigentlich so als Gruppe (...) Gemeinsam Spaß, Freundschaft, Erlebnisse. So sehe ich die Gruppe. Dass wir uns ziemlich gut kennen und auch viel zusammen machen. Uns sehen, treffen und uns unterhalten. Wo eigentlich keiner außen steht."

So beschreibt eine junge Frau ihre Motive, bei der Jugendgruppe mit zu machen. Klar, Gruppen entwickeln auch eine eigene Dynamik und ob es gut läuft oder nicht, hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab. Ein gutes Gruppenfeeling muss aber nicht unbedingt Zufall sein. Als JugendleiterIn kannst du einiges dazu beitragen, damit das Gruppenleben funktioniert. Voraussetzung dafür ist ein offener und von Toleranz geprägter Umgang miteinander.

Das Zum-Thema-Heft Gruppen leiten möchte dich bei dieser Aufgabe unterstützen. Der Autor Bernhard Streicher hat sich darum bemüht, das Thema so nah wie möglich an der täglichen Arbeit der JugendleiterInnen im Alpenverein zu orientieren. Praxisnahe Beispiele erleichtern den Zugang auch zu schwierigeren Themen. Das vorliegende Heft ist die 2. überarbeitete Fassung. Neben der Aktualisierung der Rechtschreibung wurden auch einige Ergänzungen hinzugefügt.

Bei deiner Arbeit mit Gruppen wünschen wir dir ein gutes Gelingen und viele schöne gemeinsame Erlebnisse.

München im August 2002

Dein Jugendreferat

Einleitung

Die vorliegende Broschüre beschäftigt sich mit Gruppen und insbesondere mit der Leitung von Gruppen. Es werden anhand zum Thema "Gruppen leiten" Fragen geklärt und Anregungen gegeben. Es werden aber sicher auch Euch bisher nicht in dieser Form bewusste Probleme aufgeworfen. Die Broschüre soll Euch JugendleiterInnen Anregungen geben und neue Denk- und Handlungsrichtungen aufzeigen. Methodische Hinweise sind als Ideen gedacht. Probiert sie aus, wenn Ihr möchtet. Solltet Ihr mit ihnen nichts anfangen können, dann macht Euch auf die Suche nach etwas, das besser zu Eurem Leiterstil passt. Die zentralen Fragen, um die es gehen wird, sind:

- Was ist eine Gruppe und was zeichnet sie aus?
- Was passiert alles in einer Jugendgruppe?
- Was sollte man als JugendleiterIn einer Gruppe alles beachten?

Die Inhalte werden anhand der Erlebnisse einer fiktiven Jugendgruppe von ihrer Gründung bis zu ihrem Ende dargestellt. Die Entwicklung der Jugendgruppe wird im Zeitraffer dargestellt. In Wirklichkeit finden die Entwicklungen einer Gruppe oft nicht so schnell und nicht so eindeutig wie in der hier beschriebenen Reihenfolge statt. Das Verhalten der beschriebenen Jugendleiterin Sonja ist aufgrund der besseren Anschaulichkeit sehr idealtypisch (mit Ausnahme des Kapitels "Die Gruppe als Risiko". Die Beispiele zeigen in den einzelnen Fällen auf, wie Ihr Euch als JugendleiterIn verhalten könnt. Das heißt aber nicht, dass Ihr Euch auch so verhalten sollt oder müsst. Denn so perfekt wie Sonja kann man tatsächlich nur auf dem Papier sein.

Im Gegensatz zur offenen Jugendarbeit (z. B. von Freizeitheimen) findet Jugendarbeit innerhalb der Jugend des Deutschen Alpenvereins in der Regel in festen Gruppen statt. Die Mitglieder der Jugendgruppen kennen sich gegenseitig und bilden oft über mehrere Jahre eine feste Gruppe. Diese Gruppe wird von einem oder mehreren JugendleiterInnen geleitet.

Die Ziele und Inhalte der Jugendarbeit in der JDAV sind in den Erziehungs- und Bildungszielen festgeschrieben. Als besondere Ziele werden dort genannt:

- Die Förderung der Persönlichkeitsbildung der jungen Menschen.
- Die Erziehung zu umweltbewusstem Denken und Handeln.
- Die Befähigung zur Einsicht in gesellschaftliche Zusammenhänge.

Diese übergeordneten Ziele bilden das Dach, unter dem sich alle Jugendgruppen der JDAV tummeln. Wobei jede Gruppe mit ihrem Jugendleiter eine eigene Geschichte, eigene Regeln des miteinander und eigene Ziele hat. In dieser Broschüre wird es darum gehen, diejenigen Punkte herauszuarbeiten, die allen Gruppen trotz ihrer Individualität gemeinsam sind.

Nicht eingegangen wird in dieser Broschüre auf Rechts- und Versicherungsfragen, die sich im Rahmen Eurer JugendleiterInnentätigkeit ergeben. Wir verweisen Euch hierbei auf die schon erschienenen Hefte "Rechtsfragen in der Jugendarbeit" und "Versicherungen".

Ihr könnt die Broschüre als durchgehende Geschichte lesen oder einfach bei den Euch interessierenden Themen nachschlagen.

P.S. Manchmal schreiben wir von JugendleiterInnen, manchmal von Jugendleitern: Aus Gründen der Lesbarkeit haben wir die gleichzeitige Verwendung der weiblichen und männlichen Form nicht immer durchgehalten; wir wollten aber auch nicht ganz darauf verzichten. Jetzt ist es zwar etwas uneinheitlich, aber wir hoffen, dass Euch das nicht stört.

Eine Gruppe wird gegründet

Die erste Gruppenstunde

Sonja (22 Jahre) hat vor einigen Monaten die JugendleiterInnen-Grundausbildung besucht. Nachdem sich die Jugendgruppe, in der sie selber lange Zeit Mitglied war, vor einem Jahr auflöste, kam ihr die Idee, Jugendleiterin zu werden und selbst eine Gruppe zu leiten. Nun haben sich auf eine Werbemaßnahme von Sonja tatsächlich sechs Jugendliche telefonisch bei ihr gemeldet. Mit ihnen hat Sonja ein erstes gemeinsames Treffen im Jugendraum der Sektion vereinbart.

Vor dem Treffen ist Sonja ziemlich aufgeregt und gespannt, wer da wohl kommen und was alles passieren wird. Sie überlegt sich, was ihr an diesem ersten Treffen wichtig ist und wie sie es gestalten könnte.

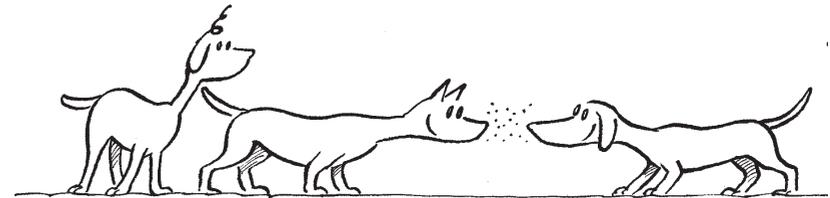
Sonja ist schon vor dem vereinbarten Zeitpunkt (17:00 Uhr) im Jugendraum. Sie richtet ihn etwas her, stellt selbst gebackenen Kuchen auf den Tisch und kocht Tee. Draußen hat sie noch einen Zettel angebracht, der die Jugendlichen willkommen heißt und ihnen den Weg im Haus weist.

Um 17:00 Uhr kommen Klaus (16 Jahre), Anke (14 Jahre) und Beate (16 Jahre) zur Tür herein. Am liebsten hätte Sonja gleich mit dem Kennenlernspiel, das sie sich überlegt hat, begonnen. Da aber noch nicht alle da sind, entscheidet sie sich, noch zu warten. Sie begrüßt die drei und bietet ihnen einstweilen Tee und Kuchen an. Anke und Beate sitzen etwas verunsichert am Tisch und halten sich an ihren Teetassen fest. Klaus beginnt mit Sonja ein Gespräch über die Bergsteigerausrüstung, die in den Regalen am Ende des Raumes liegt. Sonja greift das Gespräch dankbar auf, da es ihr hilft, ihre eigene Unsicherheit zu überwinden. Nach und nach treffen auch Jochen (15 Jahre), Nina (14 Jahre) und Thomas (14 Jahre) ein, so dass um 17:20 Uhr alle versammelt sind.

Sonja begrüßt nochmals alle Anwesenden, sagt ein paar Worte zum Jugendraum und stellt ihnen das geplante Programm für das heutige, zweistündige Treffen vor. Als sich alle mit dem Programm einverstanden erklären, erläutert Sonja ihr Kennenlernspiel. Das Spiel verläuft anfangs eher schleppend und mühsam. Erst als Jochen einen ziemlich originellen Witz über eines der Kletterposter an der Wand macht, kommt Stimmung auf.

Anschließend lässt Sonja alle gemeinsam ein großes Plakat zeichnen. Die Jugendlichen sollen aufmalen, was sie bewogen hat, zu diesem Treffen zu kommen und was sie mit der Gruppe gerne machen möchten. Nina äußert die Befürchtung, dass nur schwierige Bergtouren gemacht werden. Nachdem jeder seine Zeichnungen auf dem Plakat erklärt hat, zeigt Sonja Dias von Fahrten und Aktionen aus ihrer eigenen Zeit als Jugendgruppenmitglied. Anhand der Bilder will Sonja den sechs Jugendlichen ihre Vorstellungen und Ideen von gemeinsamen Unternehmungen veranschaulichen. Die Jugendlichen sind von den Dias begeistert. Angeregt durch witzige Kommentare von Jochen beginnen sie eigene Ideen von Gebirgsfahrten auszuschnüffeln. Nur bei den Abseilphotos entwischt Anke eine lautes "Ooh-je!", worauf Klaus ihr die Haltekraft von Kletterseilen erklärt und Beate daraufhin meint, das Abseilen könne man ja erst einmal vom Sprungturm am Badensee ausprobieren.

Sonja fragt die Jugendlichen, ob sie sich vorstellen könnten, gemeinsam ähnliche Aktionen wie auf den Dias zu machen, und ob dies auch den Erwartungen entspricht, die sie vorher auf das große Plakat gemalt haben. Sonja macht hierzu eine Runde, bei der immer derjenige spricht, der gerade den Karabiner in der Hand hat. Wenn er fertig ist, wirft er den Karabiner jemanden zu, der noch nichts gesagt hat. Sonja achtet darauf, dass nur derjenige redet, der den Karabiner hat und die anderen nicht da-



“Die Anfangsphase”

zwischen reden. Wenn sie etwas nicht versteht, fragt sie nach und ermutigt auch die anderen, dies zu tun. Alle äußern sich in die Richtung, dass sie für die vorgestellten Aktionen offen sind, sich auch so was erwartet haben und auf jeden Fall dabei bleiben wollen. Die Gruppe beschließt auf eine Anregung von Sonja in vier Wochen für ein Wochenende auf die sektionseigene Selbstversorgerhütte zu fahren. Dieses Wochenende will die Gruppe soweit wie möglich selbst planen.

Sonja schlägt vor, sich wöchentlich zu treffen. Sie fragt, ob alle pünktlich um 17:00 Uhr kommen können. Sie bittet darum bei ihr telefonisch abzusagen, falls jemand einmal zum Jugendabend nicht kommen kann, damit nicht die ganze Gruppe umsonst wartet. Falls jemand gar nicht mehr mitmachen möchte, wünscht sie sich, dass er noch einmal zum Jugendabend kommt und sich von der Gruppe verabschiedet. Sie fragt in die Runde, ob sich alle mit diesen Vereinbarungen einverstanden erklären können und bittet die Jugendlichen ihre Zustimmung durch Kopfnicken auszu-drücken. Anschließend verteilt sie noch eine Adressenliste, die sie bis zum nächsten Mal kopieren will.

Mittlerweile ist es kurz vor 19:00 Uhr und die erste gemeinsame Gruppenstunde fast zu Ende. Zum Abschluss möchte Sonja noch gerne von jedem einzelnen wissen, wie ihm die Gruppenstunde gefallen hat und wie er dem geplanten Programm gegenüber steht. Als Methode hat sie sich ein "stummes Blitzlicht" überlegt: Sie legt einen Kletterhelm in die Mitte der Runde und bittet jeden einen persönlichen Gegenstand (z.B.: Uhr, Schlüssel, Kette, Armbreif, ...) in die Hand zu nehmen. Je mehr die Jugendlichen der Aussage zustimmen, desto näher sollen sie ihren Gegenstand an den Helm legen. Die erste Aussage von Sonja lautet: "Die Stunde heute hat mir total gut gefallen.". Nachdem jeder seinen Gegenstand in die für ihn passende Entfernung hingelegt hat und alle das entstandene Bild schweigend betrachtet haben, macht Sonja ihre zweite Aussage: "Auf die Wochenendtour freue ich mich schon sehr." Auch dieses Bild wird dann von allen stumm betrachtet und nicht kommentiert. Sonja fällt auf, dass Nina und Anke ihre Gegenstände diesmal deutlich weiter weg vom Helm hinlegen. Nachdem jeder wieder seinen Gegenstand verstaut hat, bedankt sich Sonja noch einmal bei allen für ihr Kommen und verabschiedet die Jugendlichen bis zur nächsten Woche.

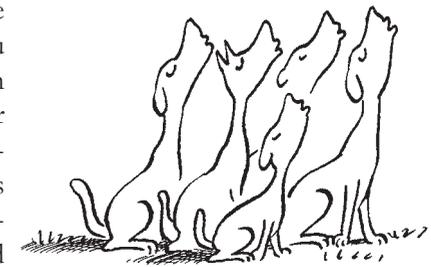
Wir verlassen hier unsere Jugendgruppe am Ende ihres ersten Treffens und wenden uns zunächst der Theorie zu. Dann betrachten wir, was bisher geschehen ist.

Was ist eigentlich eine Gruppe?

Sind unsere Jugendlichen mit ihrer Jugendleiterin jetzt schon eine Gruppe? Was zeichnet eine Gruppe aus und was für unterschiedliche Gruppen gibt es?

Von einer Gruppe spricht man ab drei Personen, die in direktem Kontakt miteinander stehen (wechselseitig Briefe schreiben gilt also nicht) und deren Beziehung zueinander über einen längeren Zeitraum besteht. Die Jugendlichen in unserem Beispiel haben zwar zugesagt, dass sie wieder kommen werden, aber ob das tatsächlich geschehen wird, wissen wir momentan noch nicht. Damit sich aus diesem ersten Kontakt eine Gruppe entwickelt, müssen sich die sieben also noch öfters treffen. Eine Obergrenze der Mitgliederzahl, ab der man nicht mehr von einer Gruppe spricht, gibt es nicht. Allerdings hat sich gezeigt, dass es ab ca. 12 Personen schwierig für den einzelnen wird, noch mit allen anderen Gruppenmitgliedern in direktem Kontakt zu stehen und sich unmittelbar am Gruppengeschehen zu beteiligen. Die Gefahr, dass sich Untergruppen bilden oder die Gruppe auseinanderfällt, steigt. Wie lange eine Gruppe besteht, hängt von der Attraktivität der Gruppe für den Einzelnen ab. Diese Attraktivität wird unter anderem bestimmt durch die Sympathie zu bzw. die Ähnlichkeit mit den anderen Gruppenmitgliedern (Wenn ich keinen in der Gruppe mag, werde ich auch nicht lange bleiben), die Erfüllung der eigenen Bedürfnisse in und durch die Gruppe (z.B.: Anerkennung, Freundschaft, Geborgenheit, ...), der Übereinstimmung mit den Regeln und Normen der Gruppe (z.B. in der Gruppe werden Positionen vertreten, mit denen ich mich identifiziere) und die Abhängigkeit von der Gruppe zur Erreichung der eigenen Ziele (z.B.: Gruppe zur Besteigung des Mount Everest, die sich nach der Expedition wieder trennt.).

Typisch für Gruppen, die über eine längere Zeit bestehen, ist die Einnahme von bestimmten Rollen und Positionen durch einzelne Gruppenmitglieder (mehr dazu später), die Herausbildung von speziellen Verhaltensregeln in der Gruppe (sogenannte Gruppennormen) und das Erleben eines Wir-Gefühls durch die Gruppenmitglieder ("Wir sind die Jugend der Sektion Hinterberg!").



„Spezielle Verhaltensregeln...“

Gruppenziele

Gruppen unterscheiden sich von einander auch durch ihre unterschiedlichen Ziele. Eine Projekt- oder Arbeitsgruppe in einer Firma kann das Ziel haben, ein neues Produkt bis zu einem bestimmten Zeitpunkt fertigzustellen. Zufallsgruppen sind Gruppen, deren Mitglieder sich zufällig aufgrund eines gemeinsamen Ziels zusammenfinden. Dieses Ziel wird meist von außen und nicht durch die Gruppenmitglieder in einem Entscheidungsprozess festgelegt. Eine Gruppe aus Sektionsmitgliedern, die sich für eine im Sektionsprogramm ausgeschriebene Wochenendtour zusammengefunden haben, ist eine solche Zufallsgruppe. Ihr von außen gesetztes Ziel ist die Durchführung der ausgeschriebenen Tour. Nach dem Erreichen des Ziels (hier: Durchführung der Tour) besteht die Gruppe in der Regel nicht weiter.

Längerfristig bestehende Gruppen wie zum Beispiel die Jugendgruppen in der JDAV haben oft mehrere Ziele. Die Durchführung von Bergtouren kann ein Ziel sein. Ein weiteres könnte sein, Beziehungen zu den anderen Gruppenmitgliedern bzw. einen Freundeskreis aufzubauen. Diese Ziele müssen nicht immer offen geäußert oder allen bewusst sein. Das heißt, es kann neben den offen benannten auch verdeckte, nicht ausgesprochene Ziele geben. Die Ziele sind wichtig, da sie einen Teil der Motivation, also das was die einzelnen in die Gruppe treibt und sie dort hält, darstellen. Es ist nicht nötig, dass alle Gruppenmitglieder die gleichen Ziele haben. Eine Gruppe lebt sehr oft von den unterschiedlichen Bedürfnissen und Zielen der einzelnen Gruppenmitglieder. Dadurch kommt es zu Anregungen und neuen Erfahrungen für jeden einzelnen. Allerdings bedeuten unterschiedliche Ziele auch immer eine Auseinandersetzung darüber, wie man sie alle unter den einen Hut der Jugendgruppe bringen will. Oft schließen sich unterschiedliche Ziele nicht gegenseitig aus, sondern lassen sich wunderbar miteinander verbinden (z.B.: gemeinsame Bergtour und Pflege der freundschaftlichen Beziehungen).

Wenn die Gruppenmitglieder aber sich widersprechende oder sehr gegensätzliche Ziele haben, kann es darüber zu einem Konflikt kommen. Wie mit diesem Konflikt umgegangen wird und wie ihn die Gruppe lösen kann, entscheidet auch über das Fortbestehen dieser Gruppe. Grup-

pen, die lange bestehen, haben eine Grundübereinstimmung über ihre Hauptziele. Jemand, der dazu sehr gegensätzliche Ziele hat, wird entweder erst gar nicht in die Gruppe aufgenommen oder verlässt diese bald wieder. Denn normaler Weise ist es für eine Gruppe einfacher, einen einzelnen auszuschließen oder abzuweisen, als sich grundlegend mit sich selbst auseinanderzusetzen und sich nachhaltig zu verändern. Diese Prozesse sind immer mit viel Unsicherheit und Befürchtungen bezüglich dem Neuen und Kommenden verbunden. Es ist Eure Aufgabe als JugendleiterInnen, die Gruppenziele zu thematisieren und somit für die Transparenz und die Akzeptanz der unterschiedlichen Bedürfnisse einzelner Gruppenmitglieder zu sorgen. Um Personen mit unterschiedlichsten, sich vielleicht auch widersprechenden Zielen, in deiner Gruppe zu vereinen, bedarf es eines hohen Maßes an gegenseitigem Respekt und Wertschätzung aller Beteiligten. Bei möglichen Auseinandersetzungen, sollt Ihr Sorge tragen, dass:

- diese fair und konstruktiv stattfinden;
- jeder die Möglichkeit erhält, seine Interessen und Ziele zu äußern;
- die Ziele für die Gruppe verwirklichtbar sind;
- möglichst alle Interessen verwirklicht werden und in die Gruppe integriert werden können.

Unsere Jugendgruppe aus dem Fallbeispiel hat schon ein gemeinsames Ziel: Sie möchte in vier Wochen auf die sektionseigene Selbstversorgerhütte fahren. Sonja als Jugendleiterin hat das Ziel eine Gruppe zu leiten. Welche Vorstellungen die einzelnen Jugendlichen in die Gruppe mitbringen, hat Sonja abgefragt, als sie das große Plakat mit den Erwartungen malen lies. Welche Gruppenziele sich daraus ergeben, wird erst die Zukunft zeigen. Die Bildung von Gruppenzielen ist Teil des Gruppenprozesses, der unsere Jugendgruppe auf ihrem zukünftigen Weg ständig begleiten wird.

Gruppenprozesse

Das Wort "Gruppenprozess" beschreibt alles, was in einer Gruppe passiert. Denn eines ist auf jeden Fall klar: Eine Gruppe ist kein starres Ge-

bilde. In einer Gruppe ist immer etwas los. Sie ist ständig in Bewegung und verändert sich. Was passiert und wohin sie sich entwickelt, hängt natürlich in erster Linie von den Gruppenmitgliedern selbst ab: von ihren Wünschen und Bedürfnissen, von ihrem Engagement und ihren Handlungen. Jeder einzelne kann auf die Gruppe Einfluss nehmen, ist am Gruppenprozess beteiligt und ist somit auch für die Gruppe verantwortlich. Aber auch die Gruppenziele, die Gruppengröße, die Gruppennormen, die Dauer der Gruppenzusammengehörigkeit, der die Gruppe umgebende Rahmen (hier: Jugendgruppe in der JDAV) und - nicht zu vergessen - die Art der Leitung der Gruppe, spielen eine wichtige Rolle. Trotz aller Unterschiede zwischen einzelnen Gruppen kann man - stark vereinfacht - ähnliche Phasen in den Veränderungsprozessen von Gruppen beobachten.

Gruppenphasen

Man kann in der Entwicklung von Gruppen fünf verschiedene Phasen unterscheiden (vgl. Klein, Langmaack & Braune-Krickau, Vopel):

- Anfangsphase: Der erste Kontakt oder eine Gruppe bildet sich.
- Orientierungsphase: Die Stellungen in der Gruppe werden geklärt.
- Vertrautheitsphase: Wir sind eine Gruppe.
- Differenzierungsphase: Jeder ist wichtig und jeder ist anders.
- Abschlussphase: Abschied oder das Ende einer Gruppe.

Diese Phasen lassen sich in der Entwicklung von Gruppen immer wieder beobachten. Jede Phase beschreibt ein Stadium, in dem sich die Gruppe gerade befindet. In jeder Phase sind andere Themen für die Gruppe wichtig, ist die Qualität der Beziehungen unterschiedlich, wird die Gruppe von den einzelnen anders wahrgenommen und sind die Aufgaben für den Leiter der Gruppe jeweils andere. Die Einteilung der Gruppenentwicklung in die genannten Phasen bedeutet aber nicht, dass jede Gruppe diese Phasen zwangsläufig durchlaufen muss. Manche Gruppen bleiben in einer Phase stecken, andere überspringen einzelne Phasen. Wenn sich wichtige Merkmale verändern (z.B.: Eine Gruppe geht zum ersten Mal auf Skitour. Es kommen neue Mitglieder dazu.

usw.), können schon abgeschlossene Phasen von neuem auftauchen und wiederholt werden. Und jede Gruppe geht mit diesen Phasen anders um und findet ihre eigenen Lösungen. Mal braucht eine Gruppe für eine Phase sehr viel Energie und viel Zeit, dann wieder geht es kurz und intensiv. Denn wie gesagt: Eine Gruppe ist äußerst lebendig - sie lässt sich nicht in ein festes Muster pressen.

Für den Leiter einer Gruppe trägt die Kenntnis der Gruppenphasen zum besseren Verständnis der Gruppendynamik bei. Er erkennt, was gerade in seiner Gruppe geschieht und was wichtige Themen sind. Dadurch kann er den Gruppenprozess im Sinne einer erfolgreichen Auseinandersetzung mit den Themen der aktuellen Gruppenphase steuern. Dabei sollte nicht vergessen werden, dass die Gruppenphasen nur ein hilfreiches Modell sind. Es ist aber nicht immer sinnvoll, das Verhalten von Gruppenmitgliedern nur vor dem Hintergrund der aktuellen Gruppenphase zu beurteilen. Unser Verhalten wird von vielen verschiedenen Faktoren (z.B. momentane Stimmungen, Vorerfahrung mit ähnlichen Situationen, Art der Beziehungsgestaltung,...) bestimmt, die ebenfalls bei der Einschätzung von Verhalten berücksichtigt werden müssen.

Die Anfangsphase

Kehren wir an dieser Stelle zu unserer Jugendgruppe zurück. Sie steckt mitten in der Anfangsphase. So wie es unserer Jugendleiterin Sonja erging, fühlten sich auch die anderen Jugendlichen: einerseits gespannt und neugierig, auf der anderen Seite aber auch angespannt und verunsichert. Keiner weiß so genau, was bei diesem Treffen passieren wird. Und alles ist für jeden neu: der Jugendraum, die anderen Jugendlichen, die Jugendleiterin, ... Es gibt eine Menge ungeklärter Fragen:

- Wo bin ich hier gelandet?
- Was passiert hier?
- Was ist hier erlaubt und was nicht?
- Welche Regeln gelten hier?
- Wie soll ich mich verhalten?
- Werden meine Erwartungen erfüllt?
- Wie wichtig sind meine Bedürfnisse und Gefühle?

- Wer sind die anderen?
- Was wollen die anderen?
- ...?

Diese Fragen entspringen dem menschlichen Bedürfnis nach Anerkennung und Zugehörigkeit. Jeder möchte in einer Gruppe so wie er ist, Anerkennung finden und respektiert werden; man will dazu gehören, ohne gezwungen zu werden, sich zu verändern; man will mitbestimmen dürfen und eigene Wünsche äußern können; und man will schließlich auch die Möglichkeit haben, sich zu verändern und neues Verhalten zu zeigen. Es ist eine wichtige Aufgabe des Jugendleiters, auf diese Bedürfnisse einzugehen, sie zu schützen und Antworten auf die oben genannten Fragen zu geben. In der Anfangsphase steht der Jugendleiter im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit der Jugendlichen. Sein Verhalten dient als Maßstab und Modell des eigenen Verhaltens. Er vermittelt den Gruppenmitgliedern, was in der Gruppe "O.K." ist und was nicht, was wichtig ist und was unwichtig. Die Gruppe ist noch nicht in der Lage, dies untereinander auszuhandeln und für sich selbst zu bestimmen. Daher benötigt die Jugendgruppe eine Struktur durch den Jugendleiter, um "in die Gänge zu kommen". Die Struktur soll klar genug sein, damit sich jeder an ihr orientieren kann. Sie darf aber nicht so eng sein, dass sie das Verhalten der Gruppenmitglieder kontrolliert und somit die Gruppe in der Anfangsphase festfriert. Ziel der Anfangsphase ist, einen Rahmen für die Gruppe herzustellen, der einerseits Schutz und Orientierung bietet und andererseits auch genügend Freiraum und Entwicklungsmöglichkeit für jedes Gruppenmitglied garantiert.

Sonja schafft diese Struktur durch ihr Programm für das erste Treffen:

- Gegenseitiges Kennenlernen (Methode: Spiel)
- Erwartungen der Jugendlichen (Methode: Plakat zeichnen)
- Vorstellung der Möglichkeiten (Methode: Dias)
- Übereinstimmung von Erwartungen und Möglichkeiten (Methode: Runde mit Karabiner)
- Vereinbarungen (Methode: Vorstellung durch Sonja)
- Abschluss (Methode: stummes Blitzlicht)

An diesem Programm kann sich zunächst einmal jeder orientieren. Es sagt aber noch nichts darüber aus, wie man in der Gruppe miteinander umgeht. Wichtige Fragen der Jugendlichen werden dadurch nicht beantwortet. Das Programm ist also nur die Grobstruktur und muss noch mit Leben gefüllt werden.

Sonja richtet den Raum her, backt Kuchen, kocht Tee, malt ein Willkommensschild, begrüßt jeden einzelnen und vermittelt dadurch: "Es ist schön, dass du da bist und du bist hier willkommen." Sie erklärt den Jugendraum und das geplante Programm ("Hier bist du gelandet und das erwartet dich."). Durch das Kennenlernspiel, das Erwartungs-Plakat, ihre Dias, die Karabiner-Runde und die Abschlussrunde beantwortet sie weitere Fragen (Wer sind die anderen und was wollen sie? Werden meine Erwartungen erfüllt? Wie wichtig sind meine Bedürfnisse und Gefühle?) und vermittelt das Empfinden: "Ich bin hier wichtig. Ich werde gefragt. Meine Ideen zählen. Meine Gefühle werden respektiert." Sonja befriedigt die Bedürfnisse der Jugendlichen nach Akzeptanz, Anerkennung und Sicherheit (vgl. Klein). Dies setzt eine bestimmte persönliche Einstellung den Jugendlichen gegenüber voraus: Sonja nimmt den einzelnen so wie er ist (Wertschätzung) und versucht ihn zu verstehen (Empathie). Sie handelt so, weil sie so ist (Echtheit). Einen Widerspruch zwischen der Wirkung ihrer Person und ihren Handlungen und Aussagen würden die Jugendlichen sofort merken. Sonja würde dadurch unglaubwürdig.

Gruppennormen

Daß die Jugendlichen die erste Stunde so erleben können, erreicht Sonja neben ihrem Programm, ihren Methoden und ihrem persönlichen Leitungsstil insbesondere durch die Einführung von "Spielregeln". Diese bilden einen Grundstein für den weiteren Umgang der Gruppenmitglieder miteinander und die zukünftige Entwicklung der Gruppe. Diese "Spielregeln" gibt Sonja zum einen Teil durch ihr eigenes Verhalten als Jugendleiterin vor, zum anderen Teil erklärt sie diese offen und fragt, ob ihnen alle zustimmen können.

Die wichtigsten von Sonja eingeführten Regeln lauten ungefähr:

- “Jede Meinung wird gehört und ist gleich viel wert.”
- “Entscheidungen sollen möglichst gemeinsam in der Gruppe getroffen werden.”
- “Man darf seine Befürchtungen äußern, ohne dafür mißachtet zu werden.”
- “Die Gefühle der einzelnen sind wichtig.”
- “Wenn einer spricht, sollen die anderen zuhören. Nachfragen zum gegenseitigem Verständnis sind erwünscht.”
- “Man soll pünktlich sein und sich bei Nichtkommen vorher entschuldigen.”
- “Wenn man aus der Gruppe ausscheidet, soll man noch einmal kommen und sich verabschieden.”

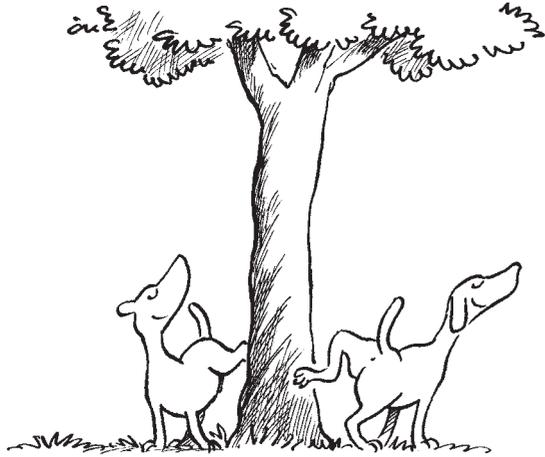
Jede Gruppe hat solche “Spielregeln”, die auch Gruppennormen genannt werden. Unter einer Gruppennorm versteht man die gemeinsame Vorstellung der meisten bzw. aller Gruppenmitglieder über das richtige Verhalten in der Gruppe (vgl. Vopel). Durch die Gruppennormen wird das Verhalten der Gruppenmitglieder für den einzelnen in ausreichendem Maße vorhersagbar (“Bei uns ist das soundso; darauf kann ich mich verlassen.”). Normen schaffen eine verlässliche Struktur und einen Orientierungsrahmen. Sie garantieren längerfristige Stabilität und somit den Gruppenerhalt. Erst durch diese Voraussetzungen wird eine Gruppe arbeitsfähig, kann sich Vertrauen bilden und ein Sicherheitsgefühl in die Gruppe entstehen. Letztendlich schaffen erst spezielle Normen (wie z.B. “Es ist gut seine Gefühle anderen gegenüber zu äußern.”) ein Gruppenklima, in dem eben diese Normen wieder verletzt und verändert werden können. Ob ein neues Mitglied in eine bestehende Gruppe integriert werden kann, hängt oft - abgesehen von der gegenseitigen Sympathie - davon ab, ob es die bestehenden Gruppennormen erfüllen will und kann. Normen können von außen gesetzt (z.B. Fahrverbot auf Almweg), kulturell-familiär überliefert (z.B. “Man isst mit Besteck”) oder in der Gruppe entstanden (z.B. “Als echter Bergsteiger zeigt man seine Angst nicht”) sein. Verhalten, das einer Gruppennorm widerspricht, wird meistens sanktioniert. Aus diesen Sanktionen folgt eine Minimierung des unerwünschten Verhalten. Dadurch wird die Gruppe

in einem Gleichgewicht gehalten. Normalerweise kommt es sehr selten zu Sanktionen, da allein die Vorstellung einer Sanktionierung für die Gruppenmitglieder ausreicht, kein unerwünschtes Verhalten zu zeigen. Die Palette der Sanktionen reicht von “strafenden Blicken” über Zu-rechtweisungen bis zum Ausschluss aus der Gruppe.

Erinnert ihr Euch noch daran wie Sonja bei der Karabiner-Runde darauf achtet, dass nur derjenige redet, der gerade den Karabiner hat und die anderen nicht dazwischen reden? Damit stellt sie die Gruppennorm “Einer redet - die anderen hören zu” auf. Sollte einer der Jugendlichen diese Norm verletzen, riskiert er es, von der Jugendleiterin gerügt zu werden. Ein weiteres Beispiel: Unsere Jugendgruppe hat sich auf die Gruppennorm “Man soll pünktlich sein” geeinigt. Wie reagiert wohl die Gruppe, wenn Thomas beim Treffen nächste Woche wieder erst um 17:20 Uhr erscheint? Man kann sich mehrere Varianten ausdenken: Vielleicht haben die anderen Jugendlichen diese Gruppennorm schon so sehr verinnerlicht, dass sie Thomas anfahren, er solle pünktlich sein, da sie keine Lust hätten, auf ihn zu warten. Oder, was wahrscheinlicher ist, Sonja sorgt für die Einhaltung der von ihr vorgeschlagenen Norm und rüffelt Thomas. Eine dritte Möglichkeit besteht in der Veränderung der Norm: Sonja fragt die Jugendlichen, ob es schwierig für sie sei, pünktlich zu kommen. Damit stellt sie die Gruppennorm “Pünktlichkeit” zur Diskussion. Unsere Jugendgruppe könnte nach einer Gesprächsrunde feststellen, dass alle sehr bemüht sind, pünktlich zu sein, aber dies leider nicht immer möglich ist. Sie könnten daher beschließen, mit dem Programm erst um 17:30 zu beginnen und die halbe Stunde davor zum Ratschen zu nützen.

Dies bedeutet, Normen sind nicht für alle Zeit festgelegt. Alle Normen sind im Laufe der Zeit entstanden, haben sich weiterentwickelt und verändert. Normen sind also letztendlich Verhandlungssache. Bei dem Versuch der Veränderung der Norm “Fahrverbot auf Almweg” werdet Ihr allerdings nicht sehr erfolgreich sein und mit einer Sanktionierung (hier: Bußgeld) rechnen müssen. Umso freier seid Ihr aber als Jugendgruppe in der Gestaltung Eurer Gruppennormen. In unserer Jugendgruppe wird die Verhandelbarkeit von Normen am Beispiel der getroffenen Vereinbarungen (Pünktlichkeit, Absage, Abschied) besonders deutlich.

Diese Regeln sind offen ausgesprochen und jedes Gruppenmitglied hat ihnen zugestimmt. Die meisten Gruppennormen sind aber unklar und nicht allen bewusst, obwohl jeder sein Verhalten nach ihnen ausrichtet.



“Gruppennormen”

Als JugendleiterIn solltet Ihr die wichtigsten Normen in Eurer Jugendgruppe kennen. Euer Anliegen sollte sein, die Gruppennormen so mitzugestalten, dass sie die Entwicklungsmöglichkeiten der Gruppe nicht behindern (z.B. konstruktiverer Umgang mit Konflikten) und die Persönlichkeitsentwicklung (z.B. Artikulation eigener Wünsche und Bedürfnisse) der einzelnen Gruppenmitglieder fördern. Als JugendleiterIn könnt Ihr natürlich keine Gruppennormen zulassen, die in die Persönlichkeitsrechte (z.B. Recht auf körperliche Unversehrtheit) einzelner eingreifen oder sonstige rechtliche Grenzen überschreiten. Zum Thema “Gruppennormen” könnt Ihr Euch folgende Frage stellen:

- Welche Gruppennormen gibt es in meiner Jugendgruppe?
- Was fördern und was verhindern diese Gruppennormen?
- Wie offen und veränderbar sind sie?
- Wie sind sie entstanden?
- Wurde über sie verhandelt bzw. wie verhandelbar und ausgesprochen sind sie?

- Entstehen durch sie Tabus?
- Gibt es Normverletzungen und wer begeht sie?
- Wird nach einer Normverletzung sanktioniert und wie geschieht dies und durch wen?
- Für welche Gruppennormen stehe ich als JugendleiterIn und was lebe ich vor?
- Welche Werte möchte ich als JugendleiterIn vermitteln und was ist mir in meiner Jugendarbeit wichtig?
- Wie stehe ich als JugendleiterIn der möglichen Veränderung von Gruppennormen in meiner Jugendgruppe gegenüber?
- Wo unterstütze ich als JugendleiterIn die Gruppe bei Veränderungen, wo bremsen sie?

Natürlich ist es nicht möglich, Gruppennormen beliebig zu verändern und dadurch das Verhalten der Gruppenmitglieder dementsprechend zu beeinflussen. Wir alle haben unser Verhalten in vielen Jahren gelernt. Zu diesem Lernprozess gehört, Verhalten, das sich als erfolgreich herausgestellt hat, beizubehalten. Weniger erfolgreiches Verhalten geben wir wieder auf. Wenn ich also bei anderen Menschen beliebt bin und anerkannt werde, weil ich lustig bin und Witze erzähle, dann werde ich dieses Verhalten beibehalten und auch in Zukunft wieder zeigen. Denn damit hatte ich schließlich Erfolg. Als Menschen müssen wir auch in uns unbekanntem Situationen reagieren können. Es ist uns nicht möglich, in einer neuen Situation erst mühsam ein neues, für die Situation passendes Verhalten, zu erlernen. Daher übertragen wir Verhalten, das sich in anderen Situationen als erfolgreich herausgestellt hat, auf ähnliche Situationen. Wenn wir in eine neue Gruppe (z.B. erstes Treffen unserer Jugendgruppe) kommen, verhalten wir uns so, wie in uns schon bekannten Gruppen (z.B. Elternhaus, Schule, usw.). Das gilt für unsere Jugendlichen aus dem Fallbeispiel auch. Für jeden ist die Situation gleich neu und unbekannt. Und dennoch verhalten sie sich anders. Denn jeder von ihnen hat eine andere Lebensgeschichte und hat anderes Verhalten gelernt. Das gilt für unsere Jugendleiterin Sonja ebenso. Auch sie hat Erfahrungen mit Leitung, die ihr Verhalten beeinflussen (z.B.: “Das hat unser Jugendleiter auch so gemacht. Und das fand ich damals gut”).

Wieso der einzelne das beschriebene Verhalten am ersten Jugendabend gezeigt hat, wissen wir nicht. Darüber können wir nur spekulieren. Es hat mit den anwesenden Personen und deren Verhalten, den Rahmenbedingungen und vor allem mit den früheren Erfahrungen in Gruppen zu tun. Dieses Verhalten kann man nicht einfach ändern. Aber eine Gruppe beinhaltet immer auch die Chance, neue Erfahrungen zu machen, dazu zu lernen und neues Verhalten auszuprobieren.

Auf dem Nachbarseweg lässt Sonja das erste Treffen ihrer Jugendgruppe noch einmal in Gedanken vorbeiziehen. Sie überlegt sich, welchen Eindruck sie von den einzelnen Jugendlichen erhalten hat: Da war Klaus, der ihr am Anfang durch das Gespräch über Bergsteigerausrüstung über ihre eigene Unsicherheit hinweggeholfen hat. Auch ansonsten scheint Klaus recht gut über alles Mögliche Bescheid zu wissen. Dann war da noch Nina, die sich traute, ihre Befürchtungen auszusprechen, aber auch ansonsten sehr oft sorgenvoll schaute. Anke, die etwas tollpatschig zu Tür herein kam, und ihr lautes "Ooh-je!" beim Abseil-Dia. Die lebendige Beate, die gleich die gute Idee mit dem Abseilen vom Sprungturm hatte. Und natürlich Jochen, der mit seinen Witzen für so gute Stimmung sorgte. Ach ja und der stille Thomas. Den hätte sie beinahe vergessen. Sonja ist schon sehr gespannt, wie sich ihre Jugendgruppe mit ihr als Jugendleiterin entwickeln wird und was sie alles zusammen erleben werden.

Die Stellungen in der Gruppe werden geklärt

Die zweite Gruppenstunde

Zur zweiten Gruppenstunde erscheinen alle Jugendlichen um 17:00 Uhr. Sonja begrüßt alle, dankt ihnen für ihre Pünktlichkeit und stellt das Programm für die heutige Gruppenstunde vor: Sie möchte gerne ein Personenbild zeichnen, dann verschiedene Spiele machen und das Treffen wieder mit einem Blitzlicht beenden. Jochen sorgt durch seine Witze gleich für gute Stimmung. Insgesamt ist alles schon viel entspannter, als zu Beginn des ersten Treffens.

Beim Personenbild zeichnet jeder einen anderen. Dann malt jeder auf sein Portrait noch die Dinge, die er von sich für wichtig hält und den anderen mitteilen möchte. Anschließend hängen alle ihre Bilder an die Wand neben das große Erwartungsplakat aus der ersten Gruppenstunde. Die Gruppe betrachtet die einzelnen Bilder und jeder erzählt etwas zu sich und was er gemalt hat: Thomas spielt gerne Schach, liest viel und hat noch zwei ältere Brüder. Nina liebt Tiere und Pflanzen. Sie hatte vor zwei Jahren einen schweren Reitunfall und lag lange Zeit im Krankenhaus. Jochen ist "einfach wahnsinnig gern draußen". Seine Eltern haben sich getrennt; seitdem lebt er zusammen mit seiner Mutter. Anke hat es gern gemütlich: Sie liebt das Meer und faulenzeln am Strand. Eine Bergtour hat sie noch nie gemacht. Klaus war dagegen schon oft mit seinem Vater Bergsteigen und steht auf "action". Beate hat noch einen älteren Bruder und eine jüngere Schwester. Sie ist Schülersprecherin, was ihr viel Freude macht. Sonja hat gerade ihr Studium begonnen und ist für alle "verrückten Sachen, die Spaß machen" zu haben. Sonja achtet wieder darauf, dass nur derjenige redet, der gerade sein Bild vorstellt und die anderen ihm zuhören. Sie ermuntert alle, nachzufragen, wenn sie etwas nicht verstanden haben oder gerne noch etwas wissen möchten. Sonja versteht jetzt auch besser, wieso Nina und Anke beim Abschlussblitzlicht vergangene Woche der Wochenendtour so skeptisch gegenüber standen: Sie hatten Angst, überfordert zu werden.

Die restliche Zeit verbringt die Gruppe in ausgelassener Stimmung mit verschiedenen Körperkontaktspielen: Sitzkreis, Gordischer Knoten, Pendel, usw. Am Ende der Stunde stehen alle noch im Kreis vom letzten Spiel. Sonja hat sich überlegt, die Stunde wieder mit einem stummen Blitzlicht zu beschließen. Da eh schon alle stehen, sollen die Jugendlichen ihre Befindlichkeit über ihre Armhaltung ausdrücken. Verschränkte Arme signalisieren: "Hat mit gar nicht gefallen, fühle mich total unwohl,

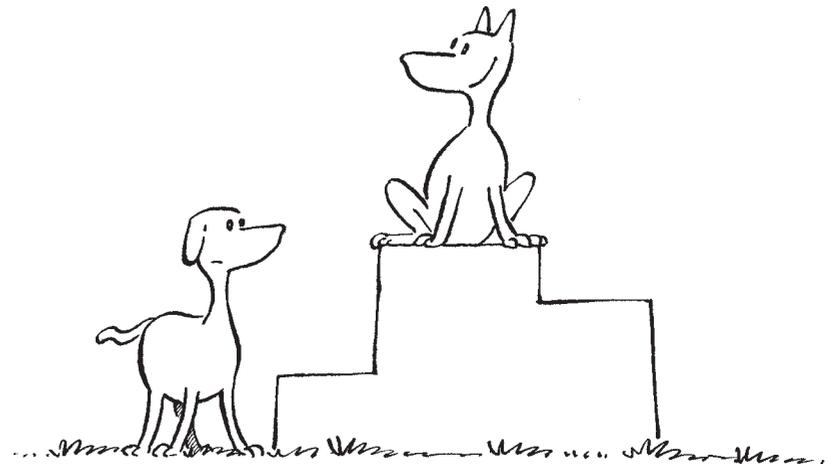
freue mich überhaupt nicht.“ Weit geöffnete Arme bedeuten das Gegenteil. Sonja stellt nacheinander folgende Fragen: “Wie hat dir die heutige Stunde gefallen?” Dann: “Wie wohl fühlst du dich in der Gruppe?” Und zu Letzt: “Wie sehr freust du dich auf die nächste Stunde?” Jeder hat seine Arme mehr oder weniger weit geöffnet. Die Gruppenstunde ist anscheinend gut angekommen und die Jugendlichen fühlen sich in der Gruppe wohl. Zum Schluss verteilt Sonja noch die kopierte Adressenliste und kündigt an, nächste Woche mit der Planung für das erste gemeinsame Wochenende beginnen zu wollen.

Was ist in der zweiten Gruppenstunde alles geschehen? Die Gruppe befindet sich weiterhin auf der Suche nach einem Umgang miteinander. Man ist sich zwar nicht mehr so fremd wie noch beim ersten Mal, aber auch noch nicht sonderlich vertraut. Es gibt noch keine festen Gruppennormen, auf die sich alle verlassen können.

Eine Strukturierung der Stunde durch die Jugendleiterin ist weiterhin angebracht. Die Jugendleiterin dient den Jugendlichen immer noch als wichtiges Modell und Orientierungshilfe. Als Leiterin ist es in dieser Phase wichtig, den Gruppenmitgliedern die gewünschte Sicherheit zu geben ohne sich zu sehr in den Mittelpunkt zu stellen. Die Gruppe soll nicht zu sehr von der Jugendleiterin abhängig sein und so in ihrer Entwicklung zu mehr Selbständigkeit und Eigenengagement gebremst werden. Sonja begibt sich auf diese Gratwanderung: Einerseits sorgt sie für eine klare Struktur durch das Programm und ihr Verhalten. Sie verstärkt durch ihren Dank die Vereinbarung “Jeder ist pünktlich”. Auch die nicht offen verhandelte Regel “Einer spricht - die anderen hören zu; Nachfragen erwünscht” aus der ersten Gruppenstunde festigt sie.

Dadurch trägt sie zur Bildung von Gruppennormen und mehr Sicherheitsgefühl für die Jugendlichen bei. Sie sorgt auch dafür, dass das Gruppenziel “Gemeinsames Wochenende” nicht in Vergessenheit gerät. Andererseits bietet sie den Jugendlichen durch das Zeichnen der Personenbilder die Möglichkeit, sich gegenseitig besser kennenzulernen und sich differenzierter als beim ersten Treffen wahrzunehmen. Durch die Spiele können die Jugendlichen spielerisch den Umgang miteinander ausprobieren und in Kontakt kommen.

In der jetzigen Phase ist es für die Jugendlichen wichtig, einen Platz in der Gruppe zu finden: “Wo stehe ich und wo stehen die anderen?”. Dadurch werden auch die Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern deutlich. Dies wird in unserer Jugendgruppe Spannungen auslösen. Vielleicht kommt es auch zu Spannungen, weil zwei um den gleichen Platz in der Gruppe kämpfen. Unsere Jugendgruppe wird zum ersten mal Konflikte und Meinungsverschiedenheiten erleben. Noch hat die Gruppe für sich keinen Weg gefunden, wie sie damit umgehen will. Solche Auseinandersetzungen sind meist mit intensiven Gefühlen verbunden und können nur gelöst werden, wenn die vorhandenen Gefühle auch Thema werden. Sonja spricht durch die Abschlussblitzlichter diesen Bereich an. Sie fragt nach der Befindlichkeit der Jugendlichen und vermittelt ihnen dadurch: “Eure Gefühle sind hier wichtig und werden geachtet. Ihr könnt sie äußern, egal welche ihr gerade habt.” In einer neuen Gruppe ist es anfangs immer schwierig, seine Gefühle geradeheraus herauszusagen und sich dadurch vor der Gruppe zu “outen”. Das stumme Blitzlicht ist eine gute Methode, schnell einen Überblick über die aktuelle Stimmung in der Gruppe zu gewinnen und die Hemmung der Gruppenmitglieder, ihre Gefühle mitzuteilen, zu senken. Jeder, dem es schwer fällt, seine Gefühle mit Worten auszudrücken, kann sich am stummen Blitzlicht leicht beteiligen.



“Wo stehe ich und wo stehen die anderen?”

Positionen und Rollen der Gruppenmitglieder

Jochen war mit seinen Witzen und komischen Bemerkungen in der ersten Gruppenstunde recht erfolgreich. Er war gleich bei allen beliebt und spürte dies auch. In der zweiten Gruppenstunde behält er deshalb dieses Verhalten bei. Für Jochen hat das den Vorteil, einen sicheren Platz in der Gruppe einzunehmen und seine Position gefunden zu haben. Für die Gruppe ist Jochens Verhalten angenehm, da er für gute Stimmung sorgt und keine unangenehmen Momente aufkommen lässt. Wie könnte sich Jochen in der Gruppe weiter entwickeln? Wenn in Zukunft Spannungen in der Gruppe auftreten, könnte er durch seine Witze die Spannungen scheinbar lösen. Die anderen Gruppenmitglieder werden anfangen, einen Witz von Jochen zu erwarten, wenn es unangenehm wird. Dadurch würde er für die Gruppe eine wichtige Aufgabe



“Der Gruppenclown”

übernehmen: Er stellt Verbindung und Gemeinsamkeit her. Aber die Gruppe würde sich auch in ihrer Entwicklung behindern. Sie würde sich nicht mit den Spannungen und den dahinter steckenden Themen auseinandersetzen. Sie würde in ihrer momentanen Phase steckenbleiben und könnte nicht zu neuen Ufern aufbrechen. Auch Jochen würde sich nicht weiterentwickeln können. Der Druck durch die Gruppe auf ihn, gefälligst witzig zu sein, könnte ihn dazu zwingen, nur noch dieses Verhalten zu zeigen. Ein anderes Verhalten

(z.B. etwas Ernsthaftes sagen) würde die Gruppe möglicherweise sanktionieren: “Mein Gott Jochen. Sei doch nicht so ernst!” Er wäre in seiner Rolle als “Gruppenclown” gefangen.

In jeder Gruppe nehmen die Gruppenmitglieder bestimmte Positionen ein. Diese Positionen sind ihr Platz in der Gruppe. Von ihm aus handeln sie in der Gruppe. Dadurch wird jedes Gruppenmitglied für die anderen einschätzbar. Problematisch wird es, wenn einzelne Gruppenmitglieder auf eine bestimmte Rolle festgeschrieben werden. Der Vorteil einer Rollenzuschreibung besteht für den Betroffenen darin, genau zu wissen, wie er sich zu verhalten hat, um anerkannt zu werden. Auch der

Gruppendepp hat in seiner unbeliebten Rolle eine feste Stellung in der Gruppe und ist von allen anerkannt. Die Gruppe hat von der Rollenzuschreibung ebenfalls einen Vorteil, sonst würde sie dieses Verhalten sanktionieren. Dies merkt der Gruppenclown, wenn er in eine andere Gruppe kommt und keiner über seine Witze lachen will. Der Rolleninhaber hat den Nachteil, nicht mehr als ganze Person akzeptiert zu werden und sich nicht verändern zu dürfen. Für die Gruppe besteht der Nachteil darin, dass sie sich selbst ihrer Entwicklungsmöglichkeiten beraubt. Als JugendleiterInnen solltet Ihr Euch fragen:

- Gibt es in meiner Jugendgruppe feste Rollenzuschreibungen?
- Was sind das für Rollen und wer nimmt sie ein?
- Wie unterstütze ich durch mein Leiterverhalten die Rollenzuschreibungen?
- Was für einen Vorteil hat die Gruppe von der Rolle?
- Was würde passieren, wenn der Betroffene “aus der Rolle fällt bzw. aus der Falle rollt”?
- Wie kann ich als JugendleiterIn feste Rollen aufweichen?

Wenn es zu einem Rollenverhalten kommt, stellt sich die Frage, wozu sich der einzelne so verhält und welchen Vorteil die Gruppe davon hat. Die spannendere Frage ist die nach dem Nutzen für die Gruppe: Der *Gruppenclown* sorgt mit einem entspannenden Witz dafür, dass die Gruppe sich nicht mit einem schon lange im Verborgenen schwelenden Konflikt auseinandersetzen muss. Der *Außenseiter* ist derjenige, der wichtige Gruppennormen nicht akzeptiert.

Indem die Gruppe ihn zum Außenseiter abstempelt, muss sie sich nicht mit ihren eigenen - vielleicht schon längst überholten und unpassenden - Gruppennormen auseinandersetzen. Der *Vermittler* greift bei der kleinsten Meinungsverschiedenheit ein und verhindert so Auseinandersetzungen, bei denen sich alle um einen konstruktiveren Umgang mit Konflikten bemühen müssten.



“Der Außenseiter”

Der *Organisator* übernimmt Managementaufgaben für die Gruppe und entbindet so die anderen von ihrer Verantwortung für die Gruppe. Der *Bedenkenträger* äußert stellvertretend für die Gruppe seine Sorgen, so dass sonst niemand mehr zugeben muss, dass auch ihn Unsicherheit und Angst beschäftigen.

Hinter einer Rollenzuschreibung stehen immer bestimmte Themen, mit denen sich die Gruppe nicht beschäftigen will. Eure Aufgabe als JugendleiterIn ist es, diesen Auseinandersetzungsprozess anzustoßen. Durch die Auseinandersetzung mit dem betreffenden Thema entwickelt sich die Gruppe weiter und die festgeschriebenen Rollen beginnen sich aufzuweichen.

Auch Sonja ist das Verhalten von Jochen aufgefallen. Sie bemerkt, dass sie von ihm außer flotten Sprüchen bisher sehr wenig anderes gehört hat. Obwohl sie in der ersten Stunde sehr dankbar war, dass seine Witze für gute Stimmung sorgten, beginnen seine Clownereien sie langsam zu nerven. Sonja würde gerne auch andere Seiten von Jochen kennenlernen. Sie überlegt sich, was sie beim Treffen nächste Woche tun könnte.

Die dritte Gruppenstunde

Als Sonja Punkt 17:00 Uhr den Gruppenraum betritt, sind schon alle Jugendlichen versammelt. Jochen unterhält Thomas, Beate und Klaus. Anke und Nina sitzen etwas abseits und haben die Köpfe zusammen gesteckt. Sonja wird von allen mit einem freudigen "Hallo!" begrüßt. Sie legt gleich los und erklärt den Jugendlichen ihren Plan für die heutige Gruppenstunde. Die Planung für das gemeinsame Wochenende auf der Selbstversorgerhütte soll beginnen. Dafür hat sie alle möglichen Unterlagen mitgebracht: Zugfahrpläne, Führer und Karte, Spielebücher, Kochbücher, usw. Zunächst sollen alle gemeinsam überlegen, welche Aufgaben bei der Planung für das Wochenende zu erledigen sind. Dann sollen die Aufgaben entweder verteilt oder von allen gemeinsam erledigt werden.

Die Gruppe beginnt Aufgaben zu sammeln: Die Anreise ist zu organisieren; die Aktionen für das Wochenende müssen überlegt werden; natürlich ist auch eine Essensplanung mit dazugehöriger Einkaufsliste wichtig; der Hüttenaufstieg will geplant sein; außerdem muss man auch noch wissen, was für eine Ausrüstung jeder mitnehmen soll...

Sonja schreibt eifrig alle Punkte mit einem dicken Stift auf DIN-A5-Zettel. Anschließend hängt sie alle Zettel an die Wand. Die Gruppe betrachtet die gesammelten Aufgaben. Einige Aufgaben werden nochmals unterteilt, andere kommen noch dazu. Als selbst Klaus nichts mehr einfällt, fragt Sonja, wie sie die Aufgaben bewältigen wollen. Klaus schlägt vor, in kleinen Gruppen einzelne Aufgaben zu bearbeiten und die Ergebnisse anschließend in der Gruppe vorzustellen. Alle außer Beate finden den Vorschlag gut. Beate möchte lieber gemeinsam über alles entscheiden. Worauf Klaus erwidert, dass ja durch die Kleingruppen noch lange nichts entschieden sei. Daraufhin gibt sich Beate geschlagen und erklärt, sie möchte dann die Aktionen für das Wochenende überlegen. Nina und Anke entscheiden sich sofort für die Essensplanung. Klaus nimmt den Zugfahrplan in die Hand und kann noch Thomas dazu gewinnen, mit ihm die An- und Abreise zu planen. Nur Jochen weiß nicht so recht, für was er sich entscheiden soll. Sonja ermuntert ihn, doch mit Beate zusammenzuarbeiten. Beate könne auf jeden Fall noch Unterstützung durch Jochen brauchen. Und da Jochen so gern draußen sei, habe er auch sicher ganz tolle Ideen für Aktionen im Freien. Beate ist froh nicht alleine zu sein und macht sich zusammen mit Jochen über die Spielebücher her. Sonja bittet alle, ihre Ergebnisse und Ideen ebenfalls auf Zettel zu schreiben. Sie unterstützt die einzelnen Kleingruppen, wenn Fragen oder Probleme auftauchen.

Nach 30 Minuten setzen sich wieder alle in der Runde zusammen. Beate und Jochen beginnen als erste, ihre Ideen vorzustellen: Naturerfahrungsspiele haben sie in einem Buch gefunden; eine Nachtwanderung könnte man machen; abends würden sie ein Lagerfeuer anzünden; am liebsten aber würden sie im Wald eine eigene Hütte aus Ästen bauen und dann nachts darin schlafen. Klaus ist enttäuscht. Ihm sind die Ideen viel zu lasch. Er hätte gerne mehr "action" und schlägt deshalb eine Seilrutsche vor. Jetzt reden alle durcheinander: "Was soll denn das sein." - "Wie stellst du dir das vor." - "Das ist ja viel zu gefährlich!" Sonja muss erst einmal die Jugendlichen bitten, immer einen ausreden zu lassen und zuzuhören. Dann erklärt Klaus den anderen, was überhaupt eine Seilrutsche ist. Beate findet die Idee "einfach nur doof." Und da auch Sonja sagt, dass sie keine Ahnung habe, wie man so ein Ding aufbaue, wird der Vorschlag von Klaus schnell wieder verworfen. Sonja fragt Jochen, ob er nicht noch etwas wüßte, was sie gemeinsam in der Natur machen könnten. Aber Jochen hat im Moment auch keine Idee. Thomas schlägt vor, eine Bachbettwanderung zu machen. Er habe so etwas schon einmal mit seinen Brüdern gemacht und das sei sehr spannend gewesen. Da hat Anke eine Idee: "Bach und Seil ergibt zusammen Seilbrücke!" Man könne doch ein Seil über eine Schlucht spannen und diese dann überqueren, schlägt sie Klaus vor. "Das klingt gut", meint dieser. Jochen

gibt noch zu bedenken, dass es sicher schwierig wird, das Seil auf die andere Seite zu bekommen. Doch Klaus ist ganz zuversichtlich: "Das schaffen wir schon." Bei der Vorstellung mit Seil und Klettergurten über einer Schlucht zu hantieren, wird Sonja mulmig. Das traut sie sich mit der Jugendgruppe noch nicht zu. Sie teilt ihre Ängste den Jugendlichen mit und bietet ihnen an, nach dem Hüttenwochenende in einen Klettergarten zu fahren. Angesichts der Aussicht, bald mit Seil und alledrum-und-dran richtig Klettern gehen zu können, erklärt Klaus sofort seinen Verzicht auf die Schluchtüberquerung. Aber es fehlt immer noch eine spannende Aktion für das Hüttenwochenende. Da fällt Sonja wieder ein, dass Thomas ja vorher einen Vorschlag gemacht hat. Sie bittet ihn, diesen noch mal zu wiederholen. Die Idee von Thomas, einen Gebirgsbach hinaufzugeben, ohne zu wissen, was sie erwartet, begeistert alle. Sie beschließen, diese Aktion auf jeden Fall fest für das Wochenende zu planen.

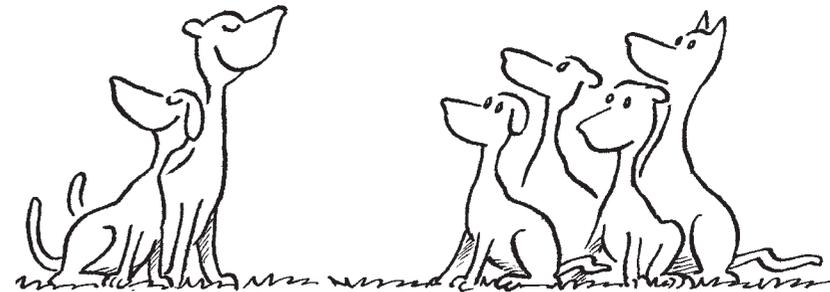
Da die Gruppenstunde schon fast zu Ende ist, bittet Sonja die anderen Kleingruppen, die Zettel mit ihren Ideen und Vorschlägen an die Wand zu den jeweiligen Aufgaben zu beften. Damit nichts verloren geht und die Gruppe nächste Woche gleich weiterplanen kann, schreibt Sonja noch die Ergebnisse der vergangenen Gruppenstunde auf ein Plakat.

Bündnisse und Kommunikationsmuster

Diese Gruppenstunde verlief schon wesentlich lebhafter als die beiden ersten. Die Jugendlichen haben langsam ihre Positionen gefunden und können sich sicher sein, einen Platz in der Gruppe zu haben. Durch diese Sicherheit beginnen sie, auch Positionen zu den anderen zu beziehen. Die ersten Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern werden deutlich. Meinungsverschiedenheiten werden mehr oder weniger offen geäußert. Besonders offensichtlich sind die Meinungsverschiedenheiten von Beate und Klaus. Die beiden scheinen zu testen, wer seine Wünsche in der Gruppe besser durchsetzen kann. Noch hat unsere Jugendgruppe keine Übung im Umgang mit Auseinandersetzungen. In dieser Phase werden Entscheidungen in Gruppen hauptsächlich im Entweder-Oder-Stil getroffen: "Entweder deine Meinung oder meine Meinung!"

Das Bedürfnis, eine Entscheidung zu treffen, die von allen Gruppenmitgliedern mitgetragen wird und möglichst viele Wünsche verwirklicht, ist in dieser Phase in der Gruppe noch nicht entwickelt.

Aber es ist nicht nur Unterschiedlichkeit und Konfrontation in unserer Jugendgruppe zu beobachten. Auch eine erste Subgruppe hat sich gebildet. Nina und Anke scheinen wesentlich mehr Kontakt miteinander zu haben als zum Rest der Gruppe. Möglicherweise stimmt ja die Vermutung von Sonja aus der zweiten Gruppenstunde: Die beiden befürchten, körperlich überfordert zu werden. Sie nehmen sich daher selbst als die beiden Schwächsten in der Gruppe wahr. Dann könnten sie vielleicht deswegen ein Bündnis nach dem Motto "Wer vertritt hier meine Position am besten" geschlossen haben. Das Bündnis dient dazu, ihre Bedürfnisse möglichst gut gegen die restlichen Bestrebungen und Meinungen in der Gruppe zu verteidigen. Insgesamt wird in der Gruppe das Beziehungsgeflecht zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern weiter geknüpft und gefestigt.



"Eine erste Subgruppe..."

Auch erste Kommunikationsmuster und -strukturen werden in der Gruppe deutlich. Die Gespräche in den ersten beiden Gruppenstunden wurden noch hauptsächlich zentral über Sonja geführt. Sie war der Dreh- und Angelpunkt der Kommunikation in der Gruppe. Diesmal sprechen die Jugendlichen schon viel mehr miteinander. Aber es sprechen nicht alle gleich miteinander. Klaus ist eine zentrale Figur: Er wird

sehr oft angesprochen. Über ihn läuft ein Großteil der Gespräche. Ganz im Gegensatz zu Thomas, der den guten Einfall mit der Bachbettbegehung hatte. Seinen Vorschlag, den er so in die Gruppe hinein sagte, ohne jemanden bestimmtes anzusprechen, hat zunächst niemand aufgegriffen. Das wäre mit einem Vorschlag von Klaus sicher nicht passiert. Diese Kommunikationsmuster sind auch Ausdruck des entstehenden sozialen Gebildes und der einzelnen Positionen. Jeder testet die Wirkungen seiner Position in der Gruppe aus. Im Hintergrund stehen die Themen Einfluss, Mitbestimmung und Macht und die Fragen: “Bekomme ich hier, was ich brauche? Werden meine Vorschläge gehört? Wie wichtig bin ich in der Gruppe? Kann ich mich durchsetzen?” Als JugendleiterIn ist es wichtig, darauf zu achten, dass die Bedürfnisse jedes einzelnen Gruppenmitgliedes nach Anerkennung, Zugehörigkeit und Sicherheit in ausreichendem Maße befriedigt werden. Sonja sorgt durch ihre Aufmerksamkeit und ihre Nachfragen dafür, dass alle gehört werden und kein Gruppenmitglied unter den Tisch fällt. Spezielle Kommunikationsmuster und einzelne Bündnisse als Ausdruck des sozialen Gefüges gibt es in jeder Gruppe zu jedem Zeitpunkt. Als LeiterIn einer Gruppe kann man sie sich anhand folgender Fragen veranschaulichen:

- Wer spricht wen in der Gruppe an?
- Werden einige häufiger angesprochen als andere?
- Gibt es kleine Gruppen, die hauptsächlich miteinander reden?
- Sprechen einige gar nicht miteinander?
- Wer bringt Ideen, Vorschläge, Anmerkungen, ... ein?
- Wer greift Ideen, Vorschläge, Anmerkungen, ... auf?
- Wie ist die Sitzordnung: Wer sitzt neben wem? Wer setzt sich wem demonstrativ gegenüber? Wer sitzt außerhalb?
- Wer reagiert wie auf wen?
- Wer hilft wem spontan?
- Wer kooperiert mit wem?
- ...?

Sonja hat diese Stunde weniger stark strukturiert. Sie hat für die Planung notwendige Materialien organisiert und sich eine Methode zur Moderation des Planungsprozesses überlegt. Im Gegensatz zu den ersten beiden Gruppenstunden hat sie vieles den Entscheidungen der Gruppe

überlassen und den Jugendlichen Aufgaben übertragen. Sie wird dadurch den Bedürfnissen der Jugendlichen, Position zu beziehen und mitbestimmen zu können, gerecht. Auch Sonja ist mehr als Person in Erscheinung getreten. Sie hat offen von ihren Ängsten und Befürchtungen gesprochen. Damit bezieht auch sie Position und dient der Gruppe als Modell für das offene Aussprechen von Gefühlen. Der Gefahr, dass Jochen in eine feste Rolle gerät und zum Gruppenclown wird, ist sie auch entgegengetreten: Sie hat ihm gesagt, dass die Gruppe ihn zur Bewältigung der Aufgaben braucht. Und sie hat vor der Gruppe seine Erfahrungen in der Natur hervorgehoben. Dadurch hat sie Jochen vermittelt: “Du bist hier nicht nur als Witzeezähler gefragt, sondern deine anderen Fähigkeiten sind mindestens genauso wichtig!” Den anderen Jugendlichen hat sie signalisiert: “Seht her, der Jochen hat noch ganz andere Qualitäten außer lustig sein.”

Was Sonja nach der dritten Gruppenstunde Sorgen bereitet, sind die Hackeleien von Beate und Klaus. Und sie fragt sich, ob Nina und Anke wohl weiterhin so zusammenklüngeln und sich noch mehr vom Rest der Gruppe abschotten.

Die vierte Gruppenstunde

In der vierten Gruppenstunde arbeitet die Gruppe an der Planung für ihr gemeinsames Hüttenwochenende weiter. Sonja fasst noch einmal kurz anhand des Plakates die Ergebnisse der letzten Woche zusammen. Dann bittet sie Nina und Anke ihre Vorschläge zur Essenplanung der Gruppe vorzustellen. Die beiden haben einen richtigen Festschmaus mit mehreren Gängen für Samstagabend geplant. Auch sonst braucht die Gruppe keine zu Angst haben, hungern zu müssen. Nina und Anke haben reichlich an alles gedacht. Die Gruppe ist von den Ideen der beiden begeistert und stimmt ihrer Essenplanung sofort zu. Sonja denkt sich noch: “Gut, dass es bis zur Hütte nicht so weit ist; wenn wir das alles tragen müssen.”

Klaus fällt auf, dass sich noch niemand über die Getränke Gedanken gemacht hat. Er schlägt vor, Pfefferminztee mit Zitrone und Zucker mitzunehmen. Denn das sei das Bergsteigergetränk schlechthin. Sein Vater habe das auch immer dabei und meint, dass man im Gebirge gar nichts anderes trinken könne. Beate widerspricht

ihm sofort: In der Früh sei das Beste nun mal Schwarztee und tagsüber Früchtetee viel besser gegen den Durst. Klaus erwidert, dass sie ja wohl keine Ahnung habe und sicher noch nie auf einer richtigen Bergtour gewesen sei. Das bringt Beate erst richtig in Fahrt: Klaus solle sich hier nicht so als Besserwisser aufführen. Seine Angeberei gebe hier schon allen gehörig auf die Nerven. Darauf mault Klaus irgend etwas von "Dummer Kuh" und "Frauen sind der Tod des Alpinismus". Der Rest der Gruppe zeigt keinerlei Verständnis für den Streit. Alle schauen vollkommen irritiert, wie man sich wegen ein paar Teebeutel nur so in die Haare kriegen kann.

Was ist ein Konflikt?

Keine Frage, unsere Jugendgruppe erlebt ihren ersten handfesten Konflikt. Das emotionale Engagement der beiden ist ausgesprochen hoch und steht in keinem nachvollziehbaren Verhältnis zur Sache (hier: Teebeutel) mehr. Nur, was ist überhaupt ein Konflikt? Schauen wir dazu unsere Jugendgruppe an: Der Konflikt zwischen Beate und Klaus hat sich schon in der dritten Gruppenstunde angekündigt. Beate war damals beleidigt, weil mal wieder der Vorschlag von Klaus, nämlich in Kleingruppen zu arbeiten, umgesetzt wurde. Klaus dagegen war gekränkt, weil Beate seinen tollen Vorschlag mit der Seilrutsche "einfach nur doof" fand. Die beiden konkurrieren um ihre Stellung und ihren Einfluss in der Gruppe: "Wer von uns beiden hat die bessere Idee? Wer kann sich durchsetzen?". Jeder von den beiden fühlt sich dabei in seinen Interessen durch den anderen beeinträchtigt ("Wenn der blöde Klaus nicht wäre, hätten wir alles in der Gruppe geplant!"). Die Schuld für das eigene Mißbehagen wird dem anderen zugeschrieben. Die Getränkefrage ist für Beate die erstbeste Gelegenheit in der vierten Gruppenstunde Klaus eins auszuwischen. Und Klaus reagiert ebenfalls gleich darauf und gibt kräftig zurück. Damit sind wichtige Elemente für einen sozialen Konflikt zusammen:

- Mindestens einer erlebt in einer Interaktion (= aufeinander bezogene Handlungen zweier oder mehrerer Personen) eine Unvereinbarkeit mit dem eigenen Denken, Wollen, Fühlen und / oder Handeln.
- Der Grund für die Unvereinbarkeit wird in der / den anderen Person(en) gesehen und nicht in den äußeren Umständen (z.B. am Wetter, der Teebeutel-Qualität, ...).

- Mindestens eine beteiligte Person drückt diese Unvereinbarkeit aus (z.B. durch: Streiten, Angreifen, Schmollen, ...)

In jedem Konflikt liegt viel Energie. Ob sich diese Energie destruktiv oder konstruktiv auswirkt, steht nicht von vornherein fest. Konflikte sind grundsätzlich also nichts Schlechtes. Es kommt nur darauf an, sie möglichst positiv zu nutzen. Konflikte gehören zum alltäglichen Brot einer Gruppe. Sie machen das Salz in der Suppe aus. Durch die erfolgreiche Bewältigung von Konflikten kann sich eine Gruppe weiterentwickeln und konstruktive Umgangsformen miteinander finden. Obwohl sich Beate und Klaus anmaulen, liegt in ihrem Verhalten auch ein gegenseitiges Beziehungsangebot. Den beiden liegt etwas aneinander. Ansonsten würden sie überhaupt nicht aufeinander reagieren und wären sich vollkommen egal.



“Der Konflikt..”

Argumente und Gefühle

Wir haben bei der zweiten Gruppenstunde schon festgestellt, dass bei Auseinandersetzungen und Meinungsverschiedenheiten immer auch intensive Gefühle mit im Spiel sind. Wir sind beleidigt, gekränkt, sauer, wütend, verletzt, enttäuscht, eifersüchtig, eingeschnappt und vieles mehr. Manchmal werden diese Gefühle so mächtig, dass sie unser ganzes Denken und Handeln beeinflussen. Wer war nicht schon einmal "Blind vor Zorn" oder "Über beide Ohren verliebt"? Aber auch wenn wir weniger aufgeregt sind, empfinden wir etwas. Jede Wahrnehmung, jede Interaktion und jede Situation löst bei uns Gefühle und Erinnerungen aus: Wir sind neugierig, gelangweilt, nervös, zufrieden; fühlen

uns an ein unangenehmes Ereignis erinnert; verbinden den Duft von muffeligen Zelt mit einer schrecklichen Biwaknacht, usw. Diese Empfindungen sind uns nicht immer in gleichem Maße bewusst. Aber sie sind vorhanden und beeinflussen unser Denken und Handeln. Wir können nicht nicht empfinden. Auch eine streng rationale Diskussion über mathematische Formeln löst in uns Empfindungen aus: Wir finden unseren Gesprächspartner angeberisch; das Thema erinnert uns unangenehm an die Schule. Im Gegensatz zu den mathematischen Formeln können unsere Gefühle nicht wahr oder falsch sein. Sie sind so wie sie sind. Vielleicht ist ja Pfefferminztee mit Zitrone und Zucker aus ernährungswissenschaftlicher Sicht tatsächlich das beste Bergsteigergetränk. Das ändert aber in dieser Situation nichts an dem Gefühl von Beate, von Klaus übergangen zu werden. Wenn Ihr beim ersten Mal Abseilen Angst hattet, verschwand diese Angst auch nicht allein durch die Erklärung, das ganze Kletterzeug halte mehr als zwei Tonnen und Eure Angst sei von daher vollkommen unbegründet. Fassen wir die wichtigsten Punkte zusammen:

- Gefühle beeinflussen unser Denken und Handeln.
- Argumente können richtig oder falsch, beweisbar oder widerlegbar sein.
- Gefühle dagegen können weder richtig noch falsch sein; sie sind so wie sie sind.
- Wenn ein Argument richtig ist, heißt das noch lange nicht, dass es emotional akzeptabel ist.

Intention und Wirkung

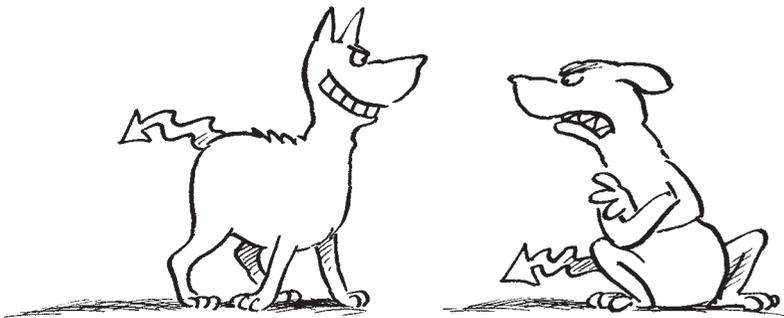
Oft meinen wir etwas gut und merken aber an der Reaktion des anderen, dass dies bei ihm vollkommen anders ankommt. Wenn sich die Intention unseres Handelns - also wie es gemeint ist - überhaupt nicht mit der Wirkung deckt, haben wir das Gefühl "vollkommen aneinander vorbei zu reden". Erfolgreich kommunizieren wir, wenn unsere Intention genau der Wirkung entspricht. Die Wirkung unseres Handelns bestimmen wir nicht selbst, sondern sie wird durch unser Gegenüber bestimmt. Wir haben ein Bild von uns selbst (Selbstbild), wie wir eine Situation erleben, in welchen Beziehungen wir zu den anderen stehen und

wieso wir uns so verhalten, wie wir es tun. Dieses Selbstbild passt aber oft nicht mit dem Bild, das die anderen von uns haben und wie sie uns erleben überein (Fremdbild). Es kann also einen Unterschied zwischen Selbst- und Fremdbild und Intention und Wirkung unseres Verhaltens geben. Dies bedeutet, unsere Wahrnehmung einer Situation entspricht nicht der Wirklichkeit, sondern ist nur eine von mehreren Wirklichkeiten. Denn die anderen empfinden natürlich ihre Wahrnehmung der Situation als genauso wirklich. Auch deswegen kann es bei Konflikten nie um die Frage "Wer hat recht?" gehen. Denn aus seiner Sicht hat immer jeder recht.

Gehen wir noch mal zur dritten Gruppenstunde zurück und erinnern uns an den Beginn des Konfliktes zwischen Beate und Klaus. Zunächst hatte sich Klaus mit seinem Vorschlag, in Kleingruppen zu arbeiten, durchgesetzt. Was könnte die Intention von Klaus dabei gewesen sein? Möglicherweise befürchtete er angesichts der vielen Aufgaben, die noch zu erledigen waren, dass die Gruppe die Planung nicht schafft und die Wochenendfahrt dann ins Wasser fällt. Die Anmerkung von Beate, über alles gemeinsam entscheiden zu wollen, fand er richtig gut, da er ja schließlich auch überall ein Wort mitreden will. Klaus wollte Beate nicht beleidigen, sondern hatte nur die Erledigung der Aufgaben im Auge. Die Wirkung seines Verhaltens war bei Beate aber eine ganz andere: Sie fühlte sich von ihm übergangen und beleidigt. Anschließend kam es zu der Bemerkung "einfach nur doof" von Beate. Das hat bei Klaus gesessen. Beate konnte sich in diesem Moment trotz der Erklärungen von Klaus immer noch nicht vorstellen, was bei einer Seilrutsche Spaß machen sollte. Daß sie ihr Unverständnis gerade so ("einfach nur doof") ausdrückte, lag sicher daran, dass sie wegen der "Kleingruppengeschichte" noch nicht besonders gut auf Klaus zu sprechen war. Ihn damit allerdings gleich zu kränken, hatte sie nicht beabsichtigt. Die Handlungen der beiden hatten eine andere Wirkung als geplant. Sie haben beide durch ihr Verhalten bei dem anderen heftige Gefühle ausgelöst. Diese Gefühle waren allerdings in der dritten Gruppenstunde kein Thema. Sie wurden weder von Beate noch von Klaus angesprochen. Am Ende des Jugendabends gingen sie beide mit einer Wut im Bauch auf den anderen nach Hause. Und diese Wut verspürten sie auch immer noch, als sie sich eine Woche später zur vierten Gruppenstunde wiedertrafen.

Die Eskalationsschleife

Wenn wir von jemanden in unseren Gefühlen verletzt werden, zeigen wir dies häufig nicht. Wir haben die Befürchtung, dadurch noch verletzbarer zu werden. Auch Beate und Klaus haben ihre Wut und Verletztheit nicht gezeigt. Aber sie haben auf eine Gelegenheit gewartet, den anderen auch zu verletzen. Als Klaus mit dem Pfefferminztee argumentiert, ist es für Beate soweit. Offensichtlich widerspricht sie nur seinen Argumenten. Doch zwischen den Zeilen vermittelt sie Klaus: "Du bist doof und hast keine Ahnung!". Damit verletzt sie seine Gefühle. Diese Intention hat bei Klaus auch gleich die entsprechende Wirkung. Er fühlt sich von Beate angegriffen und reagiert darauf. Ohne die bei ihm ausgelösten Gefühle anzusprechen, geht er zum Gegenangriff über. Er zielt nun seinerseits auf die Gefühle von Beate und vermittelt ihr indirekt: "Du weißt nicht, wovon du redest. Du bist vollkommen inkompetent. Du hast ja überhaupt keine Ahnung!" Dadurch lässt er den Konflikt weiter eskalieren. Beate ist tief getroffen. Ihre Kompetenz wurde von Klaus offen vor der Gruppe in Frage gestellt. Das verletzt sie als Schülersprecherin besonders, was sie aber jetzt nie zugeben würde. Ihr Gehirn arbeitet auf Hochtouren und findet natürlich eine passende Antwort. Sie greift Klaus direkt als Person an und stempelt ihn als Besserwisser ab. Außerdem macht sie sich noch die ganze Gruppe zu ihrem vermeintlichen Verbündeten, indem sie einfach behauptet, dass die Angeberei von Klaus sowieso schon allen gehörig auf die Nerven gehe. Klaus zieht gleich und beleidigt Beate ebenfalls.



“Die Eskalationsschleife”

Der Konflikt zwischen Beate und Klaus ist deswegen so eskaliert, weil keiner von den beiden seine Gefühle mitgeteilt oder versucht, die den anderen bewegenden Gefühle zu verstehen. Dagegen haben beide versucht, sich möglichst gut zu schützen und dafür umso kräftiger auszuweichen. Einen Konflikt können wir also eskalieren lassen, indem wir uns möglichst unangreifbar machen. Dafür hat jede(r) von uns bewährte Strategien parat: Behauptungen aufstellen, die kein Mensch überprüfen kann; die besseren, wenn auch unsinnigen Argumente haben; ganz ruhig bleiben und dem anderen vorwerfen, dass er emotional wird und nicht mehr sachlich ist. Jedes Mittel, den anderen in Rage zu bringen, ist recht (z.B.: Schweigen, Grinsen, übertriebenes Verständnis, ...). Solange man sich in der Eskalationsschleife befindet, sieht man den Konflikt in der anderen Person begründet. Wenn sie nicht wäre, gäbe es auch das Problem nicht. Das Verhalten des anderen wird dabei oft mit dessen - "minderwertigen" - Persönlichkeitsstruktur begründet (Der ist halt ein Angeber!", "Die will sich halt immer wichtig machen!", u.s.w.). Das eigene Verhalten dagegen erklären wir uns als notwendige Konsequenz aus den Umständen ("Ich bin gar nicht so, aber es bleibt mir halt nichts anders übrig. Ich verhalte mich nur so, weil..."). Der Konflikt wird nicht als ein gemeinsam zu lösendes Problem gesehen.

Ein Konfliktlösungsmodell

Der nun vorgestellte Ansatz zur Konfliktlösung ist ein Modell, das Euch zum Ausprobieren anregen soll. Es umfasst folgende sechs Stufen:

1. Anerkennung eines Konfliktes
2. Gegenseitiges Verstehen, Nachempfinden und Klären
3. Problembeschreibung
4. Brainstorming zu Lösungsmöglichkeiten
5. Einigung auf einen Lösungsweg
6. Vereinbarung über weiteres Handeln

Mit einem Konflikt kann man auf verschiedene Arten umgehen: Man kann den Konflikt auf ein anderes Thema verlagern; sich unterordnen und anpassen; den anderen meiden oder eine gemeinsame Lösung finden. In unserer Jugendgruppe könnten dies dann so aussehen: Beate

und Klaus kriegen sich bei jeder Kleinigkeit in die Haare und lassen keine Gelegenheit aus, miteinander zu konkurrieren. Oder einer der beiden gibt sich geschlagen und verhält sich in Zukunft in der Gruppe sehr zurückhaltend. Oder einer der beiden versucht, jede Auseinandersetzung zu vermeiden und verlässt schließlich die Gruppe. Oder die beiden erkennen den Konflikt als ihr gemeinsames Problem, das es auch gemeinsam zu lösen gilt. Die letzte ist eindeutig die beste der aufgezeigten Möglichkeiten.

Die erste Stufe: Anerkennung eines Konfliktes

Was kann Sonja als Jugendleiterin unternehmen, um Beate und Klaus in ihrer Konfliktlösung zu unterstützen? Zunächst geht es in unserem Beispiel darum, den Konflikt nicht weiter eskalieren zu lassen. Dies kann durch die Einnahme einer reflektierenden Ebene außerhalb der Eskalationsschleife geschehen. Zum Beispiel durch die Frage: "Um was geht es gerade?". Diese Frage muss nicht von einem Dritten gestellt werden. Eine der Konfliktparteien kann sie ebenso stellen und damit den ersten Schritt in Richtung Ausstieg aus der Eskalationsschleife machen. Um einen Konflikt lösen zu können, müssen die Konfliktparteien den Konflikt als solchen wahrnehmen. Ferner sollten sie ihn benennen können und sie müssen ihn als gemeinsames Problem ansehen. Es ist sehr schwierig, eine Auseinandersetzung lösen zu wollen, bei der jeder den Konflikt anders sieht und meint, er persönlich sei daran nicht beteiligt. Daher müssen in der ersten Stufe alle Konfliktparteien anerkennen, dass sie einen gemeinsamen Konflikt miteinander haben. Stellt sich eine Konfliktpartei auf den Standpunkt, sie habe mit dem Problem nichts zu tun und für sie sei alles in Ordnung, kann man nicht zur zweiten Stufe übergehen. Zunächst müssen alle zustimmen, dass sie einen Konflikt miteinander haben.

Die zweite Stufe: Gegenseitiges Verstehen, Nachempfinden und Klären

Um auf den Kern des Problems - den ursprünglichen Konflikt - zu kommen, ist es notwendig, Verständnis für einander zu schaffen. Es ist wichtig, dass alle Konfliktparteien nachvollziehen können, wie die an-

deren die Situation erlebt haben und wie sie sich fühlen. Die beiden zentralen Fragen lauten hierbei:

- Vermittle ich, was mich bewegt?
- Weiß und verstehe ich, was den anderen bewegt?

Die erste Frage bezieht sich auf das eigene Mitteilen. Kann der andere überhaupt angemessen auf mich reagieren? Oder erfährt er nur die Hälfte? Zu dieser Frage gehört die Ehrlichkeit und Offenheit, dem anderen mitzuteilen, wie man die Situation erlebt hat und wie man sich dabei gefühlt hat. Wichtig ist auch dem Konfliktpartner zu sagen, was man sich anders vorstellen könnte und was man sich von ihm wünscht. Es geht nicht darum, sich zu rechtfertigen. Mitteilungen dieser Art können folgendermaßen lauten:

- "Ich habe die Situation als ... erlebt."
- "Mir ging es ..., als du "einfach nur doof" sagtest."
- "Meine Absicht war"
- "Ich wünsche mir von dir ..., damit ich"
- "Dein Verhalten hat bei mir ... ausgelöst."

Die zweite zentrale Frage bezieht sich auf das Verständnis des anderen. Es geht darum, dessen Erleben des Konfliktes, seine Gefühle, Bedürfnisse und Handlungen möglichst gut zu verstehen und nachempfinden zu können. Um sicher zu gehen, dass man den anderen richtig verstanden hat, kann man seine Aussagen zusammenfassen. Wenn man etwas noch nicht verstanden hat, kann man nachfragen. Hat man von einem Bereich noch gar nichts erfahren, kann man offene Fragen dazu stellen. Wichtig ist immer auch, sich nach den Gefühlen des anderen in den jeweiligen Situationen zu erkundigen. Natürlich geht es bei diesen Fragen wieder nicht darum, den anderen zur Rechtfertigung zu zwingen oder ihn im nachhinein doch noch zu besiegen. Fragen zum Verständnis des anderen können so lauten:

- "Ich habe verstanden, dass du dich ... gefühlt hast. Stimmt das so?"
- "Bisher habe ich verstanden Unklar ist mir noch"
- "Ich möchte gerne wissen, wie du die Situation ... erlebt hast."

Die dritte Stufe: Problembeschreibung

Wenn alle Konfliktparteien den Eindruck gewonnen haben, von den anderen verstanden worden zu sein, keiner mehr offene Fragen hat und jeder seine Wünsche an den anderen mitgeteilt hat, geht es in einem nächsten Schritt darum, den Konflikt zu definieren. Ziel ist es eine Formulierung für den Konflikt zu finden, der alle Konfliktparteien zustimmen. Die Formulierung könnte mit den Worten "Unser Problem ist ..." beginnen. Können sich die Konfliktparteien nicht auf eine Formulierung einigen und haben unterschiedliche Ansichten über den zugrunde liegenden Konflikt, geht es wieder zu ersten Stufe zurück. Dort wird dann geklärt, wie die einzelnen den Konflikt empfinden und wie ihn die anderen verstehen. Wenn sich die Konfliktparteien auf eine Konfliktformulierung geeinigt haben, geht es weiter zu nächsten Stufe.

Die vierte Stufe: Brainstorming zu Lösungsmöglichkeiten

Nachdem der Konflikt benannt wurde und allen Beteiligten klar ist, geht es darum eine Lösungsmöglichkeit zu finden, der alle zustimmen. In einem ersten Schritt sagt jeder, was ihm spontan als Lösung einfällt (Brainstorming). Auch unrealistische und verrückte Ideen sind hier gefragt. Je mehr desto besser. Kritisieren der anderen Vorschläge gilt allerdings nicht. In diesem Schritt geht es nur um das Sammeln möglichst vieler verschiedener Lösungsvorschläge. Wenn keinem mehr ein neuer Vorschlag einfällt, geht es einen Schritt weiter.

Die fünfte Stufe: Einigung auf einen Lösungsweg

Jetzt müssen sich die Konfliktparteien auf einen Lösungsvorschlag einigen. Jeder erzählt, was er bei den einzelnen Ideen empfindet, wo er Vorteile und Nachteile sieht und was er sich als gangbaren Weg vorstellen kann. Wenn sich alle auf einen Vorschlag geeinigt haben, versuchen sie ihn mit möglichst konkreten Handlungen zu beschreiben (z.B.: "Er spült an allen ungeraden Tagen ab, sie an den geraden."). Dies ist wichtig, damit alle wissen, worauf sie sich eingelassen haben und nicht unterschiedliche Interpretationen zu einem neuen Konflikt führen. Ferner solltet Ihr darauf achten, dass jeder Beteiligte auch sagt, was er an

seinem eigenen Verhalten ändern will, und nicht nur, was die anderen verändern sollen. Je konkreter durchführbar die Vorschläge beschrieben werden, desto wahrscheinlicher ist eine erfolgreiche Lösung des Konfliktes.

Die sechste Stufe: Vereinbarung über weiteres Handeln

In einem letzten Schritt vereinbaren die Konfliktparteien noch, wie lange sie den Lösungsvorschlag ausprobieren wollen und wann sie sich wieder zusammensetzen, um sich über ihre Erfahrungen und Empfindungen mit dem Vorschlag auszutauschen. Bei diesem Treffen können sie feststellen, dass die Lösung wunderbar funktioniert. Es kann aber auch sein, dass es weiterhin Probleme gibt. Dann müssen die Konfliktparteien noch einmal in unser Modell einsteigen und nach einer anderen Lösung suchen.

Bei vielen Konflikten ist es gar nicht nötig, alle Stufen zu durchlaufen. Das gegenseitige Verständnis und die Anerkennung der Gefühle des anderen reichen oft schon aus, den Konflikt zu lösen. Es gibt aber auch so tief sitzende und festgefahrene Konflikte, dass ein mehrmaliges Durchlaufen des Modells notwendig ist, um zu einer dauerhaften Konfliktlösung zu kommen.

Kehren wir an dieser Stelle zu unserer Jugendgruppe zurück und schauen uns das Modell in der Praxis an. Wir haben unsere Jugendgruppe verlassen, als der Konflikt zwischen Beate und Klaus gerade eskalierte.

Sonja ist zunächst aufgrund der Heftigkeit, mit der die beiden aneinander geraten, sprachlos. Schließlich kriegt sie ein "Was ist denn jetzt los?" hervor. Beate sprudelt gleich los: "Ich habe einfach keinen Bock, das ganze Wochenende Pfefferminztee zu saufen!" Worauf Klaus mit einem "Du hast eben keine Ahnung vom Bergsteigen." nachsetzt. Sonja versucht die beiden zu beruhigen. Sie hat wie der Rest der Gruppe überhaupt nicht verstanden, worum es bei dem Streit geht. Aber sie hat das Gefühl, dass die beiden mächtig sauer aufeinander sind. Dies spricht sie an (Erste Stufe: Anerkennung eines Konfliktes): "Sagt mal, seid ihr wütend auf einander?" Als beide trotzig nicken, schlägt Sonja ihnen vor, sie sollen sich gegenseitig erklären, was sie für Gefühle haben und wieso sie wütend auf einander sind (Zweite Stufe: Gegenseitiges Verstehen, Nachempfinden und Klären).

Beide erklären sich damit einverstanden und Beate macht den Anfang: "Ich bin sauer auf Klaus, weil er mich dauernd übergeht." "Das stimmt doch gar nicht", fällt er ihr ins Wort. Sonja unterbricht die beiden und bittet Beate, doch direkt zu Klaus zu sprechen und nicht über ihn. Außerdem solle sie auch die konkrete Situation schildern, in der sie sich übergangen gefühlt hat. Klaus bittet sie, den Ausführungen von Beate zuzuhören und zu versuchen, ihre Situation und ihre Gefühle zu verstehen. Es sei nicht notwendig, dass er sich rechtfertige oder verteidige. Damit klarer ist, wer von den beiden gerade mit Reden und wer mit Zuhören dran ist, bekommt der Sprecher einen Ball in die Hand. Wenn der Ball wechselt, soll der Zuhörer erst zusammenfassen, was er vom Sprecher verstanden hat.

Beate nimmt den Ball in die Hand und macht einen zweiten Versuch: "Ich habe mich letzte Woche über dich geärgert, weil du meinen Vorschlag, in der gesamten Gruppe zu planen, einfach übergangen hast." Klaus bittet um den Ball: "Ich habe verstanden, dass du dich schon letzte Woche über mich geärgert hast, als es um die Aufgabenverteilung ging. Allerdings kann ich mich nicht mehr an die Situation erinnern. Das musst du mir noch mal sagen." Der Ball wandert wieder an Beate, die von Klaus verstanden hat, dass er sich nicht mehr an die konkrete Situation erinnern kann. Beate schildert Klaus die Begebenheiten aus ihrer Sicht. Anschließend erzählt Klaus, wieso er sich so über Beate geärgert hat. So geht der Ball hin und her. Als die beiden sich gegenseitig verstanden fühlen und alles losgeworden sind, was sie sich sagen wollten, fragt Sonja die beiden, wie sie sich den jetzt fühlen. "Erleichtert" meint Klaus, und Beate fügt hinzu: "Ich hatte schon befürchtet, dass das Wochenende ganz fürchterlich wird."

Sonja fragt die beiden, ob sie denn sagen könnten, was ihr Konflikt genau sei (Dritte Stufe: Problembeschreibung). Nach kurzem hin und her einigen sich Beate und Klaus auf die Formulierung "Wir möchten beide, dass unsere Vorschläge umgesetzt werden". Diesen Satz schreibt Sonja auf ein Blatt. Dann bittet Sonja die restlichen Jugendlichen zusammen mit Beate und Klaus Ideen zu sammeln, wie sie ihr gemeinsames Problem lösen könnten (Vierte Stufe: Brainstorming zu Lösungsmöglichkeiten). Jeden Lösungsvorschlag schreibt Sonja auf einen Zettel. Als keinem mehr etwas einfällt, breitet sie die Zettel auf dem Boden zwischen Beate und Klaus aus. Die beiden betrachten die Zettel und unterhalten sich dann über die einzelnen Vorschläge. Die Idee, einer von beiden könnte aus der Gruppe austreten, verwerfen sie sofort. Dafür sind sie sich trotz des Streites viel zu sympathisch. Sie einigen sich schließlich auf folgende Idee (Fünfte Stufe: Einigung auf einen Lösungsweg): Wenn einer der

beiden einen Vorschlag macht, soll der andere diesen Vorschlag erst noch einmal zusammenfassen und sagen, was er an ihm gut findet. Dann erst kann er einen eigenen Vorschlag machen.

Sonja fragt die beiden noch, wie lange sie denn dies ausprobieren möchten (Sechste Stufe: Vereinbarung über weiteres Handeln). "Auf jeden Fall über das Hüttenwochenende" ist ihre einhellige Meinung. Sie machen aus, sich am Jugendabend nach dem Wochenende über ihre Erlebnisse und Empfindungen mit ihrem Lösungsweg austauschen zu wollen. Die Zettel mit der Konfliktformulierung und den Lösungsvorschlägen steckt Sonja in einen Umschlag und überreicht ihn den beiden. Beate und Klaus hängen den Umschlag zu ihren Personenbildern an der Wand, was allgemeines Schmunzeln hervorruft.

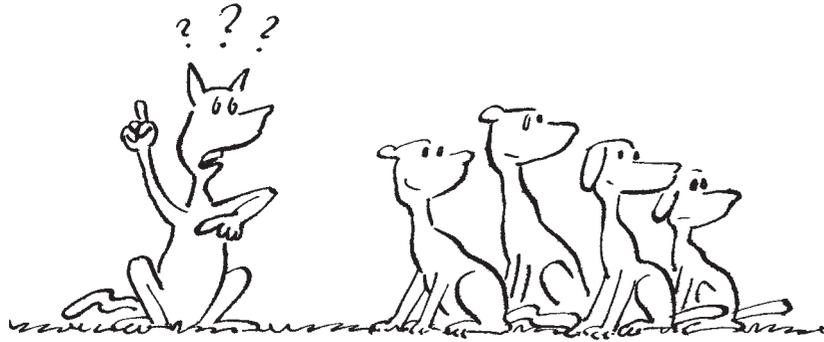
Zum Abschluss der Gruppenstunde holt Sonja eine Streichholzschachtel aus ihrer Tasche. Sie bittet die Jugendlichen, in der Blitzlichttrunde ihre Gefühle und Gedanken zum heutigen Treffen mitzuteilen. Jeder kann solange reden wie sein Streichholz brennt. Mit dem Erlöschen des letzten Streichholzes ist auch die vierte Gruppenstunde zu Ende.

Der Aufmerksamkeitsfokus

Eigentlich hätte es ja in der vierten Gruppenstunde um die Planung für das Hüttenwochenende gehen sollen. Aber der Konflikt zwischen Beate und Klaus war so offensichtlich und massiv, dass die Gruppe nicht in der Lage gewesen wäre, an den Aufgaben weiterzuarbeiten. Störungen haben eben Vorrang. Dadurch war die Jugendgruppe gezwungen, sich mit sich selber auseinanderzusetzen: mit ihren Beziehungen, Zielen, Normen und Gefühlen. Und sie haben die Chance, sich weiter zu entwickeln, gleich genutzt. Im Zentrum der Aufmerksamkeit stand die Gruppe selbst.

Worauf eine Gruppe ihre Aufmerksamkeit richtet, verändert sich immer wieder. Der Gegenpol zur Selbstbetrachtung ist die inhaltlich-thematische Arbeit. Die Erledigung der noch anstehenden Aufgaben für die Wochenendplanung wäre so eine Arbeit gewesen.

Das Thema "Wochenendplanung" wäre dann im Mittelpunkt gestanden. Zwischen den beiden Polen "Selbstbetrachtung" und "inhaltlich-thematische Arbeit" schwankt der Fokus der Aufmerksamkeit in einer Jugendgruppe immer wieder hin und her.



"Der Aufmerksamkeitsfokus"

Wie hat sich doch unsere Jugendgruppe seit ihrem ersten Treffen verändert. Sie hat schon eine eigene, einmalige Geschichte: Jeder hat eine Position in der Gruppe gefunden und fühlt sich zugehörig. Die Beziehungen in der Gruppe sind schon so gefestigt, dass sie einen Konflikt aushalten können. Und die Jugendgruppe hat mit Sonjas Hilfe ein gutes Modell, wie sie mit Konflikten auch in Zukunft umgehen kann.

Die fünfte Gruppenstunde

Aufgrund des Streites zwischen Beate und Klaus und der anschließenden Klärung des Konfliktes in der letzten Gruppenstunde ist die Jugendgruppe in ihrer Planung für das Hüttenwochenende nicht weitergekommen. Wegen der Vielzahl der noch unerledigten Aufgaben, sah Sonja keine Möglichkeit mehr, alles gemeinsam in der Gruppe zu planen. Sie hat deshalb schon einmal eine Einkaufsliste geschrieben und eine Ausrüstungsliste zusammengestellt. Sonja nimmt sich für die Gruppenstunde vor, die noch offenen Planungspunkte zügig abzuhandeln.

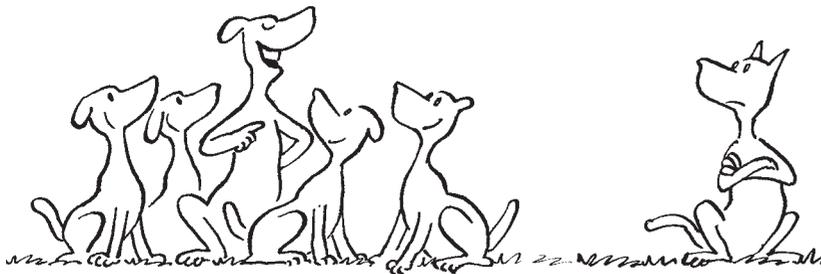
Pünktlich um 17:00 Uhr sind wieder alle Jugendlichen versammelt. Beate und Klaus albern zusammen, als wenn letzte Gruppenstunde nichts gewesen wäre. Auch die anderen sind gut drauf. Es herrscht spürbare Vorfreude in der Gruppe: Dieses Wochenende soll es schließlich auf die Selbstversorgerhütte gehen. Sonja kann die Freude in der Gruppe nicht so richtig teilen. Sie ist nervös, denn die Zeit drängt. Zu viele Aufgaben sind in den nächsten zwei Stunden noch zu erledigen. Deswegen beginnt sie gleich und unterbricht die Jugendlichen in ihren Unterhaltungen. Sie hängt die Ausrüstungsliste an die Wand und erklärt ihnen, was sie mitnehmen müssen. Da niemand etwas nachfragt, macht sie gleich mit der Einkaufsliste weiter. Sie hat die Einkaufsliste in sechs weitere Listen unterteilt, die sie an die Jugendlichen verteilen möchte. Auf ihre Frage, wer denn welche Liste möchte, meldet sich zur Sonjas Überraschung niemand. Als Sonja nochmals ihre Listen anpreist, schlägt Anke vor: "Wieso kaufst du nicht gleich alles selber ein?" Sonja fragt verdutzt nach, wie sie denn darauf käme, wo doch ausgemacht war, den Einkauf auf alle zu verteilen. "So halt.", antwortet Anke schnippisch.

Sonja spürt genau: Hier ist etwas im Busch. Dass Anke nicht mit der Sprache heraussrückt und sagt, was los ist, ärgert sie. Sie will Anke provozieren und haut in die Kerbe des von Anke angeschnittenen Themas: "Wenn ich mir es so recht überlege, Anke, ist das eine ziemlich gute Idee von dir, dass ich mich um alles selber kümmerne. Dann kann ich mich wenigstens darauf verlassen, dass es erledigt wird." Das ist zuviel für Anke. Sie bekommt einen roten Kopf und brüllt Sonja an: "Du bist es ja, die sich nicht an die Abmachungen hält. Ausgemacht war, dass wir alles gemeinsam planen und jetzt machst du doch alles alleine. Das finde ich gemein von dir."

"Aha", denkt sich Sonja, "jetzt ist also die Katze aus dem Sack". Und zu Anke sagt sie: "Ich verstehe, dass du enttäuscht bist, weil ich schon einen Teil der Planung alleine gemacht habe. Ich hatte einfach Angst, dass wir heute nicht fertig werden. Was schlägst du vor, sollen wir jetzt machen?" Anke sagt noch mal, wie gemein sie das Verhalten von Sonja findet. Sie hatte sich so auf die Planung gefreut und ist jetzt enttäuscht. Sonja greift noch mal das Gefühl von Anke auf und teilt ihr auch ihre eigene Befürchtung bezüglich der Planung mit. Auch sie würde gerne die gesamten Aufgaben zusammen mit Anke und den anderen erledigen. Daher wisse sie jetzt nicht so recht, was sie machen solle. Anke meint daraufhin, dass es ja wohl kein Problem sei, einmal eine Stunde zu überziehen.

Sonja fragt die anderen Jugendlichen, ob sie ähnlich wie Anke empfinden. Einigen geht es genau so, andere sind froh, dass Sonja Aufgaben übernommen hat. Sonja verwisselt sich bei allen, ob der Vorschlag von Anke, bis 20:00 Uhr zu machen und so gemeinsam planen zu können, Unterstützung findet und sie damit einverstanden sind. Da dies alle für die beste Lösung halten, bittet Sonja die Jugendlichen, bei ihren Eltern anzurufen, dass sie später kommen. Anke strahlt inzwischen wieder über das ganze Gesicht. Und mit Feuereifer machen sich alle an die noch unerledigten Aufgaben, so dass die Planung für das Wochenende schon um 19:15 komplett fertig ist.

Was ist in der fünften Gruppenstunde in unserer Jugendgruppe geschehen? Erinnern wir uns an die Gruppenphase, in der sich unsere Gruppe befindet. Es geht darum, die Stellungen in der Gruppe zu klären (Orientierungsphase). Dabei hatte Sonja als Jugendleiterin anfangs die wichtige Aufgabe, den Bedürfnisse aller Jugendlichen nach Anerkennung, Zugehörigkeit und Einfluss in der Gruppe Raum zu geben. Die einzelnen Jugendlichen haben mittlerweile ihre Position gefunden. Die Gruppe hat eine verlässliche Struktur aufgebaut, die auch Auseinandersetzungen trägt (siehe: Konflikt zwischen Beate und Klaus). Die einzige Position in der Gruppe, die bisher noch nicht verhandelt wurde, ist die Position von Sonja. Sie war nach wie vor unbestritten in ihrer Stellung und ihrem Einfluss. Am Ende dieser Gruppenphase geht es für den einzelnen auch darum, seinen gewünschten Einfluss in der Gruppe geltend zu machen. Damit kommt es zwangsläufig zu einer Auseinandersetzung mit dem Jugendleiter. Die Gruppe ist sich jetzt sicher genug, diesen



“Der Leitersturz!”

Schritt wagen zu können. Anke fordert ihre Einflussmöglichkeiten ein und weist die Bevormundung durch Sonja zurück. Es kommt zum sogenannten Leitersturz. Das klingt dramatischer, als es tatsächlich ist. Ihr braucht keine Angst zu haben, tatsächlich gestürzt zu werden. Die Gruppe braucht Euch in dieser Phase immer noch dringend, aber eben für andere Aufgaben. Der Leitersturz ist auch ein Schritt in Richtung mehr Selbständigkeit der Gruppe und auf die nächste Gruppenphase zu. Doch bevor wir uns damit beschäftigen, betrachten wir noch, wie Sonja mit der Situation umgeht.

Umgang mit Angriffen

Sonja wird von Anke angegriffen. Bei Angriffen hat man zwei Möglichkeiten zu reagieren: Mit Eskalation oder mit Deeskalation. Das heißt, entweder man geht zum Gegenangriff über oder man versucht, die Situation zu beruhigen und die Wogen zu glätten. Der Angriff von Anke gegen Sonja ist zunächst sehr verdeckt und undurchsichtig. Anke schießt sozusagen aus dem “Hinterhalt”. Sonja weiß dadurch nicht, woran sie ist und auf was sie reagieren soll. Nur eines ist offensichtlich: Zwischen ihr und Anke besteht ein Konflikt. Dieser Konflikt ist nicht offen. Man spricht dabei auch von “verdeckten” oder “kalten” Konflikten. Hierbei kann es sinnvoll sein, die Situation erst einmal eskalieren zu lassen und den Konflikt damit “heiß” zu machen. “Heiß” bedeutet, dass “die Katze aus dem Sack kommt.” Genau das macht Sonja. Sie lässt die Situation eskalieren, indem sie zynisch die Bemerkung von Anke aufgreift und ihr dadurch vermittelt: “Ist ja eine ganz prima Idee von Ankelein. Dir traue ich eh nichts zu.” Dies provoziert Anke so sehr, dass sie ihre Zurückhaltung aufgibt. Dadurch wird der Konflikt “heiß” und auch für Sonja klarer. Für sie wird nachvollziehbar, was Anke bewegt und um welches Thema es möglicherweise geht.

Jetzt ändert Sonja ihr Verhalten und verlässt die Eskalationsschleife. Sie greift das Gefühl von Anke (Enttäuschung) auf; teilt Anke ihr eigenes Gefühl (Angst / Besorgnis) mit und stellt eine offene Frage nach dem weiteren Vorgehen. Dadurch teilt sie Anke folgendes mit: “Ich verstehe, was dich bewegt. Schau her, das bewegt mich. Ich möchte das Problem gemeinsam mit dir lösen, aber ich weiß nicht wie.” Die Situation beginnt

sich zu entspannen. Der Konflikt erreicht sozusagen die richtige “Temperatur” zwischen “heiß” und “kalt”, in der er besprochen und gelöst werden kann. Anke fühlt sich von Sonja verstanden und auch sie kann die Position von Sonja verstehen. Schließlich ist die Situation so weit beruhigt und geklärt, dass Anke von sich aus einen Lösungsvorschlag macht. Das von Sonja gezeigte Verhalten ist - wie das Konfliktlösungsmodell - eine Methode, wie man als LeiterIn mit Störungen und Angriffen umgehen kann. Die Deeskalationsstrategie umfasst drei Elemente:

- “Was bewegt den anderen?” (Annehmen)
- “Das bewegt mich.” (Persönliches)
- “Wie kann es zusammen weitergehen?” (Offene Frage)

Wenn Ihr die Deeskalationsstrategie als reine Technik anwendet, ohne dass Eure Aussagen mit Eurem Empfinden übereinstimmen, werdet Ihr sofort durchschaut und erreicht genau das Gegenteil. Der Konflikt wird sich wegen Eurer, vom anderen so wahrgenommenen “miesen Psycho- masche” noch weiter zuspitzen.

Wir sind eine Gruppe

Das Wochenende auf der Hütte

Die Aufbruchstimmung vom Ende der letzten Gruppenstunde hat sich während der ersten gemeinsamen Fahrt der Jugendgruppe fortgesetzt. Alle sind von der kleinen Selbstversorgerhütte begeistert. Beate und Klaus machen sich mittlerweile einen Spaß daraus, die Sätze des anderen zusammenzufassen. Einer von den beiden braucht nur ein Wort des anderen zu wiederholen und schon bricht die ganze Gruppe in Lachen aus.

Am Samstagvormittag steht die geplante Bachbettwanderung auf dem Programm. Zunächst schlängelt sich der Bach noch durch eine Almwiese. Die Gruppe kann bequem am Ufer nebenher laufen. Doch bald wird das Gelände steiler und der Bach schneidet sich immer tiefer in den Berg ein. Vereinzelt muss man schon von Stein zu Stein springen, will man nicht ins Wasser steigen. Schließlich tauchen links und rechts des Baches Felswände auf. Die Jugendgruppe arbeitet sich vorsichtig am steilen Ufer voran. Bei den einzelnen Kletterstellen unterstützen sie sich gegenseitig: Sie reichen sich die Hände und geben sich Tips. Doch plötzlich scheint der Weiterweg unmöglich zu sein. Die Felswand am Ufer steilt sich stark auf und verhindert ein Weiterkommen. Die einzige Möglichkeit besteht in der Überquerung des Baches auf einem rutschigen Baumstamm. Die Vorstellung, da hinüber zu müssen, treibt Nina die Tränen in die Augen. Die anderen Jugendlichen fragen sie, was denn los sei, und versuchen sie zu trösten. Nina hat Angst, denn die Situation erinnert sie an ihren Reitunfall.

Sonja macht daraufhin eine Krokodilsrunde, um die Befindlichkeit in der Gruppe festzustellen. Jeder macht ein Krokodil: Arme nach vorne strecken und Handflächen aufeinander legen. So ist das Krokodilmaul geschlossen. Durch die Öffnung des Mauls soll jeder anzeigen, wieviel Angst er hat bzw. wie unangenehm ihm die Situation ist. Geschlossenes Maul bedeutet hierbei “Ich habe überhaupt keine Angst”. Die Runde ergibt, dass allen die Situation unangenehm ist und Nina mit ihrer Angst nicht alleine ist. Die Gruppe beschließt dennoch, einen Versuch zu wagen: Den Baumstamm wollen sie rutschend überqueren. Die Rucksäcke werden mit einem Seilstück auf die andere Seite gebracht. Und Sonja soll sich am Ufer unter den Baumstamm stellen und allen helfen. So kommen sie nacheinander auf die andere Bachseite. Als auch Thomas als Letzter den Baumstamm überquert hat, ist der Jubel in der Gruppe groß. Alle fallen sich in die Arme und als Beate feststellt: “Wir sind einfach

eine tolle Gruppe!“, können die anderen nur zustimmen. Jochen ruft - aus welchen Gründen auch immer - daraufhin: “Guru-Guru”, was gleich zum Gruppenruf wird. Immer wenn die Gruppe ein weiteres Problem überwunden hat, stoßen alle gemeinsam diesen Ruf aus. Der Weiterweg ist auf dieser Bachseite tatsächlich möglich und einige “Guru-Guru’s” später wird das Gelände wieder flacher.

Das restliche Wochenende verbringt die Jugendgruppe mit Spielen, Faulenzen und natürlich Essen. Am Sonntag kommt die Idee auf, dass man doch ein gemeinsames Erkennungszeichen als Gruppe brauche. Diese Idee begeistert alle und die Gruppe beschließt, am nächsten Jugendabend ein eigenes T-Shirt zu entwerfen. Als sie sich am Sonntagabend am Bahnhof voneinander verabschieden, fällt es allen schwer, sich zu trennen. Sonja ist auf ihrem Nachhauseweg ganz glücklich und denkt sich: “Jetzt sind wir eine richtige Gruppe.”

Nachdem die Jugendgruppe sich kennengelernt, Vertrauen zu einander gefunden und jeder einen Platz erworben hat, steht jetzt das Zusammengehörigkeitsgefühl im Vordergrund: “Wir sind eine tolle Gruppe!” Alles, was die Zusammengehörigkeit und das Wir-Gefühl verstärkt, wird in der Gruppe gefördert. Die Jugendgruppe entwickelt spezielle Kommunikationsmuster (z.B. das Zusammenfassen von von Beate und Klaus), Rituale entstehen (“Guru-Guru”) und eigene Symbole (T-Shirt) werden gesucht. Das gemeinsame Erlebnis der Bachbettbegehung schweißt die Jugendgruppe zusammen. Das Bild, das jetzt alle von der Gruppe haben, heißt “Wir”.

Unsere Jugendlichen und Sonja erleben diese Phase als sehr angenehm. Sie haben Spaß aneinander und sind gerne zusammen. Auch wenn die Jugendlichen jetzt von “unserer Gruppe” sprechen, haben sie dennoch unterschiedliche Wünsche, Bedürfnisse und Gefühle. Sie bleiben trotz aller Gemeinschaftlichkeit Individuen. Sie haben nach wie vor unterschiedliche Meinungen und manchmal Konflikte miteinander. Durch das angenehme Wir-Gefühl ist allerdings die Gefahr groß, dass sie über Unterschiede hinweggehen. Sonja als Jugendleiterin achtet darauf, dass dies nicht geschieht. Ihre Aufgabe ist es jetzt, das einzelne Gruppenmitglied vor zuviel Gruppen- und Konformitätsdruck zu schützen. Sie schafft Raum für unterschiedliche Empfindungen und Bedürfnisse (z.B. durch die Krokodilrunde). Sie sorgt dafür, dass auch Konflikte nach

wie vor offen und ehrlich miteinander ausgetragen und nicht unter den Teppich gekehrt werden. Durch den offenen Umgang miteinander, der wiederholten Thematisierung von Gefühlen und den seit der ersten Gruppenstunde gemeinsam gemachten Erfahrungen (z.B.: “Konflikte sind nicht nur bedrohlich; man kann als Gruppe gestärkt aus ihnen hervorgehen.”) hat unsere Jugendgruppe eine gemeinsame Vertrauensbasis entwickelt. Die Sicherheit in die Gruppe ermöglicht es jedem, sich mehr zu öffnen. Es ist ein Klima des gegenseitigen Vertrauens entstanden, in dem Ängste gezeigt werden dürfen. Die einzelnen Gruppenmitglieder sind sehr stark aufeinander bezogen und unterstützen sich gegenseitig. In der Vertrautheitsphase (“Wir sind eine Gruppe.”) werden wichtige Leitungsfunktionen oft durch die Gruppenmitglieder selbst wahrgenommen (z.B. gegenseitige Hilfestellung bei der Bachbettwanderung). Anzeichen dieser Phase ist auch, dass Aufgaben als gemeinsame Probleme verstanden werden, die gemeinsam gelöst werden müssen. Der einzelne stellt seine Handlungen vermehrt dem Wohl der Gruppe zur Verfügung. Unsere Jugendgruppe stellt sich bei der Bachüberquerung die Frage: “Wie können wir uns gegenseitig so unterstützen, dass wir gemeinsam als Gruppe über den Bach kommen?”

Gruppendruck

Die Gefahr in dieser Phase besteht darin, dass es nur noch das “Wir” gibt und das “Ich” zunehmend untergeht. Das “Wir” kann zu einer Gruppennorm werden. Unterschiedliche Meinungen und Auseinandersetzungen werden dann als störend erlebt. Die Gruppe sucht bei Konflikten nach schnellen, oberflächlichen Lösungen. Das einzelne Gruppenmitglied wird unter Druck gesetzt, sich den Erwartungen der Gruppe anzupassen. Die Bedürfnisse der einzelnen werden in den Hintergrund gedrängt. Die “Wir”-Norm kann schließlich so stark werden, dass sich die Gruppe gegen alle äußeren Einflüsse abschottet. Sie verschließt sich dadurch allem Neuen und möglichen Veränderungen. Der interne Gruppen- und Konformitätsdruck auf die Gruppenmitglieder wird dadurch noch erhöht. Der Einzelne wird möglicherweise gegen seine eigentlichen Bedürfnisse gezwungen, sich gemäß der Gruppennorm zu verhalten. Diesen Druck muss die Gruppe nicht explizit ausü-

ben. Normalerweise reicht die Angst vor Sanktionen (z.B. die Angst, in der Achtung der anderen zu sinken; weniger Anerkennung zu erhalten; ...) aus, dass sich das einzelne Gruppenmitglied den Erwartungen der Gruppe anpasst. Schließlich kann die absurde Situation entstehen, dass die ganze Gruppe unter ihrer eigenen Norm leidet. Jede Norm, die ein ganz bestimmtes Verhalten vorschreibt ("Man muss sich so und so verhalten."), ist geeignet, Gruppendruck aufzubauen. Der Gruppendruck ist also eine Erscheinung, die nicht nur in Verbindung mit der "Wir"-Norm auftreten kann.

Gruppendruck ist nicht immer negativ oder verhindert Entwicklungen. Er kann auch positive Auswirkungen haben, wenn er dazu führt, daß sich Gruppenmitglieder etwas trauen, was sie sich ohne Gruppendruck nicht zugetraut hätten (z. B. Jugendlicher traut sich zum ersten Mal eine überhängende Wand abseilen während ihn die Gruppe durch anfeuern unterstützt). Damit die eigene Handlung aufgrund von Gruppendruck zu einem positiven Erlebnis und einer bereichernden Erfahrung wird, muss man die Handlung bzw. das Verhalten tatsächlich auch selbst wollen (im Beispiel: Jugendlicher möchte sich abseilen, traut sich aber nicht recht). Handelt man nur so, um sich dem Gruppendruck zu beugen und damit gegen die eigenen Bedürfnisse, kann dies im schlimmsten Fall zu traumatischen Erlebnissen führen (im Beispiel: Jugendlicher will nicht abseilen, wird aber von der Gruppe so unter Druck gesetzt, daß im keine andere Wahl bleibt.). Als Jugendleiter müßt Ihr sorgsam darauf achten, daß Eure Jugendlichen nur die Dinge machen, die sie auch machen möchten, und daß keiner zu etwas gezwungen wird. Hilfreiche Fragen an den einzelnen können hierbei sein: "Was möchtest Du machen? Was möchtest Du nicht? Wie kann ich / die Gruppe Dich unterstützen?".

Prozessfragen

Solltet Ihr als JugendleiterInnen den Eindruck haben, dass Eure Jugendgruppe von einer starken "Wir"-Norm geprägt ist und sich selbst in ihrer Entwicklung behindert, wird es Zeit, den Aufmerksamkeitsfokus wieder auf die Gruppe selbst zu richten. Ziel dieser Selbstbetrachtung ist es, die vorhandenen Normen zu überdenken und nötigenfalls auch zu verändern; das Erleben und Empfinden des einzelnen Gruppenmitgliedes wieder mehr in den Mittelpunkt zu stellen; zu gegenseitigen Auseinandersetzungen und konstruktiven Konfliktlösungen anzuregen. Diesen Auseinandersetzungsprozess der Gruppe mit sich selbst könnt Ihr durch sogenannte Prozessfragen anstoßen. Prozessfragen können zum Beispiel die Gruppenziele, das Gruppenklima, die Gruppennormen, die Bündnisse und die Kommunikationsmuster zum Inhalt haben. Es geht nicht darum, wer in seiner Sicht der Dinge Recht hat, sondern um das Erleben eines jeden Gruppenmitgliedes. Prozessfragen bilden quasi die Grundlage für eine Bestandsaufnahme der aktuellen Gruppensituation durch die Gruppe selbst. Prozessfragen müssen nicht auf das Erleben der momentanen Situation beschränkt bleiben, sondern sollen auch in die Zukunft gerichtete Veränderungswünsche beinhalten. Hierbei ist es wichtig, nach den Handlungsmöglichkeiten des einzelnen zu fragen, diese Veränderungen selbst herbeizuführen. Ansonsten kann es passieren, dass Ihr als JugendleiterInnen anschließend von der Gruppe für die Durchführung aller geäußerten Veränderungswünsche verantwortlich gemacht werdet. Dies könnt Ihr natürlich nicht leisten und sollt Ihr auch nicht. Denn jedes Gruppenmitglied ist für sich selbst verantwortlich und trägt außerdem Verantwortung für die ganze Gruppe mit. Nun aber genug der Ausführungen und einige konkrete Prozessfragen:

Gruppenziele / Motivation:

- Was bindet mich an die Gruppe?
- Was möchte ich gerne in / mit der Gruppe erreichen?
- Was erlebe ich als hilfreich / hinderlich bei der Erreichung dieser Ziele?
- Was wünsche ich mir?
- Wie kann ich zur Erfüllung meiner Wünsche beitragen?

Gruppenklima:

- Wann fühle ich mich in einer Gruppe wohl?
- Welche dieser Bedingungen sind in unserer Gruppe erfüllt, welche nicht?
- Was für ein Bild (oder Symbol) habe ich von unserer Gruppe?
- Wie kann ich selbst zu einem guten Gruppenklima beitragen?

Gruppennormen:

- Was ist in unserer Gruppe erlaubt / verboten? Was gerade noch geduldet?
- Wie erlebe ich die einzelnen Gruppennormen (einengend / unterstützend)?
- Welche Veränderungen wünsche ich mir bei den Spielregeln bzw. Gruppennormen?
- Wie kann ich selbst zu solchen Veränderungen beitragen?

Bündnisse:

- Wo stehe ich in der Gruppe?
- Wie stehen die anderen zu mir; wie stehe ich zu ihnen (Nähe / Distanz)?
- Zu wem habe ich Kontakt in der Gruppe und welche Qualität hat dieser (Unterstützung / Behinderung)?
- Was wünsche ich mir? Was will ich ändern?

Kommunikationsmuster:

- Wie findet Kommunikation in unserer Gruppe statt? (vgl. Punkt "Bündnisse und Kommunikationsmuster")
- Welchen Einfluss hat dies auf mein Verhalten in der Gruppe (hemmend / fördernd)?
- Was wünsche ich mir? Was will ich ändern?

Da sich eine Gruppe immer in einem Prozeß befindet, sind die Prozessfragen natürlich nicht an die Vertrautheitsphase ("Wir sind eine Gruppe") gebunden. Diese Fragen kann man sich immer stellen. Allerdings kann man sie nicht alle auf einmal beantworten. Manche Fragen (z.B.: "Wo stehe ich in der Gruppe?") können auch Angst erzeugen. Daher ist es als JugendleiterIn wichtig, den richtigen Zeitpunkt zu finden. Die

äußeren Umstände (z.B. genügend Zeit, sicherer "Raum") und die Stimmung in der Gruppe müssen zu den Fragen passen. Auf einem absturzfähigen Grat bei nahendem Gewitter mit einer verängstigten Gruppe über Gruppennormen reflektieren zu wollen, ist so ziemlich der unpassendste Moment. Da Prozessfragen für sich alleine sehr abstrakt und daher schwierig zu beantworten sind, ist es hilfreich sie mit einer konkreten Situation zu verbinden. Ihr habt zum Beispiel den Eindruck, in Eurer Gruppe gibt es die Norm "Ein echter Bergsteiger zeigt seine Angst nicht." und möchtet gerne diese Norm hinterfragen und verändern. Dann kann es als Einstieg sinnvoll sein, vor oder nach einer mit Ängsten und Befürchtungen verbundenen Situation (z.B. am Einstieg, vor einer Abseilstelle, ...) die aktuelle Befindlichkeit der Gruppenmitglieder durch eine Krokodilrunde o.ä. abzufragen. Dadurch wird das Thema angesprochen. In der anschließenden Auseinandersetzung (z.B. zur Frage "Wie gehen wir in der Gruppe mit unseren Ängsten und Befürchtungen um?") kann jeder an der konkreten Situation anknüpfen. Gute Möglichkeiten, den Gruppenprozess zu thematisieren und Prozessfragen zu stellen, bieten sich im Anschluss an erlebnispädagogische Aktionen bzw. Interaktions- und Kooperationsspiele. Einen Überblick zur alpinen Erlebnispädagogik liefert Euch die Broschüre "Zum Thema: Alpine Erlebnispädagogik". Einzelne Aktionen und Spiele findet Ihr in den Büchern "Kooperative Abenteuerspiele 1 & 2" (Gilsdorf & Kistner). Hier sind auch Methoden zur Auswertung beschrieben.

Problematische Themen werden in Gruppen oft im "Untergrund" verhandelt. Meist sind sie gerade deswegen problematisch, weil sie in der Gruppe nicht offen zur Sprache gebracht werden. Hierzu ein Beispiel: Wenn es in einer Gruppe die Norm "Ein echter Bergsteiger zeigt seine Angst nicht" gibt, verschwinden dadurch die Ängste und Befürchtungen der einzelnen Gruppenmitglieder natürlich noch lange nicht. Sie sind ein verborgenes Thema in der Gruppe und finden über Umwege ihren Ausdruck. Indem man zum Beispiel zehn Meter über der letzten Zwischensicherung kurz vorm Abschmieren ganz cool zu seinem Sicherungspartner sagt: "Du, wenn's dir nichts ausmacht, könntest du jetzt vielleicht ein bisschen aufpassen." Als LeiterIn einer Gruppe spürt man diese Themen oft, ohne sie jedoch genau benennen zu können. Ihr habt vielleicht ein Gefühl, das Ihr weder Euch selbst zuordnen könnt,

noch einen Platz oder ein Ereignis dafür in der Gruppe findet. Denkt in so einem Fall auch daran, dass es sich hierbei um ein verborgenes oder tabuisiertes Gruppenthema handeln könnte. Ein erster Schritt um das Thema offen zu machen, ist Euer Gefühl auszusprechen und mit der Wahrnehmung der anderen Gruppenmitglieder zu vergleichen.

Leitungsverhalten und Leitungsaufgaben

Prozessfragen können nicht nur zu den oben genannten Punkten, sondern auch zum Leitungsverhalten gestellt werden. Wie wir bei unserer Jugendgruppe schon gesehen haben, spielt Leitung in der Gruppe eine wichtige Rolle. In den ersten Gruppenstunden hat Sonja als Jugendleiterin noch alle wichtigen Leitungsaufgaben übernommen: Sie hat die Stunden vorbereitet, die Inhalte festgelegt, Spielregeln eingeführt, auf die Bedürfnisse der einzelnen Gruppenmitglieder geachtet, usw. Doch nach und nach sind Leitungsfunktionen auf die Gruppe übergegangen und mit dem "Leitersturz" hat die Gruppe dies auch offen eingefordert. Leitung übernimmt in einer Jugendgruppe also nicht nur der Jugendleiter. Auch einzelne Gruppenmitglieder übernehmen Leitungsaufgaben. Dies sollen sie auch tun, denn schließlich wollt Ihr als JugendleiterInnen nicht dauernd alles alleine machen und für alles verantwortlich sein. Ziel der Jugendarbeit ist schließlich auch die Anregung zu Selbständigkeit und Eigenverantwortung. Je nach ihren Fähigkeiten und ihrem Engagement können die einzelnen Gruppenmitglieder unterschiedliche Leitungsaufgaben in der Gruppe übernehmen.

In der alltäglichen Gruppenarbeit seid Ihr nicht der alleinige Leiter der Gruppe. Denn es leiten, wie Ihr selber wisst, noch andere Gruppenmitglieder offen oder im Hintergrund mit. Sie sind oft die anerkannten Spezialisten für eine Situation (z.B. "Orientierungsprofi", "Kochkünstler", "Konfliktvermittler", ...). In fast jeder Jugendgruppe werden in unterschiedlichem Ausmaß Leitungsaufgaben durch einzelne Gruppenmitglieder übernommen. Wieviel Leitungsaufgaben ein einzelnes Gruppenmitglied übernehmen darf, wird auch durch das Bedürfnis der Gruppe nach Leitung bestimmt (ferner durch: Stellung des Gruppenmitgliedes in der Gruppe, Gruppennormen, Situation, ...). Hinderlich für die Entwicklung einer Gruppe ist die Festschreibung einzelner Gruppenmitglieder auf bestimmte Leitungsrollen nach dem Motto:

"Du hast einmal gut gekocht, also kochst du immer." Dadurch entzieht sich die Gruppe ihrer Verantwortung (vgl. den Punkt "Positionen und Rollen der Gruppenmitglieder"). Als JugendleiterIn sollt Ihr dafür sorgen, dass alle Gruppenmitglieder gleichermaßen gemäß ihrer Person und ihren Fähigkeiten Verantwortung für die Gruppenaufgaben übernehmen. Prozessfragen zum Leitungsverhalten können lauten:

- Wer übernimmt in der Gruppe Leitungsaufgaben?
- Welchen Einfluss (fördernd / hemmend) hat das Leiterverhalten dieser Person(en) auf mich / die Gruppe?
- Wie groß ist mein eigenes Bedürfnis nach Leitung?
- Wie stark bin ich selbst in der Gruppe engagiert?

Wieviel Leitung eine Gruppe durch ihren formalen Leiter (JugendleiterIn) braucht und wieviel Leitungsaufgaben die restlichen Gruppenmitglieder selbst übernehmen können, hängt von der Gruppenphase und -entwicklung, der konkreten Situation und den Fähigkeiten der Gruppenmitglieder ab. Als JugendleiterIn bestimmt Ihr durch Euren eigenen Leitungsstil mit, wie abhängig Ihr Eure Jugendgruppe von Euch selbst als LeiterIn macht und wieviel Leitungsaufgaben Ihr den einzelnen Gruppenmitgliedern zumutet. Wünschenswert ist es, als JugendleiterIn zwischen Engagement und Distanzierung wechseln zu können, je nachdem ob die Gruppe einer Anleitung bedarf oder ob eigene Impulse von Gruppenmitgliedern kommen.

Gruppenbilder

So wie jeder dieselbe Situation sehr unterschiedlich erleben kann, können auch die einzelnen Gruppenmitglieder sehr unterschiedliche Wahrnehmungen von Gruppen an sich haben. Jeder hat sein eigenes Bild von einer Gruppe. Diese Bilder können in manchen Punkten übereinstimmen, in anderen sehr verschieden sein. Der eine erlebt die Gruppe als individualistischen Haufen, in dem jeder tun und lassen kann, was er will. Die Gruppe dient hier hauptsächlich der Selbstverwirklichung und die Unabhängigkeit von den anderen wird groß geschrieben ("Ich"). Der nächste sieht die Gruppe als Mittel zum Zweck: Sie dient ihm zur Erreichung bestimmter Ziele ("Thema"). Für einen Dritten besteht sein

Gruppenbild aus der Gruppe selbst. Die Gruppe ist für ihn Heimat und vermittelt ihm Geborgenheit ("Gruppe"). Diese drei Sichtweisen bilden auch die drei Pole Ich-Thema-Gruppe, um die die einzelnen Gruppenprozesse kreisen. Wie wir schon gesehen haben, kann sich eine Gruppe selbst in ihren Handlungs- und Entwicklungsmöglichkeiten beschränken, wenn sie zu sehr auf einen Pol konzentriert ist (z.B. "Wir sind eine tolle Gruppe und sind immer einer Meinung!"). Hier ist es als JugendleiterIn wichtig, wieder einen Ausgleich zwischen den einzelnen Polen zu schaffen. Ziel soll es sein, den Gruppenmitgliedern die Rückwirkung der Gruppe auf sie selbst (z.B. durch die Gruppennormen) und ihre eigenen Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung der Gruppe (z.B. Veränderung von Gruppennormen) zu vermitteln.

Ähnlich wie durch die Prozessfragen kann man als LeiterIn einen Auseinandersetzungsprozess der Gruppe mit sich selbst anstoßen, wenn man die unterschiedlichen Gruppenbilder offen macht. Dies kann man ganz wörtlich verstehen: Jeder kann für sich ein Bild malen, wie er die Gruppe sieht. Dann werden die Bilder nacheinander in der ganzen Gruppe betrachtet. Jedes Gruppenmitglied sagt, was es auf einem Bild sieht, was es sich dazu denkt und welche Gefühle damit verbunden sind. Anschließend erzählt der Maler, was er mit seinem Bild ausdrücken will. Dadurch werden unterschiedliche Sichtweisen in der Gruppe deutlich. Ein Gruppenbild könnt Ihr nicht nur von jedem einzelnen, sondern auch in Kleingruppen und zu unterschiedlichen Zeitpunkten zeichnen lassen. In unserer Jugendgruppe könnte Sonja die Jugendlichen sich in zwei Gruppen aufteilen lassen. Die eine Kleingruppe bekäme die Aufgabe, die Gruppe zu zeichnen, wie sie sie in der ersten Gruppenstunde erlebt haben. Die zweite Kleingruppe hätte die Aufgabe, ein Gruppenbild von der Jetzt-Zeit zu malen. Die Auseinandersetzung würde sich dann mehr auf die Veränderungen und Entwicklungen in der Gruppe konzentrieren. Die Aufgabe ein Gruppenbild zu malen, könnt Ihr auch mit einer Prozeßfrage verbinden und somit unter einen bestimmten Schwerpunkt stellen. Ein Auftrag könnte dann zum Beispiel lauten: "Malt ein Bild, wie ihr die Beziehungen der einzelnen Gruppenmitglieder untereinander empfindet."

Jeder ist wichtig und jeder ist anders

Die sechste Gruppenstunde

Zur sechsten Gruppenstunde, also der ersten nach dem Hüttenwochenende, versammelt sich unsere Jugendgruppe wieder pünktlich um 17.00 Uhr. Alle freuen sich über das Wiedersehen und tauschen noch einmal die Höhepunkte des Wochenendes aus. Vor allem das Erlebnis der Bachüberquerung auf dem rutschigen Baumstamm will jeder nochmals aus seiner Sicht schildern.

Nachdem abermals alle Einzelheiten der Bachüberquerung von jedem erzählt wurden, ergreifen Beate und Klaus das Wort. Die beiden haben sich, wie nach ihrem Streit in der vierten Gruppenstunde vereinbart, vor dem heutigen Treffen zusammengesetzt. Sie haben sich über ihre Erlebnisse und ihre Empfindungen mit ihrem Konfliktlösungsweg ausgetauscht. Dabei haben sie festgestellt, dass sie mittlerweile sehr viel Sympathie für einander empfinden und sich ihre Konkurrenz um den besseren Vorschlag in eine Freude über gemeinsame Unternehmungen gewandelt hat. Dabei ist ihnen egal, von wem aus der Gruppe die Idee kommt. Ihren Lösungsweg, erst die Idee des anderen zu wiederholen, bevor sie selbst einen Vorschlag machen, wollen sie nicht weiter ausüben. Die beiden sehen keinen Grund mehr dafür. Für die Zukunft wollen sie versuchen, Ärger über den anderen möglichst gleich in der jeweiligen Situation anzusprechen. Dies alles teilen sie der restlichen Gruppe mit.

Anschließend erinnert Anke die anderen Gruppenmitglieder an die Idee vom Wochenende, heute ein gemeinsames T-Shirt zu entwerfen. Keiner hat die Idee vergessen. Einige haben sich auch schon Gedanken gemacht, wie das T-Shirt aussehen könnte. Nina hat sogar einen Entwurf gezeichnet: Ein Gebirgsbach über dem quer ein Baumstamm liegt. Jochen, der am Wochenende fotografiert hat, schlägt vor, eines seiner Selbstausslöser-Gruppenbilder auf die T-Shirts zu kopieren. Beate schwebt vor, ein eigenes Logo zu entwerfen. An Ideen mangelt es also nicht. Nur wie sie zu einer Entscheidung kommen sollen, ist den Jugendlichen nicht klar.

Sonja regt an, zunächst alle Ideen der Gruppe zu sammeln. Damit kein Vorschlag verloren geht, schreibt sie wieder auf Papierzetteln mit. Zu den drei Vorschlägen "Eigenes Bild malen", "Photo auf T-Shirt kopieren" und "Logo entwerfen" kommen noch zwei weitere dazu. Klaus kennt einen Laden, der sehr originelle T-Shirts verkauft. Dort könnte sich die Gruppe auf ein T-Shirt einigen und es für alle kau-

fen. Thomas hat noch die Idee, eine Graphikagentur mit der Gestaltung des T-Shirts zu beauftragen.

Nachdem keinem mehr eine weitere Idee einfällt, bittet Sonja die Jugendlichen die einzelnen Vorschläge unabhängig von ihren eigenen Wünschen auf deren Durchführbarkeit zu überprüfen. Alle sind sich schnell darüber einig, dass die Idee von Thomas, eine Graphikagentur zu beauftragen, mangels Kleingeld nicht verwirklichtbar ist und damit ausscheidet. Die anderen Ideen scheinen alle durchführbar zu sein.

Damit jeder weiß, wie die Meinungen in der Gruppe verteilt sind und welchen Vorschlag jeder bevorzugt, führt Sonja ein sogenanntes Meinungsbild durch. Jeder soll ohne Begründung sagen, welche Idee er gerne umsetzen möchte. Sonja bittet Anke als erste mit der Runde zu beginnen. Doch Anke kann sich nicht für einen Vorschlag entscheiden und meint daher, ihr sei es eigentlich egal. Sonja bittet Anke, sich zu entscheiden, denn wenn es allen egal sei, könnten sie keine gemeinsame Entscheidung treffen. Anke sagt schließlich, sie wäre für den Entwurf eines Logos. Nacheinander äußern nun alle Gruppenmitglieder ihren Wunsch. Auch Sonja gibt als letzte ihre Meinung kund. Die Meinungsrunde ergibt folgendes Bild: Nina, Thomas und Sonja sind dafür, selbst ein Bild zu malen. Klaus und Jochen möchten ein Gruppenfoto auf das T-Shirt kopieren. Anke und Beate haben sich für das Logo entschieden. Für den Vorschlag von Klaus, ein fertiges T-Shirt zu kaufen, entscheidet sich keiner - auch Klaus nicht. Die Gruppe ist sich also darin einig, selbst etwas zu entwerfen. Da es aber unterschiedliche Wünsche über die Verwirklichung gibt, ist noch keine endgültige Entscheidung gefallen.

Da sich bisher jeder nur dazu geäußert hat, was er am liebsten machen möchte, bittet Sonja die Jugendlichen, auch zu den anderen Vorschlägen Stellung zu beziehen. Dazu legt sie wie beim stummen Blützlicht einen Helm in die Mitte der Runde. Alle stehen zunächst in der gleichen Entfernung zum Helm. Dann fragt Sonja, wie sie zur Idee, ein eigenes Bild zu malen, stehen. Dabei sollen sie auf ihren Plätzen stehen bleiben, wenn sie dies auf gar keinen Fall machen möchten, und ganz nah an den Helm herangehen, wenn sie dies unbedingt umsetzen möchten. Nachdem sich jeder in seiner Entfernung zum Helm gestellt und sich das ergebende Bild betrachtet hat, kehren alle wieder zu ihrem Ausgangsplatz zurück. Der ganze Vorgang wiederholt sich jeweils bei den anderen beiden Vorschlägen. Am Ende fasst Sonja die Ergebnisse der drei Runden zusammen: Bei der Idee "Bild malen" standen alle relativ nahe beim Helm. Zum Vorschlag "Logo entwerfen" stellte sich die eine Hälft-

te nahe zum Helm, die andere ungefähr in mittlerer Entfernung dazu auf. Bei der Idee "Photo kopieren" standen wenige direkt am Helm, die restlichen wieder in mittlerer Entfernung zu ihm. Sonja interpretiert dies so, dass es keinen Vorschlag gibt, der von einigen klar abgelehnt wird, und dass alle drei Ideen Zustimmung bei allen Gruppenmitgliedern finden. Sonja fragt nach, ob ihre Zusammenfassung auch mit der Wahrnehmung der Jugendlichen übereinstimmt. Die Jugendlichen nicken. Sie haben die drei Runden ebenso erlebt.

Sonja fragt in die Runde, ob sie sich vorstellen könnten, die drei Vorschläge miteinander zu verbinden. Nach kurzer Diskussion in der Gruppe kommt die Idee auf, die Vorderseite aller T-Shirts mit einem gemeinsamen Logo zu bedrucken; die Rückseite könne dann jeder mit einem eigenen Bild oder Photo gestalten. Sonja will wissen, wie die Gruppe zu diesem Vorschlag steht. Diesmal stellen sich alle ganz nah zum Helm. Sonja fragt nach, ob dies bedeutet, dass alle für diesen Vorschlag sind, oder ob jemand noch gerne etwas anderes möchte. Da alle einschließlic Sonja ihre Zustimmung zu dem letzten Vorschlag bekunden, ist damit auch eine Entscheidung über die Gestaltung des zukünftigen Gruppen-T-Shirt's gefallen.

Je nach ihren Fähigkeiten verbringen alle die restliche Gruppenstunde mit der Planung bzw. Durchführung des Vorschlages: Nina und Beate können ziemlich gut zeichnen und entwerfen schon einmal einige Vorschläge für das Logo. Thomas, der viele Ideen hat, berät die beiden dabei. Klaus will sich um den Einkauf der T-Shirts kümmern. Jochen will noch einige Photos als Malvorlage abziehen. Und Sonja verspricht, sich um den Kauf der Stofffarben zu kümmern.

Unsere Jugendgruppe hat die Vertrautheitsphase ("Wir sind eine Gruppe") schnell hinter sich gelassen und sich weiterentwickelt. Kennzeichnend für die nun beginnende Differenzierungsphase ("Jeder ist wichtig und jeder ist anders") ist eine Mischung aus Wir-Gefühl und Individualismus. Das Bedürfnis nach Geborgenheit und Zusammengehörigkeit hat die Jugendgruppe aus der vorherigen Phase mitgenommen. Alle freuen sich über das Wiedersehen. Im Mittelpunkt stehen immer noch die gemeinsamen Erlebnisse wie zum Beispiel die Bachüberquerung. Auch am T-Shirt-Projekt als Gruppensymbol hält die Gruppe weiterhin begeistert fest. Neben diesem "Wir" stehen gleichberechtigt die einzelnen "Ich's". Die Jugendlichen erkennen sich gegenseitig mit ihren Stärken und Schwächen so an, wie sie sind (vgl. Klein). Ihre Unterschied-

lichkeit erleben sie nicht mehr nur als Gegensatz, sondern auch als Bereicherung. Konflikte werden als Ausdruck dieser Unterschiedlichkeit wahrgenommen (hier: Die Mitteilungen von Klaus und Beate an die Gruppe). Feste Rollenzuschreibungen (z.B. Jochen als "Gruppenclown"), wie sie zu Beginn der Gruppe zu beobachten waren, gibt es nicht mehr. Jeder darf auch neues Verhalten zeigen und sich verändern, ohne sanktioniert zu werden. Die einzelnen Jugendlichen übernehmen jetzt verstärkt Leitungsaufgaben (z.B., dass Anke an das T-Shirt erinnert). Die Gruppenleitung wird immer mehr als gemeinsame Aufgabe und nicht als die alleinige Aufgabe von Sonja als Jugendleiterin empfunden. Die Position von Sonja verändert sich dadurch. Sie tritt als Leiterin nur noch in Situationen in Erscheinung, die durch Gruppe selbst schwer lösbar sind (hier: Moderation der Entscheidungsfindung). Unsere Jugendgruppe ist in ihrer Entwicklung damit keinesfalls am Ende angelangt. Sie hat nur einen bestimmten Zustand erreicht. Denn wie gesagt: Eine Gruppe ist kein starres Gebilde und verändert sich immer wieder.



Ein Entscheidungsfindungsmodell

Es ist eine spannende Angelegenheit, wie in Gruppen Entscheidungen getroffen werden. Bei Entscheidungen geht es oft um die Frage, welche Bedürfnisse und Wünsche der einzelnen Gruppenmitglieder verwirklicht werden. Setzt sich nur der Lauteste bzw. der Meinungsführer durch oder kommen alle zum Zuge? An dem Konflikt zwischen Beate und Klaus haben wir gesehen, wie wichtig es ist, bei Entscheidungen darauf zu achten, dass sich keiner übergangen fühlt. Geschieht dies nicht, hat man zwar möglicherweise für die momentane Situation schnell eine Entscheidung getroffen, wird später aber sicher an anderer Stelle mit einem Konflikt in der Gruppe konfrontiert. Das Ziel in einer Jugendgruppe ist, möglichst Lösungen zu finden und Entscheidungen zu treffen, die von allen Gruppenmitgliedern getragen werden. Im folgenden

wird immer wieder von "gemeinsamen Entscheidungen" die Rede sein. Dies bedeutet nicht, dass Ihr Euch nur für Lösungen entscheiden sollt, bei denen die gesamte Gruppe etwas gemeinsam unternimmt. Sondern "gemeinsame Entscheidung" heißt, dass alle Gruppenmitglieder am Entscheidungsprozess beteiligt sind und der Lösung zustimmen.

Da bei Entscheidungsprozessen die Gruppendynamik ihre volle Wirkung entfaltet, kann dies manchmal ein sehr mühsamer und schwieriger Prozeß sein: Es kann passieren, dass jeder versucht seine Idee durchzusetzen und gegen die Wünsche der anderen argumentiert. Da man aber, wie wir wissen, gegen Wünsche und Gefühle nicht argumentieren kann, verliert man sich schließlich in endlosen Diskussionen, ohne zu einer Entscheidung zu kommen. Oder zwei Kontrahenten benützen die Gelegenheit, ihren "kalten" Konflikt auszutragen und widersprechen sich ständig gegenseitig, ohne an einer gemeinsamen Gruppenentscheidung interessiert zu sein. Oder die Gruppe versucht alle Wünsche in einer gemeinsamen Lösung zu verwirklichen, weiß aber nicht, wie sie dies machen soll. Das kann schließlich zu allgemeiner Ratlosigkeit und Lähmung in der Gruppe führen und ebenfalls eine Entscheidung verhindern.

In diesen Situationen unterliegt man leicht der Versuchung, Mehrheitslösungen zu finden und schnell eine Entscheidung zu treffen. Die beliebteste Methode eine solche Mehrheitsentscheidung herbeizuführen, ist die Abstimmung. Überlegen wir uns einmal, was geschehen wäre, wenn unsere Jugendgruppe über die Frage der Gestaltung der T-Shirts abgestimmt hätte: Drei Gruppenmitglieder waren für das selbstgemalte Bild, zwei für das kopierte Photo und zwei für das Logo. Bei einer Abstimmung wäre es zu einer Entscheidung für das selbstgemalte Bild gekommen. Allerdings hätte dann eine Minderheit von Dreien bestimmt, was der Rest der Gruppe zu machen hat. Die restlichen vier Gruppenmitglieder hätten sich möglicherweise von den anderen übergangen oder enttäuscht gefühlt. In der nächsten Gruppenstunde wäre es dann vielleicht zum Streit oder zum Boykott der T-Shirt-Bemalung gekommen. Vielmehr sind wir viel eher bereit, eine unserer eigenen Position widersprechende Entscheidung mitzutragen und zu unterstützen, wenn wir das Gefühl haben, dass der Entscheidungsfindungsprozeß fair war; d.h. wenn wir die Möglichkeit hatten, unsere Meinung zu äußern, und unsere Argumente und Bedürfnisse gehört wurden

und bei der Entscheidung berücksichtigt wurden. Abstimmungen sind daher zur Entscheidungsfindung in Gruppen nur dann geeignet, wenn auf eine gemeinschaftlichere Art keine Lösung gefunden werden kann und alle zugestimmt haben, das Ergebnis der Abstimmung mitzutragen.

Die Art wie unsere Jugendgruppe dank Sonjas Hilfe zu einer Entscheidung gekommen ist, entspricht einem Modell. Dieses Entscheidungsfindungsmodell ist ähnlich wie das weiter oben vorgestellte Konfliktlösungsmodell in verschiedene Stufen eingeteilt. Es kann nur in Situationen verwendet werden, in denen die gesamte Gruppe über das weitere Handeln entscheiden soll. Wenn sowieso nur eine Handlungsmöglichkeit in Frage kommt oder Ihr Euch als JugendleiterInnen bereits definitiv für eine Alternative entschieden habt, macht es keinen Sinn, die Gruppe über etwas entscheiden zu lassen, worüber sie nicht entscheiden kann bzw. darf. Die Jugendlichen werden sich dann von Euch verschaukeln und nicht ernst genommen fühlen. Das Modell ist eine Anregung, wie Ihr gemeinsame Entscheidungen in Eurer Jugendgruppe herbeiführen könnt, und umfasst folgende sechs Stufen:

1. Sammeln von Vorschlägen
2. Überprüfung der Durchführbarkeit
3. Erstellen eines Meinungsbildes
4. Stellungnahme zu allen Vorschlägen
5. Gemeinsame Lösungsfindung
6. Zustimmungsrunde

Die erste Stufe: Sammeln von Vorschlägen

Die erste Stufe ist ein Brainstorming. Jeder sagt, was ihm einfällt, was die Gruppe jetzt machen könnte: zum Gipfel weitergehen, zur Hütte zurückkehren, auf der Wiese spielen, Es geht an dieser Stelle nur darum, die verschiedenen Handlungsmöglichkeiten der Gruppe in der jeweiligen Situation zu sammeln ("Welche Vorschläge und Ideen fallen euch ein?"). Wie bei einem Blitzlicht bleiben die einzelnen Vorschläge unkommentiert. Sie werden nur gesammelt, aber nicht bewertet. Dadurch werden an dieser Stelle endlose und unfruchtbare Diskussionen um den besseren Vorschlag verhindert. Erfahrungsgemäß äußern die

Gruppenmitglieder in dieser Runde nur solche Vorschläge, für die sie sich spontan entschieden hätten. Ziel des Entscheidungsfindungsmodells ist es aber, eine gemeinsame Lösung zu finden. Daher ist es beim Brainstorming sinnvoll, die Gruppenmitglieder anzuregen, nicht nur an die naheliegenden Handlungsmöglichkeiten (z.B. Aufstieg zum Gipfel oder Abstieg ins Tal) zu denken, sondern auch entferntere Ideen (z.B. Spiele auf der Wiese) zu äußern. Als JugendleiterIn führt Ihr das Brainstorming ein, sammelt die Vorschläge und achtet darauf, dass diese nicht kommentiert werden. Ihr sorgt dafür, dass alle Meinungen gehört werden und keine Position untergeht.

Die zweite Stufe: Überprüfung der Durchführbarkeit

In der zweiten Stufe werden die Vorschläge auf ihre Durchführbarkeit hin überprüft. Wieder geht es nicht darum, ob man einen Vorschlag gut oder schlecht findet, sich für ihn entscheiden würde oder nicht. Sondern es geht um die Frage, ob die einzelnen Vorschläge überhaupt verwirklichtbar sind ("Was könnten wir tatsächlich durchführen?"). Im Gebirge stehen hier alpin-technische Fragen im Vordergrund:

- Ist der Vorschlag bei den aktuellen Verhältnissen und der Witterung durchführbar?
- Haben wir die notwendige Ausrüstung dabei?
- Verfügen alle Gruppenmitglieder über die nötige körperliche Verfassung und das persönliche Können?
- Ist die Zeitreserve ausreichend?
- ... ?

Als JugendleiterIn seid Ihr für die Gruppe verantwortlich und müsst daher an dieser Stelle alle wichtigen Gruppenaspekte (z.B. die Sicherheit der Gruppe) bedenken. Ihr achtet darauf, dass einzelne Vorschläge nicht einfach abgelehnt, sondern deren Undurchführbarkeit mit Argumenten begründet wird.

Die dritte Stufe: Erstellen eines Meinungsbildes

Bisher hat die Gruppe nach verschiedenen Handlungsmöglichkeiten gesucht und diese auf ihre Durchführbarkeit hin überprüft. Jetzt geht es darum herauszufinden, welchen Vorschlag der einzelne bevorzugt und wie die Wünsche in der Gruppe verteilt sind. Dies wird mit Hilfe eines sogenannten Meinungsbildes erreicht. Der Reihe nach äußert jeder seinen Wunsch. Es empfiehlt sich die Sätze mit: "Ich möchte gerne" zu beginnen. Jeder soll sagen, was er gerne möchte und nicht, was er sich auch noch vorstellen könnte oder was er meint, was die anderen Gruppenmitglieder wohl gerne machen möchten. Es ist unnötig die Wünsche zu begründen. Jeder Wunsch steht gleichberechtigt neben den Wünschen der anderen Gruppenmitglieder. Oft ist einzelnen egal, was gemacht wird. Dies ist kann eine problematische Einstellung sein. Besonders dann, wenn ein Gruppenmitglied das "Egal" dazu benützt, seine wirkliche Meinung zu verbergen. Oder wenn das "Egal" für Desinteresse gegenüber der Situation steht. Solche "Egal-Sager" übertragen mit ihrem Verhalten die Verantwortung für eine Entscheidung auf diejenigen, die ihre Wünsche äußern. Wenn es sogar allen egal ist, was gemacht wird, kann man gar keine gemeinsame Entscheidung treffen. Allerdings kann "egal" auch bedeuten, dass ein Gruppenmitglied alle Vorschläge gleichermaßen unterstützt und mitträgt.

Das Meinungsbild ist keine Abstimmung. Es geht nur darum, die Präferenzen in der Gruppe offen zu machen und sich so einen Überblick zu verschaffen. Dadurch weiß jeder, was die anderen gerne möchten. Erst in den nächsten Stufen wird versucht, für die verschiedenen Wünsche eine gemeinsame Lösung herbeizuführen.

Als JugendleiterIn führt Ihr das Meinungsbild ein. Ihr achtet darauf, dass jeder seinen Wunsch ohne Begründung äußert und nur von sich spricht. Anschließend fasst Ihr wegen der besseren Übersichtlichkeit die gewünschten Vorschläge und die Anzahl ihrer Nennung noch einmal kurz zusammen. Als JugendleiterIn hat Eure Meinung möglicherweise größeren Einfluss auf einzelne Gruppenmitglieder als die Meinung anderer. Falls Ihr Euch am Meinungsbild beteiligt, äußert Ihr Euch daher erst als letzter in der Meinungsrunde, um nicht einzelne Gruppenmitglieder in deren Wunsch unnötig zu beeinflussen.

Sollte das Meinungsbild ergeben, dass alle den gleichen Wunsch haben, könnt Ihr gleich zur letzten Stufe (Zustimmungsrunde) übergehen. Bei verschiedenen Wünschen geht es mit der nächsten Stufe weiter.

Die vierte Stufe: Stellungnahme zu allen Vorschlägen

Bis jetzt wissen wir nur, welche Handlungsmöglichkeiten die einzelnen Gruppenmitglieder bevorzugen würden. Ziel des Entscheidungsmodells ist, zu einer gemeinsamen Lösung zu kommen, der alle zustimmen. Daher ist es sinnvoll zu erfahren, wie die einzelnen Gruppenmitglieder den von ihnen nicht ausgewählten Vorschlägen gegenüber stehen. Als JugendleiterIn nennt Ihr einen Vorschlag nach dem anderen. Die Gruppenmitglieder geben das Ausmaß ihrer Zustimmung bzw. Ablehnung zu den jeweils genannten Vorschlägen kund. Dies kann man methodisch gut mit Hilfe eines stummen Blitzlichtes umsetzen: Arme verschränkt / offen; Krokodilsrunde; persönlichen Gegenstand in der passenden Entfernung zu einem Mittelpunkt (z.B. Helm) legen; usw. Durch diese Runde wird der Spielraum der Gruppe deutlich: Wie fest ist jeder in seiner Entscheidung und wie bereit ist er, auch einen anderen Vorschlag mitzutragen. Als JugendleiterIn habt Ihr nach den einzelnen Stellungnahmen zu allen Vorschlägen die Aufgabe, die Ergebnisse zusammenzufassen: Welchem Vorschlag stehen alle am nächsten; welche Vorschläge werden ganz abgelehnt; gibt es möglicherweise eine gemeinsame Basis (In unserer Jugendgruppe: ein T-Shirt selbst zu entwerfen), ... ? Eure Zusammenfassung könnt Ihr beginnen mit: "Habe ich richtig wahrgenommen, dass"

Wenn einzelne Gruppenmitglieder nur einem Vorschlag voll zustimmen und alle anderen kategorisch ablehnen, bedeutet dies für die Stufe der Lösungsfindung: Entweder man teilt die Gruppe nach den jeweiligen Wünschen auf oder sucht nach einem ganz neuen Vorschlag (Konsens), dem alle zustimmen. Es ist aber auch denkbar, dass sich in den Runden ein Vorschlag herauskristallisiert, dem alle zustimmen würden. Meistens können alle Gruppenmitglieder den einzelnen Vorschlägen mehr oder weniger gut zustimmen. Dann geht es in der nächsten Stufe (Gemeinsame Lösungsfindung) darum, einen Kompromiss zu finden: Wie weit kann jeder von seinem Wunsch abrücken und wo kann man sich treffen?

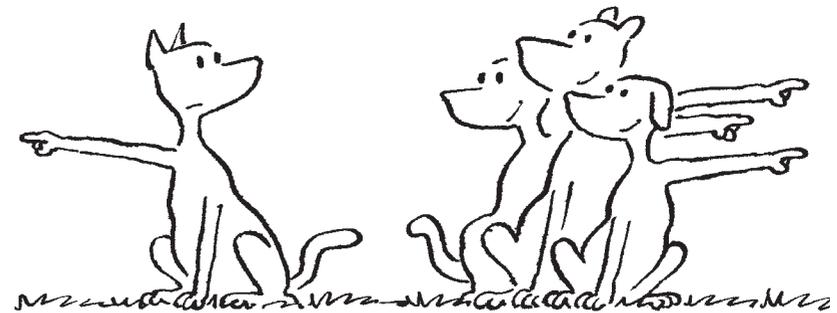
Wenn die Stellungnahmen zu allen Vorschlägen ein sehr festgefahrenes Bild ergeben oder die Gruppenmitglieder sich gerne zu ihren Positionen äußern möchten, kann man diese Runden auch erweitern. Das stumme Blitzlicht wird in ein lautes umgewandelt und die einzelnen sagen dann in der jeweiligen Runde einige Worte zu ihrer Position: "Ich stehe dem Vorschlag ... gegenüber. Mich hindert ihm zuzustimmen... Meine Position ist hier, weil..." Durch diese erweiterten Runden ergeben sich möglicherweise neue Gesichtspunkte für das einzelne Gruppenmitglied. Man erfährt mehr darüber, wie die anderen zu ihren Einstellungen gekommen sind. Das gegenseitige Verständnis und die Kompromissbereitschaft wird erhöht. Die erweiterten Runden könnt Ihr auch einführen, wenn Ihr bei der nächsten Stufe - der gemeinsamen Lösungsfindung - zu keinem Ergebnis kommt.

Die fünfte Stufe: Gemeinsame Lösungsfindung

In den bisherigen vier Stufen wurden die notwendigen Informationen gesammelt und die einzelnen Positionen abgeklärt. Jetzt geht es darum, sich für eine Lösung zu entscheiden. Dieser Entscheidungsschritt kann sehr unterschiedlich ablaufen: Entweder es hat sich in der letzten Stufe schon eine mögliche Lösung herausgebildet, die nur noch einmal kurz besprochen werden muss. Oder es wird verhandelt, wie weit jeder von seiner Position abweicht, um sich auf einen Kompromiss einlassen zu können. Oder alle bisherigen Vorschläge führen zu keiner gemeinsamen Entscheidung und die Gruppe muss sich noch einmal auf die Suche nach neuen Handlungsmöglichkeiten machen. Werden neue Vorschläge eingebracht, empfiehlt es sich, ein kurzes Meinungsbild zu diesen zu erstellen. Eine gemeinschaftliche Lösung kann für den einzelnen einen Verzicht auf seine Wünsche bedeuten. Bei der gemeinsamen Lösungsfindung ist die Gefahr groß, dass einzelne Gruppenmitglieder, die der Lösungsmöglichkeit der Mehrheit nicht zustimmen, von den anderen unter Druck gesetzt werden. Es ist wichtig, dass niemand nur gezwungenermaßen einer Lösung zustimmt und sich dadurch übergangen fühlt. Die Folge des Gefühls, in den eigenen Wünschen und Bedürfnissen übergangen zu werden, kennt jeder von uns bei sich selbst: Wir ziehen uns zurück, engagieren uns weniger am Gruppengeschehen, stellen unsere Mitarbeit nicht mehr zur Verfügung oder boykottieren die

"Gruppenlösung". Es ist konstruktiver, die einer Lösung widersprechenden Wünsche und Bedürfnisse einzelner offen anzusprechen, um sie in die gemeinsame Lösung miteinbeziehen zu können (z.B.: "Was brauchst du, um dich dem Lösungsvorschlag der anderen anschließen zu können?", "Was ist dir hilfreich, um dich der Mehrheit hier anschließen zu können?"...). Es ist die Aufgabe der gesamten Gruppe für die Beteiligung aller Gruppenmitglieder am Entscheidungsergebnis zu sorgen. Als JugendleiterIn habt in dieser Stufe die Aufgabe, die Redebeiträge der einzelnen Gruppenmitglieder zusammenzufassen und aufeinander zu beziehen und darauf zu achten, dass alle gehört werden und niemand übergangen oder unter Druck gesetzt wird.

Solltet Ihr in dieser Stufe noch zu keiner gemeinsamen Lösung kommen, könnt Ihr nach Absprache mit der Gruppe wieder bei jeder vorherigen Stufe in das Entscheidungsmodell einsteigen. Bei sehr widersprüchlichen Wünschen und festen Positionen in der Gruppe kann dies sogar mehrmals notwendig sein. Wenn sich eine Lösung abzeichnet, geht es weiter zur letzten Stufe.



"Gemeinsame Lösungsfindung"

Die sechste Stufe: Zustimmungsrunde

Zum Schluss steht eine Zustimmungsrunde. Dadurch wird festgestellt, dass tatsächlich alle Gruppenmitglieder die Lösung mittragen und ihr

zustimmen. Die Zustimmung erfolgt am einfachsten in einer Runde durch Kopfnicken. Als JugendleiterIn fasst Ihr die Lösung nochmals zusammen und führt die Zustimmungsrunde durch. Wenn alle Gruppenmitglieder der Lösung zustimmen, ist auch die Entscheidung getroffen. Sollten einer oder mehrere widersprechen, müsst Ihr mindestens nochmals eine Stufe zurück. Es ist es wichtig diese letzte Stufe durchzuführen, damit jeder die Möglichkeit zum Widerspruch erhält und sich keiner übergangen fühlt. Wenn alle Gruppenmitglieder zugestimmt haben, sind damit auch alle für die Umsetzung der Entscheidung verantwortlich.

Je größer eine Gruppe ist und je gegensätzlicher die Wünsche sind, desto schwieriger ist es eine gemeinsame Entscheidung zu treffen. Die Durchführung des vorgestellten Modelles nimmt dann einige Zeit für sich in Anspruch. Das Entscheidungsfindungsmodell ist hier sehr ausführlich beschrieben. Ihr könnt damit auch schwierige Entscheidungsprozesse moderieren. Wenn Ihr und Eure Jugendgruppe mit der Zeit Übung im Entscheiden habt, werdet Ihr das Modell sicher nach Euren Anforderungen verändern. Die ersten beiden Stufen lassen sich sehr schnell durchführen und werden erfahrungsgemäß nach einiger Übung von den Jugendlichen selbst angeleitet. Das selbe gilt auch für die fünfte und sechste Stufe. Die dritte und vierte Stufe lassen sich mit einiger Erfahrung und genügend Aufmerksamkeit auch miteinander verbinden ("Ich möchte gerne Den anderen Vorschlägen stehe ich folgendermaßen gegenüber:"). Bei mehr als ca. 7 Personen oder mehr als drei Vorschlägen empfiehlt es sich, das Meinungsbild und die Stellungnahme zu allen Vorschlägen getrennt durchzuführen. Das Entscheidungsmodell garantiert nicht immer den Erfolg. Manchmal kann einfach keine Lösung, der alle zustimmen, gefunden werden. Dann müsst Ihr Euch in der Gruppe auf eine andere Vorgehensweise, wie Ihr zu einer Entscheidung kommen wollt, einigen: abstimmen, auslösen,

Natürlich gibt es in Jugendgruppen auch Situationen, in denen eine gemeinsame Entscheidungsfindung nicht angebracht ist. Dies könnte zum Beispiel eine Situation sein, in der die Sicherheit der Gruppe im Vordergrund steht: Auf einem Gipfel bei drohendem Gewitter ist eine klare Entscheidung von Euch als JugendleiterIn gefragt. Über diese Entscheidung kann die Gruppe dann auf der sicheren Hütte immer noch

diskutieren. Oder Ihr vereinbart während einer mehrtägigen Fahrt einmal einen sogenannten freien Nachmittag: Jeder kann die Zeit bis zum Abendessen so verbringen, wie er will. Da jeder in seiner Gestaltung frei ist, ist es natürlich auch nicht nötig, gemeinsame Entscheidungen zu treffen. Wie Entscheidungen in Gruppen getroffen werden hängt aber nicht nur von der Gruppendynamik (Gruppenphase, Gruppennormen, Gruppenrollen, ...) und der jeweiligen Situation, sondern auch von Euch selbst als JugendleiterIn ab.

Anforderungen an den Jugendleiter

Am Beispiel unserer Jugendleiterin Sonja haben wir gesehen, wie vielfältig die Aufgaben einer JugendleiterIn sind: eine Struktur und ein Klima schaffen, in dem sich jedes Gruppenmitglied aufgehoben fühlt; Gruppenprozesse verstehen und steuern können; Konflikte lösen helfen und Entscheidungen herbeiführen; usw. Neben diesen schon beschriebenen Aufgaben, die sich direkt aus der Leitung einer Jugendgruppe ergeben, seid Ihr als JugendleiterIn noch weiteren Erwartungen an Eure Person ausgesetzt: Die Sektion wünscht sich von Euch eine verantwortungsvolle Jugendarbeit; der Jugendreferent Tourenberichte und Abrechnungen. Die Jugend des Deutschen Alpenvereins erwartet von Euch, dass Ihr Jugendarbeit im Sinne der Erziehungs- und Bildungsziele betreibt, Eurer jährlichen Fortbildungspflicht nachkommt und Euch soweit wie möglich über die Sektionsebene hinaus auch auf Bezirks-, Landes- und Bundesjugendleitertagen engagiert. Die Stadt-, Kreis- und Bezirksjugendringe wünschen sich eine jugendpolitische Vertretung der JDAV in ihren Gremien durch Euch als JugendleiterIn. Der Staat erwartet, dass Ihr Euren Aufsichts-, Sorgfalts- und Führungspflichten nachkommt. Die Eltern wollen, dass Eure Jugendarbeit mit ihren eigenen pädagogischen Zielen übereinstimmt. Als JugendleiterIn müsst Ihr also verschiedene Rollen ausfüllen und zwischen diesen wechseln können. Dies verlangt von Euch große Kompetenzen. Als JugendleiterInnen seid Ihr:

- OrganisatorIn und PlanerIn unterschiedlichster Aktionen.
- alpiner Fachmann und Garant für die sichere Durchführung der Gruppenfahrten.

- GestalterIn und SteuererIn von Gruppenprozessen
- ModeratorIn bei Konflikten und Entscheidungen.
- rechtlich verantwortliche(r) LeiterIn einer Jugendgruppe.
- InteressensvertreterIn der Jugendlichen auf verschiedensten Ebenen.
- JugendpolitikerIn und MeinungsbildnerIn.
- ErzieherIn und (Erlebnis-) PädagogIn.
- Vorbild und Modell für die Jugendlichen.
- FreundIn und Kumpel für die Jugendlichen.
- ...

Die Herausforderung des JugendleiterInnen-Daseins ist es, die verschiedenen Rollen mit Euren eigenen Ideen und Vorstellungen auszufüllen. Dabei seid Ihr in der Gestaltung im wesentlichen frei und könnt Eure eigenen Ziele verwirklichen. Wobei der Spaß und die Freude an Eurer Tätigkeit natürlich nie zu kurz kommen soll.

Die verschiedenen Leiterstile

Wie Ihr als JugendleiterIn Eure Aufgaben erfüllt, hängt von Euch selbst ab: von Euren Schwerpunkten, Methoden, Zielen und natürlich Eurer Persönlichkeit. Jeder Jugendleiter entwickelt aufgrund seiner Persönlichkeit einen eigenen Leiterstil. Wobei sich dieser Leiterstil ebenso wie das Miteinander in Eurer Gruppe über die Zeit immer wieder verändern kann. Natürlich hängt der Leiterstil auch von der Situation (z.B. Gewittergefahr am Berg oder freier Badenachmittag), der Gruppe (z.B. Alter, alpine Kompetenz, Fähigkeit zum verantwortungsvollem Handeln, ...) und der aktuellen Gruppenphase (z.B. stärkere Strukturierung durch den Jugendleiter in der Anfangsphase als in der Differenzierungsphase) ab. Trotz aller Unterschiedlichkeit lassen sich aber im wesentlichen drei Leiterstile (vgl. Antons) unterscheiden.

Der autoritäre Leiterstil

Bei diesem Leiterstil entscheidet der Jugendleiter für die Gruppe. Er weiß, wo es lang geht und was gut für die Jugendlichen ist. Als Leiter steht er von seinem Selbstverständnis her über der Gruppe. Der Weg

der Entscheidungsfindung wird gegenüber der Gruppe nicht offen gelegt und die Entscheidungen werden in der Regel nicht begründet. Der Einfluss der Gruppe auf die Entscheidungen ist sehr gering. Der Jugendleiter kontrolliert die Umsetzung seiner Anordnungen. In einer Gruppe, die von einem autoritären Leiter geführt wird, herrscht das "Ich" vor. Das Gruppenklima ist durch Konkurrenz geprägt und es entsteht wenig Gemeinsamkeit. Der vermeintliche Vorteil solcher Gruppen ist, dass sie zunächst leistungsfähiger (z.B. bei einer Bergtour) sind: Die Gruppe muss sich nicht mit sich selbst auseinandersetzen, um zu gemeinsamen Entscheidungen kommen. Allerdings werden in autoritär geführten Gruppen die Bedürfnisse der einzelnen Gruppenmitglieder nur in geringem Maß befriedigt. Die Entwicklung der Gruppe endet in der Orientierungsphase ("Die Stellungen in der Gruppe werden geklärt"), wenn es nicht zu einem massiven Leitersturz kommt. Aufgrund der auftretenden Spannungen und ungelösten Konflikte bestehen so geleitete Gruppen ohne Außendruck nicht längerfristig (z.B.: Wehrdienst, Arbeitsverhältnis, sonstige Abhängigkeitsverhältnisse). In der Realität der Jugendgruppe kann ein autoritärer Führungsstil situativ (z.B. bei drohender Gefahr für die Sicherheit der Gruppe) angebracht sein.

Der laissez-faire Leiterstil

"Laissez-faire" bedeutet treiben und gewähren lassen. Der Leiter tritt als solcher fast nicht in Erscheinung und steht der Gruppe relativ gleichgültig gegenüber. Er vertritt die Ansicht, die Gruppe müsse sich ohne seine Unterstützung selbst entfalten. Der Einfluss der Gruppenmitglieder auf die Entscheidungen ist hier am größten: Jeder ist (scheinbar) in seinen Handlungen frei. In der Anfangsphase entsteht in solchen Gruppen wegen der mangelnden Strukturierung durch den Leiter große Ratlosigkeit. Dadurch kommt es nur sehr schleppend zu Lernprozessen und neuen Verhaltensweisen. In ausschließlich laissezfaire geführten Gruppen herrschen Cliquenbildung und Rivalität vor. Auch diese Gruppen bleiben meist in ihrer Entwicklung in der Orientierungsphase stecken. Im Jugendgruppen-Alltag kann der laissezfaire Führungsstil in bestimmten Situationen (z.B. freier Nachmittag) durchaus angebracht sein.

Der demokratische Leiterstil

Der demokratische Leiterstil ist der von JugendleiterInnen am häufigsten verwendete Führungsstil. Der Gruppenleiter versteht sich hierbei als Begleiter der Gruppe in ihrem Gruppenprozess. Je nach Situation und Gruppenphase übernimmt er notwendige Aufgaben für die Gruppe ohne sie zu bevormunden. Sein Ziel ist es, die Rahmenbedingungen für eine möglichst positive



“Der demokratische Stil”

Entwicklung der einzelnen Gruppenmitglieder und der Gruppe als Ganzes zu schaffen. Entscheidungen werden meist gemeinsam in der Gruppe getroffen. Trifft der Leiter einmal alleine eine Entscheidung, so begründet er diese gegenüber der Gruppe. In der Differenzierungsphase (“Jeder ist wichtig und jeder ist anders”), wenn die einzelnen Gruppenmitglieder verstärkt Leitungsaufgaben übernehmen, tritt der demokratische Leiter immer mehr in den Hintergrund. Demokratisch geleitete Gruppen haben die Chance, über einen sehr langen Zeitraum zu bestehen.

Als JugendleiterInnen solltet Ihr die verschiedenen Leiterstile und ihre Auswirkungen zu kennen. Ihr solltet Euch im Zusammenhang mit den oben beschriebenen Prozessfragen selbst fragen, welche Anteile der drei beschriebenen Leiterstile Ihr in Eurem persönlichen Leiterstil vereinigt und welche Wirkungen (hinderlich / förderlich) dies für Euch und die Gruppe hat. Inhalt solcher Überlegungen sollten auch folgende Themen sein:

- Persönlicher Umgang mit Macht, Gewalt und Autorität
- Risikoverhalten als LeiterIn
- Eigene Abhängigkeit von der Gruppe
- Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Gruppe
- Vorbildfunktion für die Gruppenmitglieder

Wichtig ist, dass Ihr als JugendleiterInnen Eure eigenen Schwächen und Stärken kennt. Ihr sollt nicht eine Rolle spielen, die Ihr nicht ausfüllen könnt. Eure Erwartungen an die Jugendlichen und Euer eigenes Verhalten soll mit Eurem Denken, Wollen und Fühlen übereinstimmen. Ist dies nicht der Fall, werdet Ihr für die Gruppe unglaubwürdig.

Die Grenzen des Jugendleiters

Zu den wichtigsten Kompetenzen eines Jugendleiters gehört, die eigenen Möglichkeiten und Fähigkeiten richtig einzuschätzen. Dies bedeutet einerseits Vertrauen in das eigene Können zu haben und auch immer wieder Neues auszuprobieren. Andererseits heißt das, seine Grenzen zu kennen und diese einzuhalten. Als JugendleiterInnen werden Euch von verschiedenen Seiten Grenzen gesteckt: Ihr seid verpflichtet, Euch an die geltenden Gesetze zu halten. Hierzu zählt vor allem die Einhaltung der Aufsichtspflicht und der Führungsgrundsätze. In der Broschüre “Zum Thema: Rechtsfragen der Jugendarbeit” könnt Ihr die für Euch relevanten rechtlichen Regelungen nachlesen. Ferner seid Ihr auch an einen gewissen pädagogischen und jugendpolitischen Rahmen gebunden. Dieser ist in den Erziehungs- und Bildungszielen der JDAV näher beschrieben.

Neben diesen vorhandenen Rahmenbedingungen müsst Ihr Euch mit Hilfe kritischer Selbsteinschätzung auch selbst Grenzen ziehen. Dies betrifft sowohl den alpin-technischen als auch den pädagogisch-persönlichen Bereich. Wenn Ihr selbst noch nie auf Steigeisen gestanden seid, könnt Ihr auch nicht eine Hochtourenwoche in den Westalpen leiten. Hier seid Ihr auf Hilfe eines erfahrenen Jugendleiters, Fachübungsleiters oder Bergführers angewiesen. Ebenso könnt Ihr mit Problemen in Eurer Jugendgruppe oder bei einzelnen Gruppenmitgliedern konfrontiert werden, die Ihr nicht alleine lösen könnt. Dies trifft vor allem dann zu, wenn die Ursachen für diese Probleme außerhalb der Gruppe liegen. Solche Probleme können sein: Drogenmißbrauch, kriminelle Handlungen, sexueller oder körperlicher Mißbrauch. Wie mit einem so schwerwiegenden Ereignis oder Problem am besten umgegangen wird, ist nicht Eure Aufgabe als JugendleiterInnen. Wenn Ihr mit solchen Situationen konfrontiert werdet, solltet Ihr in Absprache mit den Betroffenen professionelle Helfer hinzuziehen. Die Telefonnummern unterschiedlichster

Beratungsstellen findet Ihr im Telefonbuch. Bei den Beratungsstellen könnt Ihr Euch auch in Eurer Funktion als JugendleiterInnen Rat holen. Ihr braucht keinerlei Scheu haben, eine solche Stelle anzurufen: Alle Mitarbeiter sind gesetzlich zum Schweigen verpflichtet und die Beratungsgespräche sind kostenlos. Allerdings kann es Euch aufgrund der Vielzahl von unterschiedlichen Beratungsstellen passieren, dass Ihr nicht gleich mit dem ersten Telefonanruf bei der richtigen Stelle landet.

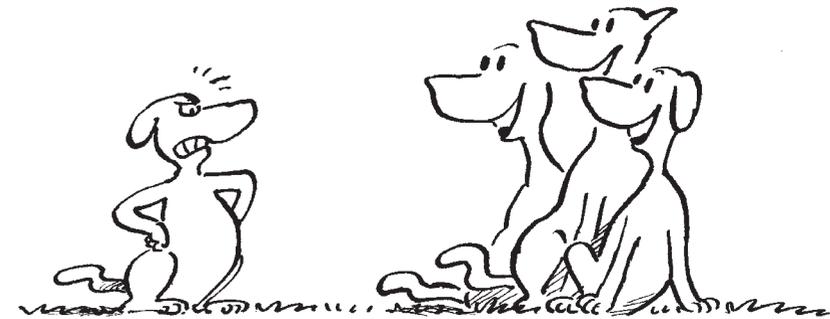
Was tun, wenn's nicht so gut läuft?

Als JugendleiterIn werdet Ihr manchmal schon sehr stark von Eurer Tätigkeit gefordert: Ihr sollt alle Gruppenmitglieder gleich behandeln, obwohl Euch einige weniger sympathisch sind. Ihr sollt immer ein Auge auf die Gruppe haben, sehen "was gerade so abläuft", obwohl Ihr gerade müde seid oder einfach keine Lust habt. Ihr sollt in Kontakt zur Gruppe stehen, obwohl Ihr gerade lieber alleine wärt. Ihr bekommt ungerechtfertigterweise die Wut der Gruppe ab, nur weil diese nicht bereit ist, sich mit einem heiklen Thema auseinanderzusetzen. Dies alles kann eine Herausforderung sein und Spaß machen. Es kann aber auch frustrierend, anstrengend und energieverzehrend sein. Als LeiterIn einer Gruppe ist es wichtig, auch für das eigene Wohlbefinden zu sorgen. Das Prinzip der Selbstverantwortlichkeit gilt nicht nur für die Jugendlichen, sondern auch für Euch als JugendleiterInnen. Ihr könnt nicht andauernd für die Gruppe da sein, sondern benötigt auch hin und wieder Abstand und Erholung. Was Ihr noch als anregend oder schon als Stress empfindet, hängt von den jeweiligen äußeren Bedingungen, der Gruppe und natürlich Eurer eigenen Person ab. Jeder von Euch erholt sich anders und braucht andere Dinge, um wieder mit Lust und Energie eine Jugendgruppe zu leiten. Jeder von Euch weiß selbst am besten, wie er sich Gutes tun kann (z.B.: Ein gutes Gespräch, ein langer Spaziergang, ein schöner Abend, etwas mehr Abstand zur Gruppe, ...). Es gehört auch zu den Leitertätigkeiten, sich dieses Gute auch zu gönnen. Denn dass einem als JugendleiterIn einmal die Lust und Energie verlässt, ist ganz normal.

Oft sind es immer wieder die gleichen Situationen, die einem als JugendleiterIn Kopfzerbrechen bereiten. Es fühlt sich fast so an, als ob man sie

magisch ansteuern würde: Kurz vor der geplanten Fahrt springt die Hälfte der Jugendlichen wieder ab, obwohl bei der Planung am Jugendabend alle so begeistert wirkten. Oder: Obwohl ich als LeiterIn das Thema schon zigmals geklärt habe, kommt es im Klettergarten wegen der "Helmpflicht" immer wieder zum Streit mit bzw. in der Gruppe. Bei solchen wiederkehrenden Themen und Situationen kommt man oft trotz intensivsten Nachdenkens und Nachfragens nicht zu einer Lösung. Man kommt nicht so recht dahinter, was wirklich los ist und wie man das Problem angehen soll. In so einer Situation kann die Unterstützung durch andere sehr hilfreich sein. Bei dem Thema "Konflikte" haben wir gesehen, dass Menschen unterschiedliche Sichtweisen von einer Sache haben. Als JugendleiterIn ist man ja selbst Betroffene(r) der jeweiligen Situation und steckt sozusagen mittendrin. Man hat daher nur eine beschränkte Sichtweise der Sache und weiß normalerweise nur wenig über die Wirkung des eigenen Verhaltens als JugendleiterIn auf die restlichen Gruppenmitglieder. Hier können einem die anderen helfen, das eigene Selbstbild zu verändern, mehr über die eigene Wirkung zu erfahren und so das Problem besser zu verstehen.

Als JugendleiterInnen habt Ihr zwei naheliegende Möglichkeiten, Euch die beschriebene Unterstützung zu holen: Meist werdet Ihr nicht der einzige Jugendleiter Eurer Sektion sein. Ihr könnt Euch also mit den anderen JugendleiterInnen über Eure Schwierigkeiten austauschen. Die zweite Gelegenheit bieten JugendleiterInnen-Fortbildungen. Hier sind meistens JugendleiterInnen aus mehreren Sektionen mit den unterschiedlichsten Erfahrungen anwesend. Die Fortbildungen sind immer eine gute Möglichkeit, den großen Erfahrungsschatz der anderen zu



Was tun, wenn's nicht so gut läuft?

nutzen. Außerdem ist mindestens ein Schulungsteamer anwesend, der Euch gerne beratend zur Seite steht.

Eine dritte Möglichkeit, die schon angesprochen wurde, ist natürlich mit Eurer Gruppe ein Gespräch über Eure momentane Wahrnehmung der Gruppe, Eure Schwierigkeiten und Ärgernisse, usw. zu führen (vgl. Kapitel zu "Prozeßfragen"). Ziel dieses Gespräches könnte einerseits sein, bei den Jugendlichen Verständnis für Eure Situation zu erzeugen und so zu einer Lösung zu kommen. Darüber hinaus könnte ein Ziel sein, mehr über die aktuellen Stimmungen und Motivationen, Wünsche und Hoffnungen der Gruppenmitglieder zu erfahren. Dadurch könnt Ihr das Verhalten Eurer Jugendlichen besser einschätzen und leichter eine Veränderung in die gewünschte Richtung anstoßen.

Die Gruppe als Risiko

Dieser Abschnitt handelt von den Risiken, die eine Gruppe in Aktion betreffen können. Kehren wir wieder zu unserer Jugendgruppe zurück:

Unsere Jugendgruppe besteht nun schon seit mehreren Monaten. Sie hat sich an zahlreichen Gruppenabenden getroffen und gemeinsam mehrere Gebirgsfahrten unternommen. Für die Sommerferien hat die Gruppe eine zehntägige Fahrt in die Alpen zum Wandern geplant. Wir wollen unsere Jugendgruppe bei einer Wanderung während dieser Fahrt begleiten.

Leider ist das Wetter schon seit der Ankunft der Gruppe am Stützpunkt schlecht. An eine große Wanderung oder gar eine Gipfelbesteigung ist seit sechs Tagen nicht zu denken. Die Stimmung in der Gruppe erreicht langsam ihren Tiefpunkt. Am frühen Abend ruft Sonja den Wetterbericht an. Freudig vernimmt sie, dass dieser für die nächsten Tage endlich schönes Wetter vorhersagt. Nur vereinzelt sollen noch Gewitter möglich sein. Sofort verkündet sie die frohe Botschaft der restlichen Gruppe, worauf sich alle begeistert an die Planung für den nächsten Tag machen. Eigentlich hatte sich die Gruppe überlegt, am Anfang der zehn Tage mit leichten Wanderungen zu beginnen und dann zum Abschluss eine große Tour zu machen. Da jetzt aber schon das Ende der Fahrt naht, beschließen sie eine Überschreitung des höchsten Gipfels des Gebietes. Der geplante Abstieg führt laut Wanderführer über einen "un-

schwierigen und landschaftlich großartigen, aber langen Grat". Der weitere Abstieg zurück ins Tal sei von einer alten Schutzhütte aus über Pfadspuren möglich.

Noch in der Dämmerung bricht die Jugendgruppe am nächsten Morgen auf. Die Gipfel sind zwar noch wolkenverhangen, aber ansonsten ist das Wetter gut. Alle sind froh, endlich unterwegs zu sein. Nach zwei Stunden erreicht die Gruppe eine schöne Wiese oberhalb der Waldgrenze. Sonja schlägt vor, an dem kleinen Bach, der sich durch die Wiese schlängelt, eine Rast zu machen. Alle lassen sich im Gras nieder und holen ihre Trinkflaschen hervor. Plötzlich ruft Nina: "Da ist ja ein Frosch!" Die restlichen Gruppenmitglieder schauen angestrengt in die von Nina beschriebene Richtung. Doch keiner von ihnen kann den Frosch entdecken. Erst als sich dieser bewegt, sehen ihn alle. Angeregt durch die Entdeckung des Frosches beginnen Jochen, Nina und Thomas auf allen Vieren durch das Gras zu krabbeln. Die drei sind ganz erstaunt, wieviel unterschiedliche Pflanzen und Tiere sie entdecken können. Auf einmal sieht Jochen ein kleines Ästchen zwischen den Grashalmen liegen. "Komisch", wundert er sich, "wie das wohl hierher kommt, wo doch kein Baum weit und breit zu sehen ist. Wahrscheinlich ist weiter oben eine Hütte, und jemand hat Holz vom Tal hinaufgetragen und dabei das Ästchen verloren." Als Jochen das Ästchen aufheben will, um es den anderen zu zeigen, bewegt es sich plötzlich und entpuppt sich als gut getarnte Raupe.

Die Wolken um die Gipfel haben sich mittlerweile aufgelöst. Dafür haben sich einige Quellwolken gebildet. Klaus deutet auf eine Wolke und meint: "Die sieht aus wie ein Hase." "Mich erinnert sie eher an eine Ente", sagt Thomas. "Oder ein Schaf mit zu kurzen Beinen", fügt Beate hinzu. Den weiteren Aufstieg verbringen die Jugendlichen damit, Figuren in den Wolken zu entdecken. Einige Zeit später deutet Anke auf eine der Quellwolken und fragt in die Gruppe: "Sagt mal, ist das jetzt ein Föhnfisch?" Worauf alle anderen zu lachen beginnen. "Nein", meint Sonja belustigt, "Föhnfische gibt's nur bei Föhn." "Und jetzt haben wir keinen Föhn?", fragt Anke nach. "Natürlich nicht", erwidert Sonja kurz angebunden. Worauf Anke beschließt, lieber nicht mehr weiter nach zu fragen, um sich nicht noch mehr dem Spott der anderen auszusetzen. Sonja hat den Jugendlichen in den letzten Tagen verschiedene Dinge zum Wetter erklärt. Allerdings hat Anke dabei öfters nicht verstanden, worum es bei diesen Erklärungen ging. Da den anderen die Wetterkunde scheinbar sonnenklar war, hat Anke irgendwann aufgehört, als einzige Fragen zu stellen.

Kurz vor Mittag erreicht die Jugendgruppe den lang ersehnten Gipfel. Die Quellwolken sind inzwischen so groß geworden, dass man die Ausmaße einer einzelnen Wolke fast nicht mehr überblicken kann. Klaus deutet in 's Flachland hinaus und meint: "Da draußen ist es total sonnig. Das Wetter ist also gut." Anke findet die Wolken zwar mittlerweile ziemlich bedrohlich, traut sich aber keine Bemerkungen mehr zur Wetterentwicklung zu machen. Auch Thomas empfindet das Wetter nicht so gut wie Klaus. Er denkt sich aber, dass Sonja als erfahrene Bergsteigerin und Jugendleiterin schon etwas sagen würde, wenn das Wetter schlecht wäre. Nina betrachtet ebenfalls sorgenvoll den Himmel und denkt sich: "Wenn ich alleine wäre, würde ich jetzt umdrehen. Aber was soll uns in der Gruppe schon passieren?" Die restliche Gruppe betrachtet inzwischen den Weiterweg. "Der Grat sieht ja toll aus", stellen sie übereinstimmend fest. Nach einer dreiviertel Stunde Gipfelrast bricht die Jugendgruppe wieder auf.

Der Grat ist tatsächlich unschwierig zu begeben, und die Jugendgruppe kommt zügig voran. Allerdings sind die Unterseiten der Wolken inzwischen ganz schwarz geworden, und man kann nur noch wenige blaue Flecken am Himmel erkennen. Da spricht Sonja aus, was sich schon längst alle denken: "Ich glaube, da braut sich ein Gewitter zusammen." Die Jugendlichen können ihr nur zustimmen. Sonja fasst kurz die Situation zusammen. "Wir haben jetzt ca. ein Viertel des Grates geschafft. Bis das Gewitter losgeht, dauert es schon noch. Wenn der Weiterweg so einfach bleibt, ist es für uns kein Problem, rechtzeitig zur Schutzhütte am Ende des Grates zu kommen. O.K.?" Da alle nicken, geht Sonja gefolgt von den Jugendlichen den Grat in Richtung Schutzhütte weiter. Die Jugendgruppe kommt weiterhin flott voran. Allerdings zieht das Gewitter doch schneller auf, als Sonja vermutet hatte. Als das erste Donnerrollen in der Ferne zu hören ist, beschleunigt die Gruppe noch einmal ihr Tempo und erreicht kurz darauf die sichere Schutzhütte am Ende des Grates. Nachdem es sich alle in der Hütte gemütlich gemacht haben und ihre restliche Brotzeit verzehren, bricht das Gewitter über ihnen los und die ersten Blitze schlagen in den Grat ein. Die Jugendlichen sind von dem Naturschauspiel schwer beeindruckt, und Sonja denkt sich: "Das war ja ganz schön knapp. So etwas darf mir nicht mehr passieren!"

Verlassen wir unsere Jugendgruppe an dieser Stelle und betrachten uns, was bisher im Einzelnen geschehen ist:

Wie setzt sich eine Gruppe selbst unter Druck?

Unsere Jugendgruppe hatte sich für ihre Fahrt als Gruppenziel die Durchführung von Wanderungen gesetzt. Dieses Gruppenziel heißt: "Wir wollen zusammen Wanderungen machen." Das "wollen" bedeutet, dass die Gruppe nicht wandern muss, sondern auch noch andere Handlungsmöglichkeiten hat (z.B.: Spiele, Baden, ...). Zum Abschluss der zehn Tage war eine große Tour geplant. Das schlechte Wetter hat die Planung der Gruppe durcheinander gebracht. Als sich das Wetter endlich besserte, geriet die Gruppe unter Druck, jetzt eine Tour machen zu müssen. Der Druck war so groß, dass die ursprüngliche Planung (mit leichten Wanderungen zu beginnen), aufgegeben und die Warnung des Wetterberichtes ("... vereinzelt Gewitter möglich.") außer acht gelassen wurde. Schon bei der Tourenplanung war absehbar, dass die geplante Wanderung mit unnötig hohen Risiken (z.B. Gratüberschreitung bei Gewitterneigung) verbunden und für den nächsten Tag nicht geeignet ist.

Für Euch als JugendleiterInnen ist wichtig zu wissen, wie leicht Ihr mit Eurer Gruppe unter den Druck geratet, auf eine bestimmte Weise handeln zu müssen. Die Bandbreite Eurer Handlungsmöglichkeiten als Gruppe wird auch von Euren Gruppenzielen und Gruppennormen mitbestimmt. Hierzu ein Beispiel: Eine Klettergruppe mit der Norm "Wir gehen jedes Wochenende zum Klettern" ist in ihren Handlungsmöglichkeiten gegenüber einer Gruppe mit der Norm "Wir gehen Klettern, machen aber auch gerne andere Dinge zusammen" deutlich eingeschränkt. In der gleichen Situation, z.B. bei zweifelhaften Wetter in eine Wand einzusteigen, wird es der reinen Klettergruppe schwerer fallen, auf die Klettertour zu verzichten. Die Klettergruppe gerät unter Druck, ihre eigenen Normen und Erwartungen erfüllen zu müssen. Dadurch steigt die Gefahr, dass die Gruppe ein erhöhtes Risiko eingeht. Als JugendleiterInnen solltet Ihr die wichtigsten Gruppenziele und Gruppennormen Eurer Jugendgruppe kennen und in entsprechenden Entscheidungssituationen darauf achten, die Handlungsmöglichkeiten der Gruppe zu erweitern (z.B. durch Alternativvorschläge, Durchführung eines Meinungsbildes, ...). Eine gewissenhafte Tourenplanung kann das Risiko, im Gelände in heikle Situationen zu kommen, erheblich reduzieren. Bei der Tourenplanung müsst Ihr als JugendleiterIn überprüfen, ob die

geplante Tour mit der Wettervorhersage, den aktuellen Verhältnisse, der vorhandenen Ausrüstung, dem Können der Jugendgruppe und Euren LeiterInnenfähigkeiten zusammenpasst.

Wie nehmen wir die Umwelt wahr?

Normalerweise gehen wir davon aus, dass wir mit unseren Sinnesorganen das wahrnehmen, was in der Umwelt vorhanden ist, und dass wir dies so wahrnehmen, wie es tatsächlich ist. Mit dieser Einstellung können wir im Alltag meist erfolgreich handeln. Allerdings erfahren wir hin und wieder, dass uns unsere Wahrnehmung auch täuschen kann und die Dinge nicht so sind, wie wir dachten (z.B. bei optischen Täuschungen). Die Erlebnisse unserer Jugendgruppe sollen uns wieder zur Veranschaulichung dienen: Den von Nina im Gras entdeckten Frosch können die anderen Gruppenmitglieder zunächst nicht sehen, obwohl er da ist. Das heißt verallgemeinert, dass wir etwas nicht zwangsläufig sehen, obwohl es da ist. Eine Fata Morgana wäre das Gegenteil: Wir sehen etwas, obwohl es nicht da ist. Sobald sich der Frosch bewegt, sehen ihn auch die anderen. Dies liegt vor allem daran, dass wir unsere Aufmerksamkeit bevorzugt auf bewegte Objekte richten (hier: sich bewegender Frosch). Wenn wir den Frosch einmal im Wirrwarr der Gräser erkannt haben, wird es unmöglich, ihn wieder "verschwinden" zu lassen: Unser Gehirn hält an der für uns sinnvolleren Form fest.



“Falsche Wahrnehmungen...”

Als sich die Gruppe zur Pause in's Gras setzt, erkennt noch keiner, wie vielfältig die Wiese ist. Erst als Jochen, Nina und Thomas auf allen Vieren durch das Gras krabbeln, erkennen sie die vielen unterschiedlichen Pflanzen und Tiere. Zuvor haben sie ihre Aufmerksamkeit auf andere Dinge gerichtet (z.B. ihre Trinkflaschen) und waren auch nicht fähig, die vielen Details aus größerer Entfernung zu erkennen. Dies bedeutet erstens, dass unsere Aufmerksamkeit nicht gleichmäßig verteilt ist, sondern sich immer auf bestimmte Dinge richtet. Und zweitens, dass es uns nicht möglich ist, alle Informationen, die vorhanden sind, wahrzunehmen. Als Jochen das "Ästchen", das sich später als Raupe entpuppt, im Gras entdeckt, versucht er sich seine Entdeckung zu erklären. Er bildet eine Theorie, wie das Ästchen in die Wiese gekommen ist. Weil er meint, dass es sich um ein Stück Holz handelt, sieht er die Raupe auch als Ästchen. Immer, wenn wir etwas wahrnehmen, versuchen wir diese Wahrnehmung in einem größeren Sinnzusammenhang einzubetten. Wir versuchen die Dinge einzuordnen und zu erklären. Wahrnehmungen, die wir uns nicht erklären können, verwirren und verunsichern uns.

Mit der Zeit hat jeder von uns Erklärungen über die verschiedensten Dinge entwickelt. Diese Erklärungen bzw. Theorien über die Wirklichkeit sind für uns lebensnotwendig. Denn sie ermöglichen es uns, dass wir uns in unserer Umwelt orientieren und Vorhersagen über zukünftige Ereignisse machen können, um unser Handeln zu planen. Der Nachteil dieser Erklärungsmuster ist, dass sie uns oft auf eine Sicht der Dinge beschränken und so unsere Wahrnehmungsfähigkeit einengen. Wie wir schon bei dem Punkt "Konflikte" gesehen haben, gibt es aber nicht nur eine Sicht der Dinge.

Neben diesen individuellen Erklärungsmustern gibt es auch welche, die alle Menschen gemeinsam haben. Sie sind durch die Funktionsweise unserer Wahrnehmungsorgane und unseres Gehirns bestimmt. Unser Ohr ist zum Beispiel nur in der Lage, einen bestimmten Frequenzbereich wahrzunehmen: Die Ultraschalllaute einer Fledermaus können wir nicht hören. Oder: Einen dreidimensional gezeichneten Würfel sehen wir sofort als Würfel, obwohl es sich ja eigentlich nur um die Aneinanderreihung unterschiedlich langer Linien in unterschiedlichen Winkeln zueinander handelt. Es ist uns fast unmöglich, nur ein Linienwirrwarr und

nicht einen Würfel zu sehen. Das liegt an dem ständigen Bemühen unseres Gehirns, alle dargebotenen Wahrnehmungsinformationen nach bestimmten Strukturen und Gesetzmäßigkeiten zu gestalten. Diese Gestaltung geschieht auch, als Klaus während des Aufstiegs eine Quellwolke betrachtet und in dem chaotischen Knäuel plötzlich einen Hasen sieht.

Fassen wir noch einmal die wichtigsten Punkte zur menschlichen Wahrnehmung zusammen: Die anfangs aufgestellte Alltagsaussage, dass wir alles in der Umwelt so wahrnehmen wie es ist, stimmt nicht. Die richtige Aussage lautet: Wir nehmen nur das wahr, was wir wahrnehmen können und wollen; und zwar so, wie wir es wahrnehmen müssen. Dies bedeutet nicht, dass Ihr Euch überhaupt nicht mehr auf Eure Wahrnehmungen verlassen sollt. Sondern Ihr sollt auch daran denken, dass Ihr Euch jederzeit täuschen könnt. Da wir einerseits nicht in der Lage sind, alle vorhandenen Informationen wahrzunehmen, aber andererseits auf Erklärungsmuster bzw. Theorien über die Wirklichkeit angewiesen sind, passiert folgendes: Wir erklären uns die Welt anhand weniger Informationen, die wir aber für besonders aussagekräftig halten. Hierzu einige Beispiele: Klaus findet das Wetter gut, weil es im Flachland sonnig ist. Ein Schneehang wird schon deshalb für lawinensicher erklärt, weil sich in ihm eine frische Aufstiegsspur befindet. Man findet eine Person von Anfang an unsympathisch, weil sie einen an jemanden erinnert, den man doof findet. Für Euch als JugendleiterInnen bedeutet dies, Euch selbst immer wieder kritisch zu hinterfragen:

- Durch welche Informationen ist Eure Beurteilung der Situation bestimmt (“Wie komme ich drauf, dass es ... ist?”)?
- Durch welche Informationen seid Ihr zu einer Entscheidung gekommen?
- Welche Informationen blendet Ihr aus?

Wenn Ihr diese Fragen für Euch alleine überlegt, steigt die Gefahr, Euch selbst zu täuschen. Um die Gefahr einer Selbsttäuschung zu verringern, könnt Ihr bei der Entscheidungsfindung auf die Informationen und Wahrnehmungen der restlichen Gruppenmitglieder zurückgreifen. Förderlich ist es auch, Eure eigene Entscheidungsfindung gegenüber der

Gruppe offen darzulegen. Die einzelnen Gruppenmitglieder haben dann die Möglichkeit, bei eventuellen Ungereimtheiten nachzuhaken.

Wie verhalten sich die einzelnen Gruppenmitglieder?

Wie wir unter dem Punkt “Ein Entscheidungsfindungsmodell” schon gesehen haben, stellen Entscheidungen in Gruppen normalerweise keine logisch schlüssigen und rein vernunftmäßigen Entscheidungen dar. Eine Gruppe überlegt sich bei ihrer Entscheidungsfindung nicht unbedingt, was die vernünftigste Lösung ist. Sondern für eine Gruppe ist es wichtig, die Bedürfnisse der einzelnen Gruppenmitglieder durch die getroffene Entscheidung in ausreichendem Maße zu berücksichtigen. Ferner spielen natürlich auch die Gruppennormen, die Gruppenziele, die Rollen und Positionen der Gruppenmitglieder und die Geschichte der Gruppe eine wichtige Rolle. Das heißt, Gruppen (und auch Einzelpersonen) können sich bei Entscheidungen nie ganz zweckrational verhalten, sondern berücksichtigen immer auch die eigenen Motive und Bedürfnisse (z.B. Aufrechterhaltung des tollen Gruppenklimas, Vermeidung von Konflikten, usw.). Dies kann dazu führen, daß eine vollkommen unvernünftige Entscheidung (z.B. Abfahrt über einen lawinengefährdeten Hang) getroffen wird, obwohl alle relevanten Informationen für eine bessere Entscheidung zur Verfügung stehen (hier: Lawinenlagebericht, Hangneigung, Exposition, Schneedeckenaufbau, Beurteilungsschema, usw.). Ob es zu risikoreichen Entscheidungen oder Fehlentscheidungen in einer Gruppe kommt, hängt - wie bei einem Konflikt - maßgeblich von dem Erleben und Verhalten der einzelnen Gruppenmitglieder in der jeweiligen Situation ab. Dabei gibt es Erscheinungen, die die Wahrscheinlichkeit einer risikoreicheren Entscheidung ansteigen lassen. Um diese Erscheinungen soll es im folgenden gehen.

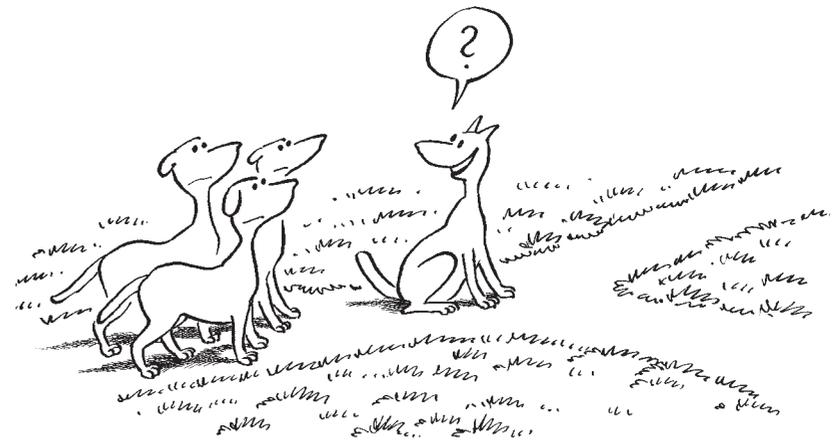
Bei den Erklärungen zur Wetterkunde hat sich Anke im Vergleich zu den anderen als unwissend erlebt. Diese Selbstwahrnehmung wird durch das Verhalten der anderen Gruppenmitglieder (hier: Abwertung, Spott) verstärkt. Anke erlebt die anderen bezüglich der Wetterkunde als kompetenter und ihre eigenen Fragen dazu als unerwünscht in der Gruppe. Dies führt schließlich dazu, dass sie ihre berechtigten Beden-

ken zur Wetterentwicklung am Gipfel nicht mehr äußert. Wie wir unter dem Punkt "Gruppennormen" gesehen haben, verhalten wir uns in Gruppen tendenziell so, wie wir glauben, dass es in der Gruppe erwünscht ist. Anke glaubt, dass ihre "dummen" Fragen zum Wetter unerwünscht sind. Schließlich verhält sie sich auch so und fragt nicht mehr nach. Hätte Anke am Gipfel ihre Bedenken geäußert, hätte sich die Jugendgruppe möglicherweise umentschieden und wäre nicht den Grat entlang gegangen. Als JugendleiterInnen solltet Ihr Eure Jugendlichen immer wieder dazu ermuntern, nachzufragen und ihre Bedenken zu äußern. Ferner könnt Ihr dem Problem durch thematische Meinungs-runden begegnen: "Wie schätzt ihr die Lawinengefährlichkeit des Hanges ein?", "Was denkt ihr zur Wetterentwicklung?", usw.

In Gruppen passiert es oft, dass die Verantwortung über die Gruppenentscheidungen und -handlungen abgegeben wird. Die einzelnen Gruppenmitglieder empfinden sich bezüglich einer Sache (hier: Beurteilung der Wetterentwicklung) nicht so kompetent. Sie gehen stillschweigend davon aus, dass die anderen mehr wissen und daher schon eine richtige Entscheidung treffen werden. Normalerweise geschieht diese Verantwortungsabgabe in Gruppen nicht offen. Thomas denkt sich am Gipfel, dass Sonja eine so erfahrene Bergsteigerin ist, dass sie schon etwas sagen würde, wenn das Wetter schlecht wäre. Damit übergibt er die Verantwortung für die weitere Entscheidung an Sonja, die davon aber nichts weiß. Die beschriebene Erscheinung kann dazu führen, dass sich in einer Gruppe niemand mehr für die Entscheidungen und Handlungen der Gruppe verantwortlich fühlt. In der Praxis könnt Ihr als JugendleiterInnen durch folgende Fragen die Verantwortung wieder an die einzelnen Gruppenmitglieder zurückgeben: "Wie schätzt ihr die Situation ein?". "Wie würdet ihr euch entscheiden, wenn ihr die Gruppe leiten würdet?"

Neben Anke und Thomas hat auch Nina Bedenken wegen der Wetterentwicklung. Sie spricht ihre Bedenken aber ebenso wie die anderen nicht aus, sondern beruhigt sich mit der Überlegung: "Wenn ich alleine wäre, würde ich jetzt umdrehen. Aber was soll uns in der Gruppe schon passieren?". In einer Gruppe fühlen wir uns sicherer als alleine. Dieses subjektive Sicherheitsgefühl ist beim Bergsteigen meist auch richtig: Das

Klettern in Seilschaften ist sicherer als alleine herum zu kraxeln. Bei einem Unfall können die anderen Hilfe holen usw. Allerdings gibt es im Gebirge auch Situationen, in denen das durch die Gruppe vermittelte Sicherheitsgefühl falsch ist: Es ist wesentlich gefährlicher in einer großen Gruppe in einem Schneehang zu stehen (größere Belastung des Hanges). Die Gefahr, bei einem Gewitter vom Blitz getroffen zu werden, verändert sich nicht dadurch, dass man alleine oder in einer Gruppe unterwegs ist. Als JugendleiterInnen ist es Eure Aufgabe, das beschriebene Sicherheitsgefühl immer wieder auf seine Berechtigung hin zu überprüfen: "Bringt uns die Gruppe in der momentanen Situation tatsächlich einen Sicherheitsgewinn oder wiegen wir uns nur in Sicherheit?" Bei diesen Überlegungen ist folgende Frage an alle Gruppenmitglieder hilfreich: "Wie würdet Ihr Euch entscheiden bzw. würdet Ihr Euch genauso verhalten, wenn Ihr alleine wärt?"



"...wie würdet Ihr Euch entscheiden?..."

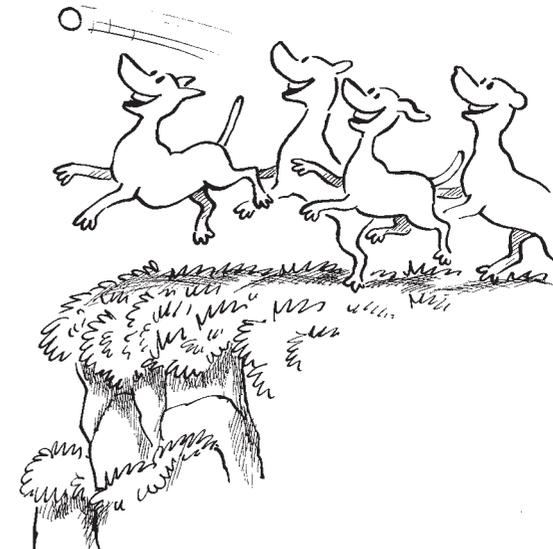
Ferner vermittelt uns eine Gruppe nicht nur ein subjektives Sicherheitsgefühl, sondern wir sind auch bestrebt, uns angenehme Situationen (z.B. tolle Pulverschneeabfahrt, angenehmes Gruppenklima) aufrechtzuerhalten. Es fällt uns schwer, unangenehme Entscheidungen zu treffen (z.B. Abbruch der Abfahrt wegen Lawinengefahr und damit verbundener großer Umweg, langwierige Diskussion und Entscheidungsfindung).

Klaus deutet am Gipfel in 's Flachland hinaus und meint: "Da draußen ist es total sonnig. Das Wetter ist also gut." Bei dem Punkt "Konflikte" haben wir erfahren, dass unsere Gefühle unser Denken, Wollen und Handeln beeinflussen. Die Ursache der Fehleinschätzung von Klaus kann darin liegen, dass er sich in die Idee der Gratüberschreitung "verliebt" hat: Er möchte die Tour, so wie sie geplant ist, durchführen. Daher nimmt er nur noch Informationen wahr bzw. sammelt Argumente, die für eine Durchführung der geplanten Tour und damit für sein Gefühl sprechen. Bei Entscheidungen, die die Sicherheit betreffen, muss man sich daher fragen, ob man sich jetzt nur deswegen dafür entscheidet, weil man das gerne machen möchte, oder ob es auch triftige Gründe gibt, die dagegen sprechen. Wenn ich unbedingt in einen Pulverschneeang hinauffahren möchte, werde ich immer Argumente finden, die für diese Entscheidung sprechen. Das Risiko einer solchen Fehlentscheidung kann verringert werden, wenn man bewusst die Argumente sammelt, die gegen die bevorzugte Entscheidung sprechen. Es ist für Euch als JugendleiterInnen eine Möglichkeit in solchen Situationen, bei Euren Überlegungen vom schlimmsten Fall auszugehen: "Wenn wir uns entscheiden, ... zu tun (z.B.: in den Hang hinauffahren, den Grat zu überschreiten, ...) und es passiert ein Unfall: hätte ich dann den Unfall jetzt schon vorhersehen bzw. vermeiden können?" Wenn die Antwort auf diese Frage "Ja" lautet, müsst Ihr eine andere Entscheidung treffen.

Das Risikoschubphänomen

Die gerade beschriebenen Erscheinungen (Phänomene) führen dazu, dass sich Gruppen risikoreicher entscheiden und verhalten, als dies Einzelpersonen tun würden. Die erste risikoreiche Entscheidung ist in unserer Jugendgruppe bereits bei der Tourenplanung gefallen: Sie hat sich eine aufgrund der Wettervorhersage ungeeignete Tour ausgesucht. Die nächste risikoreiche Entscheidung wird am Gipfel getroffen: Die Gruppe bricht trotz der Wetterentwicklung zur Gratüberschreitung auf. Diese Entscheidung ist in der Gruppe nicht mehr offen getroffen worden. Auch als die drohende Gefahr (hier: Gewitter) offen von Sonja angesprochen wird, entscheidet sich die Gruppe für die risikoreichere Alternative: Es wäre sicherer gewesen, den bekannten Weg zurück zu laufen,

als sich für den unbekannteren und noch dazu längeren Weg zu entscheiden. Unsere Jugendgruppe hat sich bei der Tourenplanung für die Gratüberschreitung entschlossen. Dies sollte der krönende Abschluss einer verregneten Gruppenfahrt werden. Die Entscheidung war angesichts der Wettervorhersage risikoreich. Diese Entscheidung hat die Gruppe mit einer risikoreicheren Entscheidung am Gipfel und einer noch risikoreicheren Entscheidung am Grat beibehalten. Es fällt uns schwer, einmal getroffene Entscheidungen zurückzunehmen. Wir müssten uns dann eingestehen, dass wir uns geirrt haben. Unsere Jugendgruppe hätte sich eingestehen müssen, dass die ganze Tour eine einzige Fehlplanung war. Da aber am Gipfel etliche Gruppenmitglieder bereits die Verantwortung für die Entscheidungen unausgesprochen (also ohne dass die betroffenen Personen die Verantwortung bewusst hätten übernehmen können) an die Gruppe bzw. Sonja abgegeben hatten, kam es nicht zur Rücknahme der risikoreichen Entscheidung, sondern zu noch risikoreicheren Entscheidungen. Allgemein heißt dies: Wenn eine Gruppe einmal eine risikoreiche Entscheidung getroffen hat und die oben beschriebenen Phänomene (Verantwortungsabgabe, subjektives Sicherheitsgefühl, selektive Informationssammlung, usw.) verstärkend hinzu-



"Risikoschubphänomen"

kommen, trifft die Gruppe im weiteren Entscheidungsprozess wahrscheinlich noch risikoreichere Entscheidungen, als dass sie ihre ursprüngliche Entscheidung revidiert. Diesen Vorgang bezeichnet man als Risikoschubphänomen. Als JugendleiterInnen solltet Ihr und Eure Jugendlichen die Erkenntnis gewinnen, dass Fehlentscheidungen und Irrtümer selbstverständlich zum Bergsteigen gehören. Es ist unmöglich, sich nie zu irren. Als LeiterIn den Mut zu haben, eine einmal getroffene Entscheidung wieder zu revidieren, ist kein Zeichen von Schwäche, sondern von Souveränität. Alle schon unter dem Punkt "Wie verhalten sich die einzelnen Gruppenmitglieder?" beschriebenen Fragen an Euch und Eure Gruppenmitglieder sind geeignet, der Gefahr eines Risikoschubphänomens zu entgehen.

Kehren wir an dieser Stelle wieder zu unserer Gruppe zurück und betrachten, wie es ihr weiter ergeht.

Am Nachmittag haben sich die Gewitterwolken aufgelöst. Allerdings hängen in den Bergflanken noch dicke Wolkenreste. Auch die Schutzhütte liegt im dichten Nebel. Sonja kann sich nicht entscheiden, ob sie den orientierungs-technisch schwierigen Abstieg entlang der Pfadspuren wagen soll oder lieber gleich mit der Gruppe auf der Schutzhütte übernachten soll. Das Gewitter hat ihr Vertrauen in ihre Führungsqualitäten ins Wanken gebracht. Sonja hat das Gefühl, als Jugendleiterin in dieser Situation eine klare Entscheidung treffen zu müssen. Sie überlegt die Pro und Contras der beiden Alternativen hin und her: Die Hütte ist sicher, es gibt aber fast kein Essen mehr. Der Abstieg ist zeitlich noch machbar, die Sicht ist aber gleich Null. Als auch noch Beate nachfragt, wann sie denn weitergehen, gerät Sonja immer mehr unter Druck. Schließlich denkt sie sich: "Wenn wir den Weg nicht finden, können wir ja immer noch zur Hütte zurückgehen." und entscheidet sich damit für den Abstieg. Sonja teilt den Jugendlichen ihren Entschluss mit und bittet sie zusammenzupacken.

Sonja hat sich den Abstieg noch einmal ganz genau im Führer und auf der Karte angesehen. Auch ohne die Pfadspuren dürfte die Orientierung eigentlich kein Problem sein. Zunächst geht es einen breiten Rücken, der sich später in drei Hänge unterschiedlicher Himmelsrichtung aufteilt, bergab. Den ersten, rechtsliegenden Hang müssen sie hinabsteigen, bis sie an seinem Ende auf einen markierten Wanderweg treffen. Der Wanderweg führt sie dann direkt zu ihrem Stützpunkt zurück.

Sonja ist froh wieder unterwegs zu sein. Im Gelände kehrt ihre Selbstsicherheit zurück. Anfangs kann sie mit der Gruppe sogar den beschriebenen Pfadspuren folgen. Doch auch als sich diese auf dem breiten Rücken im Wald verlieren, ist die Orientierung kein Problem. Sonja weiß gar nicht mehr, warum sie sich vorher nicht entscheiden konnte: Das Wetter ist gut. Die Orientierung ist leicht. Die Stimmung in der Gruppe ist wieder viel besser. Das Gehen macht Spaß. Und das Abendessen ist nicht mehr weit. "In 's Tal abzusteigen", findet Sonja, "war auf jeden Fall die bessere Entscheidung." Der Rücken wird immer breiter. Nach der Karte müsste auf der rechten Seite bald der Hang kommen, den die Gruppe hinabsteigen muss. Sonja hält sich rechts bergab. Doch das Gelände wird dort immer steiler und auch felsiger. Wegen des Nebels kann sie nicht hinab sehen. Also quert sie mit den Jugendlichen den Rücken weiter auf gleicher Höhe. Schließlich geht der Rücken rechts relativ flach in einen Hang über. "Da ist ja unser Hang", stellt Sonja zufrieden fest. Nachdem die Jugendgruppe einige Zeit weglos den Hang hinabgestiegen ist, trifft sie auf einen tiefeingeschnittenen Gebirgsbach. Sonja schaut auf die Karte. Im linken, unteren Teil des Hanges ist ein Bach eingezeichnet. Allerdings schneidet sich dieser laut Karte nicht tief in den Berg ein. "Das ist sicher der Bach; ansonsten ist ja keiner eingezeichnet", denkt sich Sonja und verkündet den Jugendlichen: "Jetzt ist es nicht mehr weit bis zum Wanderweg." Tatsächlich erreicht die Gruppe nach kurzer Zeit eine verwilderte Forststraße. Wieder schaut Sonja auf die Karte: Eine Forststraße ist in dem Hang nicht eingezeichnet. Sonja überlegt: "Meine Karte ist schon einige Jahre alt. Sicher wurde die Straße in der Zwischenzeit gebaut." Sie schlägt den Jugendlichen vor, nicht weiter weglos den Hang hinab zu steigen, sondern der Forststraße bergab bis zum Wanderweg zu folgen. Nach der Karte dürfte es nicht mehr weit bis zum Ende des Hanges sein. Alle sind froh auf dem breiten Weg wieder unbeschwert und leicht gehen zu können. In großen Kebren windet sich die Forststraße bergab. Die Sicht ist inzwischen besser geworden. Aber ein Ende des Hanges ist immer noch nicht absehbar. "Eigentlich müssten wir längst unten sein", denkt sich Sonja, "aber vielleicht ist ja der Bachbeginn falsch in der Karte verzeichnet und wir sind noch garnicht so weit unten." Also läuft die Gruppe weiter der Forststraße entlang.

Endlich wird das Gelände flacher und der Wald lichter. Die Forststraße mündet kurze Zeit später in eine andere. "Alles klar", denkt sich Sonja, "das ist also unser Wanderweg. Jetzt rechts und dann nur noch gerade aus." Als die Gruppe wenig später über eine kleine Erhebung kommt, steht sie plötzlich vor einem See. Dieser dürfte hier weder nach dem Führer noch nach der Karte sein. Ein intensives Kartenstudium aller lässt schließlich nur eine Antwort zu: Die Gruppe hat den Rücken zu lange gequert und ist doch tatsächlich ins falsche Tal abgestiegen. Zum Glück ist

gleich hinter dem See eine öffentliche Straße, auf der ein Linienbus zum Stützpunkt der Gruppe fährt. Während der Busfahrt denkt Sonja nach: "Beinahe wären wir in ein Gewitter gekommen und wir haben uns verlaufen. Wie konnte das geschehen?"

Gehen wir den Abstieg noch einmal in Gedanken von Anfang an durch und betrachten, was im Einzelnen geschehen ist:

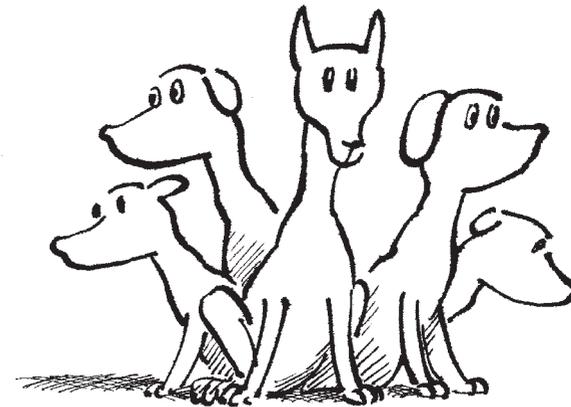
Was sonst noch passiert, wenn wir uns für eine Sache entscheiden

Auf der Schutzhütte kann sich Sonja zunächst nicht entscheiden, ob sie mit der Gruppe auf der Schutzhütte bleiben oder in´s Tal absteigen soll. Bei ihrer Entscheidungsfindung setzt sie sich selbst unter Druck: Sie hat die vorangegangenen Fehlentscheidungen erkannt und meint nun, unbedingt die richtige Entscheidung treffen zu müssen. Da aber beide Alternativen (Schutzhütte oder Abstieg) mit Unwägbarkeiten verbunden sind und keine Argumente eindeutig für eine der beiden Alternativen sprechen, kann sich Sonja nicht entscheiden. Sie überlegt hin und her. In so einer Situation ist es hilfreich, nicht das Selbstbild zu haben, als JugendleiterIn bei jeder Entscheidung wissen zu müssen, was richtig ist. Denn dann kann man auch auf die Wahrnehmungen und Meinungen der restlichen Gruppenmitglieder zurückgreifen. Sonja macht dies nicht. Sie entscheidet sich schließlich für den Abstieg aufgrund der Überlegung, diese Entscheidung auch wieder rückgängig machen zu können. Nachdem sie sich entschieden hat und wieder mit der Gruppe im Gelände unterwegs ist, fallen ihr nur noch Gründe ein, die für den Abstieg sprechen. Dies ist unsere typische Reaktion: Wenn wir uns zunächst nicht zwischen zwei oder mehreren Alternativen entscheiden können, sammeln wir nach der Entscheidung für eine Alternative verstärkt nur noch Informationen und Argumente, die für diese Alternative sprechen. Dadurch vermitteln wir uns selbst, dass wir die richtige bzw. eine gute Entscheidung getroffen haben. Das Problem dabei ist, dass die Argumente, die für die anderen Alternativen gesprochen haben, dadurch nicht ihre Berechtigung verlieren. Der beschriebene Effekt - nur noch Gründe zu sammeln, die für die getroffene Entscheidung sprechen - kann im Falle einer Fehlentscheidung wesentlich zur Entste-

hung eines Risikoschubphänomens beitragen. Deswegen solltet Ihr Euch auch nach einer Entscheidung fragen: "Paßt die Entscheidung noch oder gibt es neue Informationen, die gegen die getroffene Entscheidung sprechen?"

Wie wir uns die Wirklichkeit erklären

Wie oben schon beschrieben, erklärt sich jeder von uns seine Umwelt. Wir entwickeln Theorien über die Wirklichkeit. Ereignisse in der Umwelt versuchen wir in unsere Erklärungsmodelle zu integrieren. Wobei wir bevorzugt Ereignisse wahrnehmen, die unsere Erklärungsmodelle bestätigen. Ereignisse, die unseren Erklärungsmodellen widersprechen, blenden wir - wenn möglich - aus. Wenn wir unseren Erklärungsmodellen widersprechende Ereignisse wahrnehmen, verändern wir sie so weit, bis sie wieder durch unser Modell erklärbar sind. Erst wenn wir Ereignisse wahrnehmen die in totalem Widerspruch zu unserem Erklärungsmodell stehen, werfen wir dieses schweren Herzens über Bord. Wir müssen uns eingestehen, dass wir uns mit unserer Theorie über die Wirklichkeit geirrt haben. So erging es auch unserer Jugendleiterin Sonja beim Abstieg von der Schutzhütte in´s Tal: Zunächst macht sich Sonja mit Hilfe des Führers und der Karte eine Vorstellung vom Abstieg. Sie entwickelt ein Bild vom Gelände und wie der geplante Abstiegsweg



“Mehr Augen sehen auch mehr...”

darin verläuft. Während des Abstieges überlegt sie sich anhand ihrer Wahrnehmungen vom Gelände immer wieder, wo sich die Gruppe in ihrem Bild gerade befindet. Alle Erscheinungen, die nicht in ihr Bild passen, verändert sie so, dass sie sie schließlich erklären kann. Wobei sie verstärkt Informationen sammelt, die für ihr Bild sprechen, und diejenigen Informationen ausblendet, die ihrem Erklärungsmodell widersprechen: Der Gebirgsbach ist nicht tief eingeschnitten. Die Forststraße wurde erst vor kurzer Zeit gebaut und ist nicht verwildert. Der Hang ist gar nicht so lang, sondern die Karte irrt sich. Die zweite Forststraße wird plötzlich zum Wanderweg. Erst der See passt so wenig in's Bild, dass es in Frage gestellt und schließlich verworfen werden muss. Die Jugendgruppe entwickelt daraufhin gemeinsam anhand der während des Abstiegs gewonnenen Informationen ein neues Bild vom tatsächlichen Abstiegsweg und ihrem momentanen Standpunkt. In der Praxis bedeutet dies, immer daran zu denken, sich auch irren zu können. Als JugendleiterInnen könnt Ihr Euch folgende Fragen stellen:

“Kann ich mit meinem Bild alle meine Wahrnehmungen erklären?”,
 “Was müsste passieren, damit ich mein Erklärungsmodell über den Haufen werfe?”.

Ferner ist es immer sinnvoll, die Vorteile einer Gruppe auch zu nützen, denn: Mehr Augen sehen auch mehr. Und unterschiedliche Personen haben auch unterschiedliche Ideen und Erklärungen.

Aus Fehlern kann man lernen

Den perfekten Jugendleiter gibt es nicht. Wir alle treffen immer wieder Fehlentscheidungen oder irren uns. Aber wir haben die Möglichkeit, aus unseren Fehlern zu lernen und erfahrener zu werden. Dies betrifft sowohl den alpinen als auch den pädagogischen Bereich des JugendleiterInnen-Daseins. Auf der Rückfahrt zum Stützpunkt überlegt sich Sonja, wie es zu den Fehlentscheidungen des vergangenen Tages gekommen ist. Wenn wir Erfahrung sammeln wollen, müssen wir zunächst kritisch unser eigenes Verhalten betrachten und unsere Fehler erkennen. Anschließend können wir uns überlegen, was wir aus ihnen lernen und wie wir

sie in Zukunft vermeiden wollen. Eine Möglichkeit für Euch als JugendleiterInnen besteht darin, dass Ihr Euch nach jeder Gruppenaktion (Tour, Gruppenabend, usw.) bewusst Zeit nehmt, über die vergangenen Ereignisse nachzudenken:

- Was lief gut?
- Was war problematisch?
- Wo habt Ihr Fehlentscheidungen getroffen (z.B.: bei der Tourenplanung, bei Eurem Verhalten einem Gruppenmitglied gegenüber, usw.)?
- Was lernt Ihr aus der vergangenen Aktion?
- Was werdet Ihr in Zukunft anders machen?
- Woran (z.B. eigenes Verhalten, Reaktionen anderer, ...) könnt Ihr erkennen, dass Ihr Euch anders verhaltet?

Ein erfahrener Jugendleiter ist jemand, der seine Fehlentscheidungen erkannt und aus ihnen gelernt hat.



“Vergangene Ereignisse...”

Jetzt sind wir fast am Ende der Inhalte zum “Gruppen leiten” angelangt. Was noch fehlt ist das Thema Abschied. Das letzte Kapitel beschäftigt sich zunächst theoretisch mit diesem Thema, bevor wir nach einem Zeitsprung zum Abschluss noch einmal zu unserer Jugendgruppe zurückkommen.

Zu guter Letzt: Abschied oder das Ende einer Gruppe

Abschied, Wandel und Krisen in der Gruppe

Abschied ist in Jugendgruppen nicht erst am Ende, sondern schon während ihres Bestehens immer wieder ein Thema. Alle Prozesse, die mit Veränderung zu tun haben, beinhalten auch das Thema Abschied. Man verabschiedet sich vom Alten, um zu neuen Ufern aufzubrechen. Wenn das Alte seine Berechtigung verloren hat und nicht mehr passt, kommt es zu Krisen (vgl. Vopel). Krisen sind länger anhaltende Konfliktsituationen, die die ganze Gruppe betreffen. Sie gehören genauso wie Konflikte zum Alltag in Gruppen. Die problemlose und immer glückliche Gruppe ist eine Fiktion. Krisen erzeugen zunächst einmal Verunsicherung in der Gruppe: Man muss sich vom Alten trennen und hat noch nichts Neues entwickelt, an das man sich halten könnte. Eine Krise bedeutet immer Abschied und Trennung; sie beinhaltet aber ebenso Wandel und die Chance zum Neubeginn. Der Umgang der einzelnen Gruppenmitglieder mit Konflikten untereinander bestimmt auch mit, wie die Gruppe einer Krise gegenübertritt: Die Krise kann als etwas sehr bedrohliches erlebt werden, dass die Gruppenmitglieder lähmt und ratlos macht. Eine Krise kann von der Gruppe aber auch als gemeinsame Entwicklungsaufgabe gesehen werden, aus der man schließlich gestärkt hervorgehen wird.

Am offensichtlichsten wird das Thema Abschied in der Gruppe, wenn neue Gruppenmitglieder hinzukommen oder einzelne die Gruppe verlassen: Die Gruppe wird in Zukunft nicht mehr so sein, wie sie einmal war. Durch Veränderungen in der Gruppenzusammensetzung gerät die aktuelle Gruppenstruktur gehörig durcheinander. Neue Gruppenmitglieder müssen erst einmal in die Gruppe integriert werden. Die "Neuen" bringen eigene Vorstellungen und Ziele in die Gruppe ein. Die bisher verlässlichen Kommunikationsstrukturen, Gruppennormen und Positionen der einzelnen in der Gruppe müssen neu verhandelt werden. Obwohl die Gruppe schon länger besteht, steht sie doch wieder am Anfang: Alle Gruppenphasen mit ihren speziellen Aufgaben und Problemen müssen nochmals gemeinsam erfolgreich bewältigt werden. Und längst überwunden ge-

glaubte Themen werden wieder wichtig. Die Dynamik, die ein neues Gruppenmitglied in einer Gruppe auslöst, ist nicht zu unterschätzen. Das Gleiche gilt, wenn ein Gruppenmitglied die Gruppe verlässt. Es hinterlässt eine Lücke in der Gruppe. Das Gruppengefüge muss erst wieder neu geordnet werden. Es ist Eure Aufgabe als JugendleiterIn, bei Veränderungsprozessen die Aufmerksamkeit der Gruppe gleichzeitig auf die Themen Abschied von Bekanntem und Aufbruch zu Neuem zu konzentrieren:

- Welche Gruppenziele sind für uns nicht mehr wichtig?
- Von welchen Gewohnheiten bzw. Verhaltensweisen verabschieden wir uns?
- Welche Gruppennormen haben wir verändert?
- Wer hat uns verlassen; wer war er / sie für uns; und wie verändert sich die Gruppe dadurch?
- Wer ist hinzugekommen; wer ist er / sie; und wie verändert sich die Gruppe dadurch?
- ... ?

Jede Jugendgruppe löst sich irgendwann einmal auf. Das liegt in der Natur der Sache. Das Gruppenende kann verschiedene Gründe haben: Die Jugendlichen haben ein bestimmtes Alter erreicht. Oder die Gruppenmitglieder haben kein gemeinsames Ziel mehr und brauchen sich nicht mehr gegenseitig. Oder für die einzelnen sind andere Dinge wichtiger geworden. Eine Jugendgruppe löst sich normalerweise nicht von heute auf morgen auf. Das Thema des Abschieds und der Auflösung kündigt sich schon lange vorher an. Dies ist für die Gruppe nochmals eine vollkommene neue Situation, mit der sie nicht recht umzugehen weiß. In Gruppen ohne ein von Anfang an definiertes Ende (z.B. Sektionsgruppe für eine Wochenendtour) ist Abschied neben der Trauer oft mit dem Gefühl, versagt zu haben, verbunden (vgl. Klein). Die Gruppenmitglieder unterliegen leicht der Versuchung, das Thema der Trennung zu übergehen und nochmals die gemeinsamen Kräfte der Gruppe zu beschwören. Dadurch kann das Ende der Gruppe verzögert werden, obwohl allen Gruppenmitgliedern längst klar ist, dass man sich trennen wird. Die Gefahr besteht darin, dass die Gruppe auseinanderfällt, ohne einen gemeinsamen Abschluss zu finden. Das Gefühl, als Gruppe versagt zu haben, wird dadurch noch verstärkt. Wie in der Anfangsphase

ist es auch in der Abschlussphase Eure Aufgabe als JugendleiterIn, eine Struktur zu schaffen, die es den Gruppenmitglieder ermöglicht, sich bewusst mit dem Gruppenende auseinanderzusetzen. Diese Auseinandersetzung ist notwendig, damit der Einzelne tatsächlich mit der Gruppe abschließen kann. Zum Abschluss bewegen die Gruppenmitglieder ähnliche Fragen wie am Anfang - nur diesmal nicht in die Zukunft, sondern in die Vergangenheit gerichtet:

- Was war die Gruppe für mich?
- Wie erging es mir in der Gruppe vom Anfang bis jetzt?
- Wie habe ich mich vom Anfang bis jetzt verändert?
- Wurden meine Erwartungen erfüllt?
- Was hat mich in der Gruppe gefördert, was behindert?
- Was nehme ich mit, was möchte ich hier lassen?
- Wie erging es mir mit den anderen vom Anfang bis jetzt?
- Welche Anregungen nehme ich von den anderen mit; was habe ich von ihnen gelernt?
- Wie hat sich die Gruppe vom Anfang bis jetzt verändert?
- ... ?

Als JugendleiterInnen sollt Ihr dafür sorgen, dass diese Fragen Raum in der Gruppe haben und beantwortet werden können. Dies muss nicht auf einmal geschehen. Auch die Abschlussphase ist ein Gruppenprozess, der seine Zeit braucht. Aber auch der zukünftige Weg der einzelnen Gruppenmitglieder soll beim Gruppenende nicht vergessen werden. Dies erleichtert den Abschied für den Einzelnen und zeigt neue Perspektiven auf:

- Was werde ich tun, wenn ich die Gruppe vermisste?
- Was habe ich für Pläne / Projekte für die Zukunft?
- Was werde ich in den nächsten Wochen machen?

Die letzte Gruppenstunde

Verabschieden wir uns an dieser Stelle auch von unserer Jugendgruppe. Sie hat über eine lange Zeit bestanden. Die Jugendlichen haben zusammen mit Sonja als Jugendleiterin viele Erlebnisse gehabt. Sie haben gemeinsam Höhen und Tiefen durchlebt. Sonja hat inzwischen ihr Studium beendet und wird in einer anderen Stadt ihre erste Arbeitsstelle annehmen. Auch Jochen und Beate werden wegen ihrer Ausbildung wegziehen. Nina hat vor einiger Zeit wieder zu reiten begonnen und möchte sich in Zukunft in ihrer Freizeit mehr den Pferden als dem Gebirge widmen. Klaus ist mittlerweile ein ziemlich guter Kletterer geworden und sucht neue Herausforderungen in der Sportklettergruppe der Sektion. Thomas und Anke haben schon die JugendleiterInnen-Grundausbildung besucht und wollen bald eine eigene Jugendgruppe leiten. Bevor die Gruppe langsam auseinander fällt, haben alle beschlossen, sie lieber gemeinsam zu beenden.

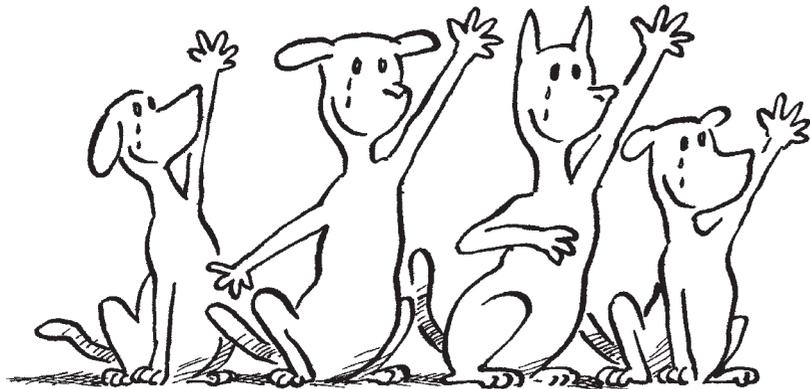
Die vergangenen Gruppenstunden hat sich unsere Jugendgruppe mit der Planung ihres Abschiedsabends beschäftigt: Sie haben ein Menü mit kulinarischen Köstlichkeiten zusammengestellt, für jeden ein kleines Heft aus bunten Papier gebastelt und mit Fotos vergangener Gruppenaktionen beklebt. Und jeder hat ein persönliches "Gruppenbild" gemalt. Die Stimmung in der Gruppe schwankte dabei zwischen Traurigkeit und freudiger Erinnerung.

Zur letzten Gruppenstunde versammeln sich alle pünktlich um 17:00 Uhr im Gruppenraum. Als Einstimmung zeigen Jochen und Sonja ihre besten Dias von der Jugendgruppe seit deren Bestehen. Es geht munter zu in der Gruppe. Alte Erinnerungen werden wiederbelebt und die Höhepunkte vergangener Tage noch einmal gegenseitig wiedererzählt. Auch die Bachüberquerung auf ihrem ersten Hüttenwochenende erhält den ihr gebührenden Platz in der Erinnerung. Im Anschluss an die Dias erhält jeder von Sonja eines der selbst gebastelten Hefte und schreibt seinen Namen auf die Vorderseite. Auch Sonja hat für sich ein Heft ausgesucht. Dann gibt jeder der Reihe nach sein Heft an die anderen Gruppenmitglieder weiter, so dass jeder immer gerade das Heft eines anderen hat. In die Hefte der anderen schreibt jeder, wer derjenige für ihn in der Gruppe war, was er an ihm besonders geschätzt hat

und was er dem anderen für die Zukunft wünscht. Anschließend kocht die Jugendgruppe gemeinsam das Abendessen und verspeist dann genüsslich ihre Köstlichkeiten. Dabei stoßen sie mehrmals auf ihre Gruppe und die gemeinsame Zeit an.

Nach dem Abendessen erzählt jeder anhand seines in den letzten Gruppenstunden gemalten "Gruppenbildes", wie er die Gruppe erlebt hat, welche Bedeutung sie für ihn hatte, was er für sich mitnimmt und welche Ziele er in der nahen Zukunft hat. Dies ist eine sehr konzentrierte Runde und alle nehmen viel Anteil an den Ausführungen der anderen. Danach sitzen noch alle gemütlich zusammen, um sich ausführlich voneinander zu verabschieden. Als Sonja einmal in die Küche geht, nutzen Anke und Thomas die Gelegenheit, kurz mit ihr allein zu sprechen. Die beiden fragen Sonja, ob sie ihnen nicht bei der Planung der ersten Gruppenstunden ihrer neuen Jugendgruppe behilflich sein könnte. Sonja fühlt sich geehrt und freut sich, ihre Erfahrung als Jugendleiterin an die beiden weitergeben zu können.

Die Gruppenhefte und das eigene "Gruppenbild" nimmt jeder als Erinnerung an die gemeinsame Zeit mit. Und als sich alle weit nach Mitternacht endgültig voneinander verabschieden, stehen einigen die Tränen in den Augen. Auf dem Nachhauseweg erinnert sich Sonja noch einmal an die wichtigsten Stationen im Bestehen der Gruppe und denkt wehmütig: "Das also war meine Jugendgruppe."



Literatur

- Antons, K. (1992): Praxis der Gruppendynamik: Übungen und Techniken. Göttingen: Verlag für Psychologie. *Ein Klassiker der praktischen Gruppendynamik. Das Buch ist eine reichhaltige Methodensammlung und vermittelt alle wichtigen Informationen zum Thema "Gruppendynamik".*
- Berkel, K. (1995): Konflikttraining: Konflikte verstehen und bewältigen. Heidelberg: Sauer. *Ein kleines, aber feines Buch mit sehr vielen Beispielen zum Thema Konflikte. Eigentlich für die Arbeitswelt geschrieben, lässt es sich gut auf Jugendgruppen übertragen.*
- Forgas, J. (1994): Soziale Interaktion und Kommunikation: eine Einführung in die Sozialpsychologie. Weinheim: Psychologie-Verlags-Union. *Eine nicht zu wissenschaftliche Einführung für all diejenigen, die sich näher mit den Untersuchungen und Erkenntnissen der Sozialpsychologie beschäftigen möchten.*
- Gilsdorf, R. & Kistner G. (1995): Kooperative Abenteuerspiele: Praxishilfe für Schule und Jugendarbeit. Seelze-Velber: Kallmeyersche Verlagsbuchhandlung. *Eine ausführliche Sammlung unterschiedlichster Kooperativer Abenteuerspiele mit guten Spielanleitungen und Auswertungsbeschreibungen.*
- Gilsdorf, R. & Kistner G. (2001): Kooperative Abenteuerspiele II. Praxishilfe für Schule, Jugendarbeit und Erwachsenenbildung. Seelze-Velber: Kallmeyersche Verlagsbuchhandlung. *Die Fortschreibung des ersten Bandes in bewährter Aufmachung mit vielen Ideen.*
- Klein, I. (1995): Gruppen leiten ohne Angst: ein Handbuch für Gruppenleiter. München: Pfeiffer. *Ein sehr hilfreiches Buch mit vielen nützlichen Hinweisen zu allen Fragen des Gruppenleitens.*
- Langmaack, B. & Braune-Krickau, M. (1993): Wie die Gruppe laufen

- lernt: Anregungen zum Leiten und Planen von Gruppen. Weinheim: Psychologie-Verlags-Union. *Eigentlich für Leiter von zeitlich begrenzten Gruppen geschrieben, vermittelt dieses Buch einen guten Einblick in die Gruppendynamik und gibt Antwort auf alle wichtigen Fragen zum Thema "Gruppe leiten".*
- Marmet, O. (1991): Ich und Du und so weiter: Kleine Einführung in die Sozialpsychologie. München: Piper. *Das Buch gibt anhand vieler Beispiele in einfacher und klarer Sprache Antworten auf alle wichtigen Fragen zu den Themen: Kommunikation, Gruppe, Sozialisation, Soziale Wahrnehmung, Soziales Lernen.*
- Rabenstein, R. & u.a. (1990). Das Methoden Set: Band 1 - 5. *Eine ausführliche Sammlung unterschiedlichster Methoden zu allen nur erdenklichen Gruppensituationen. Das geeignete Nachschlagewerk, wenn man einmal nicht weiß, wie man etwas umsetzen kann.*
- Schwarz, G. (1995): Konfliktmanagement: Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung. Wiesbaden: Gabler. *Dieses Buch informiert auf amüsante Weise sehr ausführlich über unterschiedliche Konfliktarten und deren Lösung. Für alle, die sich intensiver mit Konflikten beschäftigen möchten.*
- Vopel, K. (1992): Handbuch für Gruppenleiter/innen: zur Theorie und Praxis der Interaktionsspiele. Hamburg: iskopress. *Dieses Buch beschäftigt sich mit den Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten von Gruppen. Für alle, die in ihrer Gruppe etwas bewegen möchten.*
- Zum Thema: Alpine Erlebnispädagogik. Wahl, W. et al. (2001).
- Zum Thema: Rechtsfragen in der Jugendarbeit. Ratge, R. & Kuhn, T. (1996). *Beide Broschüren wurden von der Jugend des Deutschen Alpenvereins herausgegeben und extra für Euch JugendleiterInnen geschrieben. Ihr könnt sie über das Jugendreferat in München beziehen.*

Der Autor Bernhard Streicher ist Diplom-Psychologe mit Zusatzausbildungen in Gruppendynamik und Systemischer Therapie.

Als DAV-Fachübungsleiter Hochtouren und Skihochtouren ist er seit vielen Jahren für das Schulungsteam der JDAV tätig. Hierbei liegen die Schwerpunkte seiner Arbeit unter anderem auf Entscheidungsfindungsprozessen in Gruppen und dem Themenkomplex "Gruppe als Risiko". Seit 1999 arbeitet er außerdem für das Lehrteam "Zusatzqualifikation Erlebnispädagogik".

Als freiberuflicher Trainer und Seminarleiter arbeitet er in den Bereichen der Team- und Persönlichkeitsentwicklung sowie Erlebnispädagogik.

Derzeit promoviert Bernhard Streicher im Fach Psychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München zum Thema "Soziale Bedingungen von Innovationen".

