



## 9. Profis für die Gruppen - Pädagogik für JugendleiterInnen

---

### Inhaltsverzeichnis

Überblick	9/1
Gruppenphasen	9/2
Leistungsstile	9/8
Rollenverhalten	9/11

### Überblick

Dieser Abschnitt gibt einen Einblick in drei grundlegende Themen der Gruppenpädagogik.

- ❖ Gruppenphasen
- ❖ Leitungsstile
- ❖ Rollenverhalten

Ziel ist es dabei, das Interesse an einer vertiefenden Auseinandersetzung mit der Thematik zu wecken bzw. erfahrenen Praktikern früher Gelerntes wieder ins Gedächtnis zu rufen.

Jeder Jugendleiter sollte sich bei einem Jugendleiter-Grundkurs Kenntnisse im Bereich der Gruppenpädagogik aneignen und das Wissen durch Literaturstudium ergänzen.

Den Ausführungen in diesem Abschnitt liegen die Arbeitsergebnisse von Jugendleiterkursen und folgende Bücher zugrunde, die zum Selbststudium empfohlen werden:

- ❖ Ralf Dantscher: „Arbeitsmaterial für Gruppenarbeit“, Burckhardthaus-Verlag Berlin
- ❖ Willi Erl: „Gruppenpädagogik in der Praxis“, Katzmann Verlag Tübingen
- ❖ Fridolin Kreckl: „Pädagogische Psychologie für Gruppenleiter“, Juventa Verlag München
- ❖ Jutta Malcher: „Nicht ohne“, Erzbischöfliches Jugendamt Köln

### Gruppenphasen

#### Einleitung

Gruppen durchlaufen ähnlich wie der einzelne Mensch verschiedene Entwicklungsphasen. Sie geben dem Jugendleiter ein Verständnis der Gruppe in ihrer zeitlichen Entwicklung. Das Verhalten der Gruppe und des einzelnen zu den gleichen Problemen ist in jeder Phase anders.

Das Wissen um die Phasen der Gruppenentwicklung bietet Kriterien für

- die Beurteilung der Gruppe als Ganzes
- die Beurteilung des Einzelnen
- die Erstellung des Programms
- das Verständnis der Rollen und Aktivitäten
- die Gefühle und die Kommunikation in der Gruppe.

Die Phasen verlaufen nicht geradlinig. In jeder Phase gibt es Übergänge. Einzelne Gruppenmitglieder treiben die Phase voran, während Andere sie hemmen. Dadurch hat jede Gruppe ihre eigene Entwicklungsgeschwindigkeit.

Wer von einer „Gruppe“ spricht, bezeichnet damit in der Regel eine Gruppe in der Vertrautheitsphase. Die meisten Gruppen bleiben aber in den ersten beiden Phasen (Orientierungsphase und Machtkampfphase) stecken und kommen nicht durch alle fünf Entwicklungsphasen. Der entscheidende Prozess spielt sich in den ersten beiden Phasen ab.

Dieses Kapitel stellt die fünf Gruppenphasen mit ihren charakteristischen Merkmalen vor, beschreibt Möglichkeiten der Programmgestaltung und geht auf das jeweils angemessene Verhalten des Gruppenleiters ein.

### 1. Phase

#### Bezeichnung

Orientierungsphase, Kennenlernphase, Aufbauphase, Schnupperphase

#### Kurzbeschreibung

In dieser Phase herrscht Unsicherheit und Angst zwischen den Mitgliedern. Sie haben den Wunsch, aufeinander zuzugehen, aber auch wieder voneinander weg. Der Einzelne und der Gruppenleiter wird „erkundet“ und „getestet“. Man will miteinander vertraut werden, aber keine persönlichen Bindungen eingehen müssen. Jeder bringt seine Erfahrungen aus anderen Bezugsgruppen wie Familie, Schule, Freundeskreis usw. mit, mit denen er die neue Gruppe vergleicht. Einerseits besteht der Wunsch, in die Gemeinschaft aufgenommen zu werden, andererseits möchte man nicht vom Kontakt überwältigt werden. So sucht man Einzelne mit der gleichen „Wellenlänge“ und distanziert sich von den Anderen. Das Vertrauen entwickelt sich nur langsam.

#### Programmgestaltung

Kennenlernspiele  
keine Körperkontaktspiele  
verschiedene Aktivitätsangebote  
Programm kurzfristig und sachbezogen

#### Verhalten des Gruppenleiters

Möglichkeiten zum Testen geben  
Distanz erlauben und unterstützen  
Freiheit ermöglichen, auch für Einzelbeschäftigung  
Bedürfnis nach Schutz und Distanz Rechnung tragen  
Interesse an Jedem zeigen

### 2. Phase

#### Bezeichnung

Machtkampfphase, Rivalitätsphase, Aufbauphase, Klärungsphase,  
Stellungskampfphase

#### Kurzbeschreibung

Jeder versucht, seinen Status in der Gruppe zu testen. Man gerät aneinander, es bilden sich Cliques, Gefühle werden verletzt. Auch der Gruppenleiter kann sich diesem Machtkampf nicht entziehen. Er wird ebenfalls sehr stark getestet und geprüft. Er wird häufig zum Blitzableiter aller Unlustgefühle. Rollen beginnen sich herauszukristallisieren. Die Beziehungsverhältnisse stehen im Vordergrund. In dieser Phase fällt die Entscheidung, ob der Gruppenleiter akzeptiert wird oder nicht. Viele fühlen sich in dieser Phase in der Gruppe nicht wohl und scheiden aus. Die Machtkampfphase ist eine typische Übergangsphase, in der der Einzelne zum Mitglied wird oder nicht. Weder für die Gruppenmitglieder, noch für die Gruppe oder den Gruppenleiter ist diese Phase angenehm.

### Programm

Spiele mit Siegern und Verlierern  
Wettbewerbsspiele  
Arbeit in Untergruppen  
Fähigkeiten und Rollen ausprobieren lassen  
nur kurzfristiges Programm

### Verhalten des Gruppenleiters

Aggressionen erlauben  
Freiheit ermöglichen und Grenzen setzen  
Beziehungen klären helfen  
Gruppe nicht allein lassen  
eher autoritärer Führungsstil  
Normen entwickeln  
Sündenböcke nach Machtkämpfen im Auge behalten  
Schutz geben  
Rolle als Vermittler und Schiedsrichter

### **Dritte Phase**

#### Bezeichnung

Intimitätsphase, „schöne“ Phase, Kuschelphase, Zusammenhaltsphase

#### Kennzeichen

Das Vertrauen zueinander wird allmählich deutlich. Man zeigt sich Stärken und Schwächen und bekennt sich zueinander. Man gibt seine Abhängigkeit von der Gruppe zu. Das Verhältnis ist familiär geworden. Man beginnt allmählich zu erkennen, wodurch sich die eigene Gruppe von anderen unterscheidet. Die Gruppe

weiß jetzt, wer und wie sie ist. Das Wir-Gefühl, der Zusammenhalt, hat sich herausgebildet. Die Interaktion ist ziemlich stark. Man akzeptiert sich gegenseitig. Die Gruppe verträgt jetzt auch Konflikte leichter. Rollen bilden sich deutlich heraus. Aber die Einzelnen differenzieren sich noch wenig vom Ganzen, das „Wir“ ist bestimmend. Neue Mitglieder werden nicht aufgenommen. Die Gruppe führt ein eigenes Dasein und hat auch ein Recht darauf. Es wächst die Gefahr, dass die Einzelpersönlichkeit leidet.

### Programmgestaltung

gefühlsbetonte Spiele (z.B. Spaßraufen)  
fast alle Programme möglich, Schwerpunkt liegt beim Gemeinsamen  
Gemeinschaftsspiele, keine Wettbewerbsspiele  
Teestunde  
Nachtwanderungen  
Gemeinschaftserlebnisse (Bergwandern, im Freien schlafen)  
Gemeinschaftstänze  
von anderen Gruppen distanzieren

### Verhalten des Gruppenleiters

Gefühle klären helfen  
Führung abgeben  
Konflikte lösen helfen  
mit Einzelnen und Untergruppen arbeiten

## 4. Phase

### Bezeichnung

Differenzierungsphase, Öffnungsphase

### Kurzbeschreibung

In dieser Phase ist das „Wir-Gefühl“ am Stärksten. Es beruht auf der sachlichen Bezogenheit zueinander. Der Einzelne erscheint differenzierter zur Gruppe. Er ist mehr als bisher der Einzelne in der Gruppe und kann sich eine eigene Meinung leisten. In dieser Phase werden die Entscheidungen in der Gruppe nicht auf der Basis der Gefühle, sondern der sachlichen Argumente ausgetragen. Machtkämpfe sind selten. Die Gruppe hat Fähigkeiten entwickelt, Konflikte auf eine gute Weise zu lösen. In dieser Phase spielt der Einzelne die meisten verschiedenen Rollen, wobei die sach- und die gruppenbezogenen Rollen gegenüber den selbstbezogenen Rollen weit überwiegen. Die Gruppe hat die größte Stabilität und kann neue Mitglieder

aufnehmen, die sich nach den seit Ende der zweiten Phase gebildeten Normen richten müssen. Nun haben sich in der Gruppe auch bestimmte Traditionen gebildet.

### Programm

alle Arten von Aktivitäten möglich  
gruppenübergreifende Aktivitäten  
Diskussionen

### Verhalten des Gruppenleiters

Beziehungen zu anderen Gruppen herstellen  
Auswirkungen von Beschlüssen klären helfen  
eventuell Leiter aus der Gruppe heraus zulassen bzw. fördern  
sich selbst überflüssig machen

## 5. Phase

### Bezeichnung

Auflösungsphase

### Kurzbeschreibung

Alle Beziehungen und auch alle Bedürfnisse sind einmal erfüllt. Der Mensch wächst in neue Bindungen und in neue Situationen hinein. In der Trennungsphase sind Gefühle maßgebend, die die Auflösung der Gruppe verhindern, obwohl sie eigentlich notwendig wäre: Langeweile, die überdeckt wird; der Wunsch, nichts mehr in die Gruppe zu investieren.

Der Abbau wird gegenüber dem Aufbau negativ gesehen, daher verschleiert man die wahre Situation. Aus diesen Gefühlen bildet sich das charakteristische Verhalten der Gruppe: Man glorifiziert die Vergangenheit.

### Programm

alle vorherigen Programme möglich  
Überlegungen, welchen Gruppen Einzelne oder Untergruppen jetzt beitreten könnten  
Abschlussfest

### Verhalten des Gruppenleiters

Rückschau, Auswertungen  
Mitglieder gehen lassen

## 9. Profis für die Gruppen - Pädagogik für JugendleiterInnen

---

Anschluss an andere Gruppen geben  
weitere Interessensmöglichkeiten aufzeigen  
Einzelnen stützen, damit er das Ende der Gruppe bejaht

### Leistungsstile

#### **Einleitung**

Der Leistungsstil des Verantwortlichen hat Einfluss auf das Verhalten der Gruppe. Es ist nicht egal, ob der Leiter der Gruppe viel vorgibt, mit ihr gemeinsam nach Lösungen sucht oder sie einfach so laufen lässt.

Im Folgenden werden die drei klassischen Leistungsstile zur Verdeutlichung zunächst idealtypisch dargestellt. Gedanken zur praktischen Umsetzung in der Jugendarbeit runden dieses Kapitel ab.

#### **Autoritärer Leistungsstil**

##### Verhalten des Leiters

Der autoritäre Leiter gibt deutlich zu erkennen, dass er den Gruppenmitgliedern nach Alter, Stellung und Bildung überlegen ist. Kennzeichen seines Leistungsstiles sind:

- ❖ Häufige Anordnungen
- ❖ Er redet selbst viel und stellt unmittelbare Fragen.
- ❖ Er wird schnell ungeduldig, kritisiert und tadelt häufig.
- ❖ Er nimmt wenig Rücksicht auf die Wünsche der Gruppenmitglieder.
- ❖ Er plant meist allein das Gruppenprogramm.
- ❖ Er legt Wert auf Disziplin und lenkt die Gruppe straff.

Autoritäres Verhalten ist nicht immer gleich als solches zu erkennen. Autoritäre Auswirkungen hat aber auch das Verhalten eines Gruppenleiters, der folgendermaßen zu charakterisieren ist:

- ❖ Er macht alles selbst, mit der dauernden Feststellung, dass er sich doch auf niemand verlassen könne.
- ❖ Er unterdrückt die Gruppenkonflikte und brandmarkt sie als Unkameradschaftlichkeit.
- ❖ Er gibt wenig Spielraum, eine Sache zu Ende zu führen, sondern greift ständig in Arbeitsvorgänge ein.
- ❖ Er versteht wenig Spaß und stellt die sichtbare Gruppenleistung über alles.

Auch ein sehr großes Ranggefälle vom Gruppenleiter zu den Gruppenmitgliedern kann autoritäre Führungsformen begünstigen. Dazu zählt auch, wenn der Gruppenleiter wesentlich älter als die Gruppenmitglieder ist.

##### Auswirkungen auf die Gruppe

Die Gruppe zeigt bei einem solchen Leitungsstil in der Regel geringe eigene Aktivitäten. Sie ist starr abhängig vom Leiter. Die Rivalität der einzelnen Gruppenmitglieder um die Gunst des Leiters ist hoch. Es bestehen Spannungen, Reizbarkeit und Gehässigkeit der Gruppenmitglieder untereinander. Es herrscht wenig Gemeinschaftsgeist. Die Gruppenmitglieder versuchen, den Leiter auf sich aufmerksam zu machen. Bei Abwesenheit des Leiters herrscht Untätigkeit, Streit und Opposition.

### **Demokratischer Leitungsstil**

#### Verhalten des Leiters

Der Leiter vermeidet Ausdrucksformen der Macht, der Verfügungsgewalt und Überlegenheit über die Gruppenmitglieder. Er lässt das Programm von der Gruppe planen und entscheiden. Gegebenenfalls legt er verschiedene Vorschläge vor. Er regt Selbständigkeit und Gruppeninitiative an und vermeidet Lenkung. Er überlässt die Einteilung und Durchführung der Arbeiten nach Möglichkeit den spontanen Gruppenentscheidungen. Bei technischen oder organisatorischen Vorschlägen stellt er immer mehrere zur Auswahl. Er ist zu Gesprächen über Programm und Gruppenleitung bereit. Gruppentätigkeit unterbricht er möglichst nicht durch neue Anordnungen. Er greift nicht durch Befehle, sondern in Frageform ein. Die Gruppe lobt er, wo es angebracht ist, er gesteht ein, etwas nicht zu wissen oder sich geirrt zu haben.

#### Auswirkungen auf die Gruppe

Die Gruppe zeigt größere Vielfalt und Spontaneität im Verhalten. Es gibt weniger Spannungen zwischen den Gruppenmitgliedern und eine ausgeglichene Atmosphäre. Die Beziehungen zum Leiter sind freier und freundlicher. Es gibt zahlreiche persönliche Gespräche mit dem Leiter. Untergruppen werden frei gebildet. Die Gruppengliederung ist stabil trotz persönlicher Bewegungsfreiheit. Es gibt häufige Beziehungen der Mitglieder untereinander und vermehrte Anerkennung. Aus der Gruppe kommen häufig Vorschläge. Die Gruppe ist bereit, Verantwortung zu übernehmen. Auch bei Zuspätkommen des Leiters beginnt selbständig das Programm. Die Gruppenmitglieder teilen sich selbst Aufgaben zu.

### **Lässiger Leitungsstil**

#### Verhalten des Leiters

Der Leiter lässt die Gruppe „laufen“. Er greift nicht weiter ein.

Die Anwendung dieses Leitungsstiles kann verschiedene Ursachen haben. Vielleicht ist der Leiter der Gruppe nicht gewachsen, oder aber er hat etwas von Demokratie und Partnerschaft gehört und weiß in der Praxis damit nicht umzugehen, da er die Gesetzmäßigkeiten und Spielregeln nicht kennt. Der Leiter lässt dann die Gruppe gewähren. Er greift in das Gruppengeschehen kaum ein und lässt die Gruppe völlig allein entscheiden, ohne Hilfe anzubieten. Er bringt sich selbst kaum in die Gruppe ein.

### Auswirkungen auf die Gruppe

Obwohl die Gruppe dafür nicht trainiert ist, muss sie irgendwie mit sich selbst fertig werden. Es kommt zu Spaltungen, zu Cliques, zu gruppeneigenen Leitern, von denen jeder etwas Anderes und keiner etwas Genauer will. Es kommt zu keinem gemeinsamen Tun.

### **Zusammenfassung und Umsetzung**

In der Praxis der Jugendarbeit werden häufig Mischformen der drei Leitungsstile angewandt. Den Zielen der Jugendarbeit entspricht jedoch nur der demokratische Leitungsstil. Er erweist sich oft als der mühsamste und kostet den Jugendleiter die meisten Nerven. Wissenschaftliche Experimente haben jedoch bewiesen, dass er am besten geeignet ist, einen Beitrag zur Entwicklung eigenständiger und verantwortungsbewusst handelnder Persönlichkeiten zu leisten.

Der autoritäre Leitungsstil hat da seine Berechtigung, wo es um die Einhaltung von Gesetzen und notwendigen Regeln und Normen geht. „Es laufen lassen“ kann und muss der Jugendleiter es in programmfreien Zeiten und wenn die Mitglieder ihren individuellen Beschäftigungen nachgehen wollen. Die punktuelle Anwendung dieser beiden Leitungsstile ist in der Jugendarbeit jedoch nur auf dem Hintergrund eines grundsätzlich demokratischen Leitungsverhaltens möglich.

### Rollenverhalten

Jeder Mensch „spielt“ in seinem Leben verschiedene Rollen.

Für die Praxis der Jugendarbeit sind dabei weniger die selbst gewählten Rollen (Jugendleiter, Trainer, Mutter-Vater etc.) von Bedeutung, sondern die Rollen, wie sie die Sozialpsychologie für Kleingruppen beschreibt.

Ihre Entwicklung geschieht in einer dauernden Wechselwirkung zwischen der Persönlichkeit und dem Verhalten des Rollenträgers und den Erwartungshaltungen, die ihm die Gruppe entgegen bringt. So wird etwa ein hervorragender Sportler in einer Sportgruppe, der gleichzeitig die Fähigkeit besitzt, in Streitigkeiten zu vermitteln, wahrscheinlich in die Rolle des Gruppenmittelpunkts hinein wachsen. Ein Gruppenmitglied, das immer zu Späßen bereit ist und sich gerne bei passender und unpassender Gelegenheit bemerkbar macht, kann durch die Erwartungshaltung der Gruppe in die Rolle des Gruppenclown einrücken. Seine Aufgabe ist es dann, durch Witze, Bemerkungen oder entsprechende Gesten der Gruppe Anreiz zu Gelächter zu geben. Aus einer so gewachsenen Rollenbeziehung kann man sich nicht einfach durch Willensentschluss zurückziehen. Nötig ist für Veränderungen in der Regel eine Änderung der Gruppensituation, etwa wenn der Clown der Gruppe eines Tages auf die Nerven geht oder ein noch befähigterer Rivale auftritt.

In den Sozialwissenschaften gibt es verschiedene Beispiele für die Einteilung der Rollen in Kategorien. Für die Praxis der Jugendarbeit dürfte in erster Linie bedeutungsvoll sein, ob es sich bei der jeweiligen Rolle um eine für die Gruppe förderliche oder störende Rolle handelt.

- ❖ Beispiele für positive Gruppenrollen sind: Organisator, Vermittler, Ideengeber, Hilfsbereiter usw.
- ❖ Beispiele für negative Rollen sind: Streithahn, Außenseiter, Besserwisser, Sündenbock, Isolierter, Clown usw.

Jeder, der für eine Gruppe verantwortlich ist, kann diese Liste sicher beliebig erweitern. Welche Rollen treffen Sie in Ihrer Gruppe/Mannschaft an?

Von diesen beiden Kategorien bereiten einem Gruppenverantwortlichen naturgemäß die negativen Rollen am ehesten Probleme. Zur Bearbeitung der Problematik kann für den Leiter dabei folgendes Vorgehen hilfreich sein:

1. Genaue Beobachtung der Gruppe und ihrer einzelnen Mitglieder. Wer spielt welche Rolle in der Gruppe?

2. Bei problematischen Rollen Erarbeitung folgender Fragen:
  - a) Worin besteht das störende Verhalten des Gruppenmitglieds im Detail?
  - b) Was ist an seinem Verhalten für die Gruppe problematisch?
  - c) Was ist an seinem Verhalten für mich als Gruppenverantwortlichen problematisch?
  - d) In welcher Lebenssituation befindet sich das Kind/der Jugendliche in seiner Familie/Schule/Beruf/Freizeit? Gibt es hier Konstellationen, die seine Rolle in der Gruppe begünstigen?
3. Gespräch mit dem betreffenden Gruppenmitglied über seine störende Rolle, Klärung der Frage, welche positive Aufgabe es für die Gruppe übernehmen könnte
4. Gespräch mit der Gruppe, was sie zur Änderung des Rollenverhaltens des betreffenden Gruppenmitglieds beitragen kann.
5. Überlegung des Leiters, welche für die Gruppe positiven Fähigkeiten das betreffende Gruppenmitglied hat, ihm die Möglichkeit geben, diese Fähigkeiten zum Tragen zu bringen und ihm damit einen Rollenwechsel erleichtern.