



Kleines Gruppen-Training mit Maps, Schach und Szenen

Nur Mut: Gruppenqualitäten stärken

Jeder kennt eine solche Gruppe mit ganz beeindruckenden Qualitäten: Die Gruppe hält stark zusammen, die Gruppenmitglieder verhalten sich miteinander rücksichtsvoll und kooperativ, sie können gemeinsam schwierige Situationen meistern und Aufgaben lösen, und sie halten intensiven Kontakt. Jeder kennt auch ganz andere Gruppen, wo alles das zu fehlen scheint: Regelmäßig hakt es, Konflikte zwischen Fraktionen beherrschen den Umgang miteinander, das Klima strengt an, der Kontakt miteinander ist brüchig.

Die günstigen Qualitäten sind Gruppen oder auch Teams nicht „angeboren“ oder „eingepflanzt“. Sie sind das Ergebnis von Entwicklungsschritten, Lernprozessen und oft auch von Konflikten, sofern diese von der jeweiligen Gruppe gut gemeistert werden. Ob eine solche Entwicklung gelingt, hängt von vielen Faktoren ab: von den einzelnen Gruppenmitgliedern ebenso wie von der äußeren Situation, in der sie sich befinden.

Der Aufbau von wertvollen Gruppenqualitäten kann mit einer Gruppe gezielt erarbeitet werden. Normalerweise gelingt das nicht durch isolierte Maßnahmen, gewissermaßen als Schulung, mit der eine Gruppe zum Beispiel ein kooperatives Verhalten einüben und auf Antrieb beherrschen soll. Zu einem solchen förderlichen Verhalten gehören auch innere Haltungen, gemeinsame Ziele, Regeln und Werte, eine bewegliche Beziehungsgestaltung innerhalb des ganzen sozialen Gefüges der Gruppe.

Gerade dass das nicht „einfach so“ trainierbar ist, kann als Beleg für die „gesunden“ selbstorganisierenden Kräfte einer Gruppe gewertet werden — und nicht etwas als „Widerstand“. Mit gezielten Interventionen lassen sich dennoch Impulse setzen, die die erforderlichen Lernschritte und günstigen Entwicklungen zumindest anstoßen können. Eine so angeregte Gruppe thematisiert sich selbst unter einem spezifischen Fokus und lernt sich anders sehen. Was daraus folgt, ist unvorhersehbar und für jede Gruppe ganz charakteristisch, es prägt ihre einzigartige Gruppenkultur und ihren unverwechselbaren Gruppengeist.

Hier wird ein „kleines Gruppen-Training“ beschrieben, das auf viele verschiedene Arten von Gruppen anwendbar ist. Es handelt sich um Bausteine, wie sie auch in der Teamentwicklung genutzt werden, dort allerdings ganz gezielt für ein bestimmtes Anliegen und die jeweilige Teamsituation und Anliegen gestaltet. Dieser Beitrag soll zuallererst Gruppenleitungen anregen, sich dem Thema anzunähern und im Rahmen ihrer z.B. pädagogischen Gruppenaktivitäten die Gruppenqualitäten stärker zu beachten — mit dem Ziel, diese zu stärken.

Blick auf Wir-Gefühl, Gruppenstruktur und Verhalten

Den Rahmen für dieses kleine Gruppentraining bilden drei einzelne „Mini-Workshops“ mit einem Umfang von jeweils etwa zwei Zeitstunden. Sie sollten jeweils in einem Zeitabstand zwischen ein bis drei Wochen liegen. Die Interventionen widmen sich drei Schwerpunkten:

1. *Gruppenzusammenhalt & Gruppenstärken:*

Der Gruppe wird unterstellt, dass sie bereits einen stabilen Zusammenhalt, spezifische Eigenschaften und ein „Wir-Gefühl“ entwickelt hat. Mit der Aufgabe, dies positiv auszudrücken, wird dies als erlebter und gemeinsamer Gegenstand konkretisiert. Eine explizite Betonung der gemeinsamen Stärken macht diese leichter real erfahrbar.

2. *Regeln, Werte & Gruppenstruktur:*

Nach einer anfänglichen Orientierungsphase treffen Gruppen in der Regel recht schnell Entscheidungen.

gen darüber, welche Regeln innerhalb der Gruppe gelten, wie man zum Beispiel miteinander umgeht, was erlaubt und verboten ist, welches Ziel verfolgt wird, welche Rolle und Beziehung hohe Bedeutung hat. Das meiste davon verläuft unausgesprochen, selbst da, wo Auseinandersetzungen zur Lösung erforderlich sind. Eine komplexe Abbildung der Gruppenstruktur und deren Verhaltensgrundlagen erlaubt eine bewusste Auseinandersetzung, ggf. Neuabstimmung der Gruppe miteinander.

3. *Gruppeninteraktion & Kooperationsfähigkeit:*

Die Interaktion in Gruppen lässt sich häufig als „Muster“ beschreiben, was bedeutet, dass die Mitglieder meist einen für die Gruppe typischen Kommunikationsstil pflegen, bestimmte Verhaltensweisen häufiger zeigen (z.B. einander unterbrechen, sich mit eigener Idee durchzusetzen versuchen), andere weniger (z.B. einander zu Ende zuhören, Vorschläge aufgreifen). Solche Verhaltensmuster sind gezielt einübbar: Durch eine intensive Verhandlung, Konkretisierung und Würdigung wird das erwünschte Verhalten als Verhaltensalternative innerhalb der Gruppe zumindest kurzfristig zugänglicher. Neue Verhaltensmuster werden allerdings nur dann dauerhaft realisiert, wenn sich daraus ein bestimmter (auch unausgesprochener und sehr individueller) Nutzen für alle Beteiligten ergibt.

Die Zeit sollte so genutzt werden, dass zum Ende jedes „Mini-Workshops“ je nach Gruppenart und Gruppengröße noch 15-45 Minuten für eine Abschlussrunde zur Verfügung stehen. Sie dient dem persönlichen und gemeinsamen Resümee, ggf. dem Transfer neuer Ideen. Außerdem soll hier ein ggf. entstandener weiterer Klärungs- und Gesprächsbedarf aufgefangen werden, sodass keine störenden „Reste“ bleiben.

Training mit Maps, Schach und Szenen

1. *Gruppenzusammenhalt & Gruppenstärken mit Google-Maps:*

Die Aufgabe besteht darin, gemeinsam verschiedene „Luftansichten“ von der Gruppe in unterschiedlichen Maßstäben zu malen — ähnlich wie man im Internet mit „Google Maps“ oder anderen hochauflösenden Satellitenbildern den Beobachtungsabstand über dem Boden einstellen kann, und entsprechend große und kleine Ansichten erhält. Dazu sollen sich Kleingruppen innerhalb der Gruppe (2-4 Personen) jeweils für einen Maßstab entscheiden und auf einem großen Blatt Papier dann bildlich darstellen, was und in welchem Kontext man von der Gruppe sieht. Als Maßstäbe kann man vorgeben: Erde, Kontinent, Bundesland, Region, Stadt, Stadtteil, Siedlung, Straße, Grundstück, Gebäude, Raum... Erforderliches Material: großes Papier (am besten DIN A2 oder größer), ausreichend Wachsmaler sowie Klebeband zum Aufhängen der Bilder.

Auf den Bildern sollte Folgendes zu sehen sein: In welcher Situation, in welchem Kontext, in welcher Umgebung, sind wir zu sehen (z.B. andere Gruppen, Personen oder umgebende Landschaft)? Welche unserer positiven Eigenschaften und Stärken kann man auf diese Entfernung sehen (z.B. gute Laune, Buntheit, Ideenvielfalt)? Anschließend werden die Bilder nach Maßstabsgrößen geordnet aufgehängt und einzeln vorgestellt; weitere Einfälle können direkt eingezeichnet werden. Mit dem Blick auf die Gesamtschau kann erfragt werden: Welche wünschenswerte Eigenschaft oder Stärke ist noch nicht vorhanden? Wie könnte man sie mit den genannten Eigenschaften erreichen? In welchem Maßstab sehen wir uns am liebsten? In welchen Maßstäben sehen uns andere?

2. *Regeln, Werte & Gruppenstruktur mit Schachfiguren:*

Um die Gruppenstruktur abzubilden, kann man in Anlehnung an die Arbeit mit einem „Systembrett“ auch große Gartenschach-Figuren nutzen: Dazu wird zunächst (drinnen oder draußen) ein ungefähr quadratisches „Spielfeld“ mindestens 3 mal 3 Metern abgesteckt. Innerhalb des Feldes können auch bestimmte Themenbereiche oder formalen Rollen markiert werden, sofern sie sich schlüssig aus der Arbeit mit den „Satellitenbildern“ ergeben (z.B. Felder für Gemeinsinn, Risiko, Veränderung gegenüber Konstanz, Anordnung nach Altersgruppen o.ä.).

Danach wählt der Reihe nach jedes Gruppenmitglied eine Spielfigur für sich aus und positioniert diese im Spielfeld gemäß der eigenen Situation in der Gruppe. Die Positionierung gelingt auch kleineren Kin-

dern intuitiv und schnell: Die persönlich empfundene Nähe und Distanz wird durch Entfernung der eigenen Figur zu den anderen Figuren und Themenbereichen ausgedrückt. Es empfiehlt sich, mit den Personen zu beginnen, die am längsten zur Gruppe gehören, und dann in der Reihenfolge des Hinzukommens der weiteren Mitglieder fortzusetzen.

Während und nach dem Aufstellen wird der Blick auf die Gruppensituation durch Fragen verflüssigt: Wen sieht man von hier oder dort? Wer wird verdeckt? Wer oder was ist im Zentrum? Was für einen Eindruck macht das Gesamtgebilde? Welche Bedeutung haben die Spielfiguren und die Farben schwarz und weiß? Es sollten auch spekulative Veränderungen auf dem Spielfeld erprobt werden: Was wäre, wenn diese Figur woanders stände? Was würde daraus folgen? Wer möchte seine eigene Position verändern? Was möchten wir insgesamt verändern? Zum Abschluss sollte der anfangs gezeigte, momentane Gruppenzustand wieder aufgestellt werden; bei einem gemeinsamen Veränderungswunsch bleibt zu fragen: Was wäre der erste Schritt zur Veränderung?

3. *Gruppeninteraktion & Kooperationsfähigkeit in Szenen:*

Zum Abschluss des „kleinen Gruppen-Trainings“ werden die Ideen für ein gemeinsames, kooperatives Verhalten konkretisiert. Dazu werden zunächst in großer Runde Vorschläge für erwünschtes Verhalten gesammelt, und zwar sowohl bereits etabliertes Verhalten (z.B. miteinander spaßen, sich gegenseitig helfen) als auch das, was als neu gewünscht wird (z.B. offenes Ohr für persönliche Dinge haben, sich einander auch kritische Dinge offen sagen). Diese werden gesammelt (auf Moderationskarten), sodass die Gruppe gemeinsam bestimmen kann, welche die zentralen gemeinsamen Wünsche (in die Raummitte legen) und welche weniger zentral sind (an den Rand legen). Wichtig: bitte positive Formulierungen wählen, nicht Verneinungen (z.B. statt „nicht meckern“ z.B. „Wünsche deutlich und anhörbar benennen“).

Daran anschließend werden in Kleingruppen (je nach Gruppengröße 2-5 Personen) kleine Szenen entworfen und geprobt, die das gewünschte Verhalten zeigen (z.B. Kritik äußern und anhören, gemeinsam spielen und feiern). Mit Hilfe der Gruppenleitung können die kleinen Geschichten entlang eines einfachen Schemas aufgebaut werden: 1. „normale“ Situation innerhalb der Gruppe; 2. Ein Problem taucht auf; 3. Das Problem wird gravierend, wirkt sich auf die Gruppe aus; 4. Das gewünschte Verhalten bringt die Lösung; 5. neue normale Situation in der Gruppe. Die Szenen werden der ganzen Gruppe vorgespielt und mit großem Applaus belohnt.

Unabhängige und respektvolle Gruppenleitung

Die Rolle der Gruppenleitung besteht nicht darin, Vorgaben zu machen, wohin sich die Gruppe entwickeln „soll“. Vielmehr sollte sie die Selbstorganisation der Gruppe in einer für sie günstigen Weise begleiten, thematisieren, spiegeln, reflektieren. Für eine auf diese Weise unabhängige Position sollte die Gruppenleitung ihre Rolle als von Gruppe unterscheidbar und ihre Beziehung zur Gruppe eher „als nah dran als drin“ charakterisieren dürfen. Der Kontakt der Leitung zu den einzelnen Gruppenmitgliedern sollte im besten Fall zu allen vergleichbar gut sein. Das bedeutet nicht einen gleich nahen Kontakt mit allen — insbesondere mit größeren Gruppen wäre dies ein überzogener Anspruch.

Mit den genannten Interventionen wurde ein kleiner Ausschnitt systemischer Beratungsarbeit und Teamentwicklung gezeigt. Für eine wirkungsvolle Arbeit mit Gruppen ist eine spezielle Ausbildung hierzu sinnvoll, insbesondere für Situationen mit Konflikten oder verstärktem Entwicklungsbedarf, aber nicht zwingend. Erfahrungen mit der Leitungsaufgabe und dem Umgang mit schwierigen Situationen sind allerdings erforderlich. Die Sorge davor, dass die Gruppe unvorhersehbar reagieren kann, ist durchaus begründet — denn das wird sie ohnehin tun! Das sollte aber nicht davon abschrecken, Gruppenthemen auch in die pädagogische und erzieherische Arbeit immer wieder einfließen zu lassen. Es empfiehlt sich, sich nicht mit Angst, sondern mit angemessenem Respekt dem Thema anzunähern.