

Weiterbildung: Systemisches Arbeiten in Sozialarbeit, Pädagogik, Beratung und Therapie

Praxis-Institut für systemische beratung: Weiterbildungsgruppe 09E

www.praxis-institut.de/sued

**Abschlussarbeit zur Zertifizierung als Systemischer Berater (DGSF)
von Michael Seidel - Diplom-Sozialpädagoge und Evangelischer Diakon -**

**Titel: Das Leiterverhalten in der Evangelischen Jugendarbeit
aus systemischer Sichtweise, um Gruppen in
Veränderung zu bringen**

Gliederung:

1	Einleitung	2
2	Erfahrungen sammeln - Die Evangelische Jugend im Kirchenkreis Gotha..	2
3.	Drei Beobachtungen: Gruppenleiten in der Nachfolge Jesu	3
3.1	Erste Beobachtung: Gruppenleitung in der kirchlichen Gruppenarbeit	3
3.2	Zweite Beobachtung: Der Systemische Jesus	3
3.3	Dritte Beobachtung: Die systemische Grundhaltung in der Arbeit mit Gruppen	5
4	(Ev. Jugend-) Gruppen in Veränderung bringen	7
4.1	Einen Auftrag erhalten	8
4.2	Die Gruppenmitglieder in die Veränderungen mitnehmen	8
4.3	Gruppenphasen, Leiterverhalten und systemische Interventionsmöglichkeiten.....	9
4.3.1	Leiterverhalten & systemischen Interventionsmöglichkeiten in der Gründungsphase (Forming)	9
4.3.2	Leiterverhalten & systemischen Interventionsmöglichkeiten in der Streitphase (Storming)	11
4.3.3	Leiterverhalten & systemischen Interventionsmöglichkeiten in der Vertragsphase (Norming).....	12
4.3.4	Leiterverhalten & systemischen Interventionsmöglichkeiten in der Arbeitsphase (Performing).....	13
4.3.5	Leiterverhalten & systemischen Interventionsmöglichkeiten in der Orientierungsphase (Re-Forming)	14
5.	Ein kurzes Fazit	16

1 Einleitung

Mit der Anmeldung zur Weiterbildung „Systemisches Arbeiten in Sozialarbeit, Pädagogik, Beratung und Therapie“ fragte ich mich, wie ich das neu Erlernte und all die neuen Erfahrungen aus der Weiterbildung in die Arbeit mit Gruppen in der Evangelischen Jugendarbeit transferieren kann. Meine Aufmerksamkeit konzentrierte sich in den Seminaren, in den Supervisionen und im Austausch der Lerngruppe auf diese Fragestellung, um diese für mich beantworten zu können. Ein großer Erfahrungsschatz dieser Suche floss in diese Abschlussarbeit ein.

Auf folgende 2 konkrete Fragen stieß ich bei meiner Suche:

→ Steht die systemische Haltung des Beraters im Gegensatz zum allgemeinen Leiterbild in der Kirche?

→ Ist es möglich, systemische Interventionen der Einzelberatung auch in Gruppen anzuwenden?

Die Beantwortung dieser Fragen zieht sich durch die Hausarbeit wie eine Leuchtschnur.

2 Erfahrungen sammeln - Die Evangelische Jugend im Kirchenkreis Gotha

In der Präambel zur Konzeption des Ev. Kinder- und Jugendwerkes im Kirchenkreis Gotha steht, dass Kinder und Jugendliche die befreiende Kraft des Evangeliums erfahren sollen. „Die Kraft, die aus Gottes Geist erwächst, befähigt evangelische Kinder- und Jugendarbeit dazu, Getauften und Untertaufen Wege zu einem gelingenden Leben und einem lebendigen Glauben zu eröffnen. Evangelische Kinder- und Jugendarbeit fördert die Einbindung von Ehrenamtlichen in das Gemeindeleben und trägt somit dazu bei, dass hierarchische Strukturen abgebaut werden und Geschwisterlichkeit im Sinne Jesu das Gemeindeleben prägt.“¹

Ein wenig bildhafter ausgedrückt: Evangelische Arbeit mit Jugendlichen möchte Jugendlichen eine riesige Spielwiese zur Verfügung stellen, auf dem sie ihre Räume gestalten und sich unter Gottes Segen ausprobieren können. Soweit die Theorie...

¹ Vgl. Konzeption „Ev. Kinder und Jugendwerk Gotha“ 2008

3. Drei Beobachtungen: Gruppenleiten in der Nachfolge Jesu

3.1 Erste Beobachtung: Gruppenleitung in der kirchlichen Gruppenarbeit

Die Arbeit in der Evangelischen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen ist vor allem durch die Arbeit mit und in Gruppen geprägt. Somit wird auch in der Ausbildung haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitender ein Schwerpunkt auf die Methodik und Didaktik gelegt. Das Erstellen einer Gruppenstunde in den 5 Schritten (Einstieg/Motivation/Erarbeitung/Vertiefung/Abschluss) mit Teil- und Hauptzielen wird in der Ausbildung intensiv geübt. Damit wird oftmals ein Leiterbild transportiert, in dem der Mitarbeitende eine Gruppenstunde vorbereitet und die Kinder und Jugendlichen diese konsumieren. Diese Art der Arbeit ist angebotsorientiert.

Dies hat eine lange Tradition in der (Evangelischen) Kirche. Der Begriff Gemeindepädagogik wird noch nicht sehr lange in der Kirche verwendet. Der frühere Begriff Katechismus heißt in seiner Urbedeutung „von oben herab antönen“, gebraucht wird es im Sprachgebrauch als „unterrichten“². Es könnte auch bedeuten: von oben herab unterrichtet. Wie das oftmals vorkommende und auch manchmal gelebte Bild eines Pfarrers (gilt eventuell abgeschwächt auch für andere Dienste innerhalb der Kirche) - eines studierten Gelehrten, der doch ein wenig näher am Herrn ist, was aber Luthers Priesterschaft aller Gläubigen entgegensteht.

Unterstützung finden diese Sichtweisen in einem Bild von Jesus Christus, der als Rabbi, als jüdischer Gelehrte seine Jünger über das kommende Reich Gottes unterweist.

3.2 Zweite Beobachtung: Der Systemische Jesus

Bilder von Jesus gibt es eine Menge, z.B. Jesus der Erlöser, der Säufer oder sogar der Hippie. Der Benediktinermönch und Autor zahlreicher Bücher Anselm Grün beschreibt sogar 50 in seinem Buch „Bilder von Jesus“³. Damit sind nicht unbedingt die Bilder in den christlichen Kirchen gemeint. Ich meine Gottesbilder, Bilder die

² Vgl. Wikipedia: Das deutsche Wort „Katechismus“ stammt als Lehnwort aus dem Spätlatein (*catechismus, catechizare*), das selbst wiederum ein Lehnwort aus dem Spätgriechischen (κατήχησις(katechesis), κατηχεῖν (katechein) darstellt. Das Verb „κατηχεῖν“ (aus κατά: „herab“ und ηχεῖν: „schallen, tönen“) heißt in seiner Urbedeutung „von oben herab antönen, umtönen, ergötzen, bezaubern“. Gebraucht wird dieses Zeitwort im Sinne von „unterrichten“.

³ Vgl. Anselm Grün „Bilder von Jesus“ Verlag 4 Türme 2001

danach fragen, wer Jesus war. Gott, Mensch oder beides? Darüber stritten die ersten Christen erbittert. Über manche Bilder wurde in der Kirchengeschichte nicht nur gestritten, sondern es kam zu Zerwürfnissen und Trennungen. Jesusbilder wurden für Machtinteressen benutzt und mit der Kriegspropaganda in die Schützengräben getragen. Wenn ich folgend über den „Systemischen Jesus“ nachdenke, der eventuell nicht mal bei Anselm Grüns 50 Jesusbilder dabei ist, dann deshalb, um eine weitere Seite von Jesus voller Neugier kennen zu lernen.

Ein sehr bekanntes Bild von Jesus ist das des guten Hirten, der auf seine Schafe aufpasst und für sie und ihre Sicherheit sogar sein Leben geben würde. Was für ein Bild von Leitungsverantwortung! In der Katholischen Kirche ist der Bischofsstab dem Hirtenstab nachempfunden, der wie ein Staffelstab wirkt, den Jesus seinen Jüngern weitergegeben hat. So werden Bischöfe, Pfarrer und Gemeindeleiter zu Hirten, die Verantwortung für ihre Schäfchen tragen, ähnlich in 3.1 beschrieben. Für sich alleine wirkt dieses Bild sehr abgehoben, sehr hierarchisch. Doch in der Passionsgeschichte (Jesus Weg zum Kreuz) wird aus dem starken Hirten, den Wind und Sonne nichts anhaben kann, das verletzte Lamm, das mit seinem Tod all die Dinge wegwischen will, die zwischen Gott und den Menschen steht, damit die Menschen wieder eine Beziehung zu Gott haben können. In der Theologie ist in Verbindung mit der Geburt des kleinen ungeschützten Gottessohnes in der Krippe oft vieldeutig vom heruntergekommenen Gott die Rede⁴, der mit uns Menschen leben und leiden will. Heruntergekommen ist Jesus. So geht er durch das Land, spricht mit Leuten, mit denen keiner etwas zu tun haben will, beachtet Menschen, die keiner mehr beachtet, er nimmt Anstoß an den Frommen seiner Zeit und zettelt im Tempel einen Aufruhr an. „Jesus Weg führt immer nach unten zu den Kleinen und Unbedeutenden.“⁵ Diese Bilder implizieren eine große Spannkraft und -weite, in der Menschen in seiner Nachfolge in verantwortlichen Positionen treten wollen. Eine große Herausforderung!

In der sehr bekannten biblischen Geschichte von „Jesus und der Ehebrecherin“ aus dem Johannesevangelium 8, 1-11⁶ wird beschrieben, wie Jesus mit einer

⁴ Siehe dazu den lyrischen Text von Dieter und Vreni Theobald: Der herunter-gekommene Gott / Nicht nur niedergekommen in die Niederungen der Menschheit durch die Niederkunft der Maria. / Heruntergekommen in die dunkelsten Örter der Menschheit: durchgeschritten durch den Tod und das Reich des Todes. Hinabgestiegen in die Hölle. Um die Macht Gottes hineinzubringen in die tiefste Tiefe. / Erniedrige dich auch in meiner Schwachheit, öffne mir eine Tür in mir für deine Auferstehungskraft! Vgl. Weihnachtspredigt von Pfarrer Markus Fässler, 25.12.2007

⁵ Vgl. Weihnachtspredigt von Pfarrer Markus Fässler, 25.12.2007 (<http://www.refhoengg.ch/content/e12771/e13525/e14006/e15155/PredigtJoh331-36Weihnacht.pdf>)

⁶ Die Bibel, Die GuteNachricht-Übersetzung,

systemischen Intervention Menschen in Veränderung bringen konnte. Es wird berichtet, dass Gesetzeslehrer und Pharisäer Jesus eine Frau vorbrachten, die die Ehe gebrochen hatte. Nach dem Gesetzesverständnis der Tora müsste die Frau gesteinigt werden. Jesus merkte, dass er auf das Kreuz gelegt werden sollte und antwortete mit einer Frage: „Hat jemand von euch noch keine Sünde begangen? Wer von euch noch nie eine Sünde begangen hat, soll den ersten Stein auf sie werfen!“ Eine Frage, die die Auslegung des weithin üblichen Gesetzes in eine neue Sichtweise brachte. Ich sehe sie, die betroffenen Gesichter der versammelten Menschen. Jeder für sich geht davon, einzeln, verstört, in Gedanken versunken. Eine Frage, die die Menschen in Veränderung brachte.

Am Ende sind nur noch die Frau und Jesus da. Da wendet er sich ihr zu. Er verurteilt sie nicht, nur das, was sie getan hat und das macht er ziemlich direkt. Sicher, diese Intervention hätte er auch in eine geschickt formulierte systemische Frage verpacken können, z.B. Skalierung: „Auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 1 mein Handeln war in Ordnung und 10 war nicht in OK bedeutet, wie würdest du dein Handeln einschätzen?“ oder Zirkulär: „Angenommen, ich würde deine beste Freundin fragen, wie sie dein Tun einschätzt, was würde sie mir antworten?“ und so auch ihr Handeln verändern können. Es war eben doch eine andere Zeit. Es soll ihm verziehen werden.

3.3 Dritte Beobachtung: Die systemische Grundhaltung in der Arbeit mit Gruppen

Hajo Molter beschreibt in seinem Aufsatz „Vom Organisieren förderlicher Selbstorganisation“ eine therapeutische Gruppensituation, die auch in der Arbeit mit Gruppen in meiner Kirche leidliche Realität ist: „In der praktischen Anwendung sieht es dann oft so aus, dass die Leiter sich als eine Art Alleinunterhalter sehen und die Gruppenmitglieder in unterschiedlicher Weise von Zeit zu Zeit um Feedback bitten. Sie sehen sich als Initiatoren von Unterweisung, Veränderung oder Heilung der

1 Jesus aber ging zum Ölberg. 2 Am nächsten Morgen kehrte er sehr früh zum Tempel zurück. Alle Leute dort versammelten sich um ihn. Er setzte sich und sprach zu ihnen über den Willen Gottes. 3 Da führten die Gesetzeslehrer und Pharisäer eine Frau herbei, die beim Ehebruch ertappt worden war. Sie stellten sie in die Mitte 4 und sagten zu Jesus: »Lehrer, diese Frau wurde ertappt, als sie gerade Ehebruch beging. 5 Im Gesetz schreibt Mose uns vor, dass eine solche Frau gesteinigt werden muss. Was sagst du dazu?« 6 Mit dieser Frage wollten sie ihm eine Falle stellen, um ihn anklagen zu können. Aber Jesus bückte sich nur und schrieb mit dem Finger auf die Erde. 7 Als sie nicht aufhörten zu fragen, richtete er sich auf und sagte zu ihnen: »Wer von euch noch nie eine Sünde begangen hat, soll den ersten Stein auf sie werfen!« 8 Dann bückte er sich wieder und schrieb auf die Erde. 9 Als sie das hörten, zog sich einer nach dem andern zurück; die Älteren gingen zuerst. Zuletzt war Jesus allein mit der Frau, die immer noch dort stand. 10 Er richtete sich wieder auf und fragte sie: »Frau, wo sind sie geblieben? Ist keiner mehr da, um dich zu verurteilen?« 11 »Keiner, Herr«, antwortete sie. Da sagte Jesus: »Ich verurteile dich auch nicht. Du kannst gehen; aber tu diese Sünde nicht mehr!«

Teilnehmer.“ Kurz und ins Herz eines Leiters schreibt er treffend: „Beifall ist erwünscht.“⁷.

Die systemische Grundhaltung eines Beraters gegenüber dem Klienten (auch Gruppe) beschreibt eine ganz andere Beziehung. Sie ist gekennzeichnet durch Achtung, Respekt und Wertschätzung gegenüber einzelnen Personen und Systemen. Dabei hat der Berater die Allparteilichkeit zu wahren gegenüber allen Personen im System des Beratungskontextes.

Einen absoluten Paradigmenwechsel in der Leitung von Gruppen stellt die Sichtweise dar, dass Klienten, bzw. die Gruppe, als Experten für sich und ihre Lebensgestaltung gesehen werden.⁸ Molter spricht von der „Weisheit der Gruppe“, die „Vorrang vor der professionellen Anwendung von Methoden, Techniken und Verfahren“⁹ hat, auch weil die Gruppe mehr ist, als die Summe seiner Einzelteile und es sich lohnt, diesen Schatz zu bergen. Wenn ich mit Jugendlichen statt angebotsorientiert, mehr handlungs-, prozess- und projektorientiert arbeiten möchte, wird diese Grundhaltung zur Voraussetzung, Gruppen zu begleiten.

Was kann der Gruppenleiter dazu beitragen, dass eine Gruppe optimale Rahmenbedingungen vorfindet, dass der Schatz gefunden werden kann oder wie es Molter formuliert: „Wie kann ich als Leiter daran mitarbeiten, dass sich die von Teilnehmern und Leiter hervorgebrachten Kommunikationen als förderlich für die angestrebten Ziele bewähren?“ Eine Aufgabe beschreibt er als „beistuern“ des Leiters, damit ein Klima der wertschätzenden Kommunikation innerhalb der Gruppe entsteht, dass sich die Kräfte der Selbstorganisation entfalten können.¹⁰

Der Faktor „Leiter“ wirkt weiter, nicht direkt, sondern indirekt bei der erfolgreichen Begleitung einer Gruppe. Dies zeigt Klaus Grawe durch zahlreiche Metastudien von Psychotherapieverläufen, wie die Beziehung und die Art der Zusammenarbeit, unterstützend, aufbauend, in seinem Selbstwert positiv bestätigend erlebend, zwischen Therapeut und Klient wirken.¹¹ „Grawe folgert daraus, dass der Therapeut

⁷ Vgl. Hajo Molter / Jürgen Hargens (Hrsg.) „Ich-du-wir und wer sonst noch dazu gehört“ 2. Aufl. 2006, S. 207

⁸ Vgl. Rainer Schwing / Andreas Fryszer „Systemisches Handwerk“ Vandenhoeck & Ruprecht 2009, S. 324

⁹ Vgl. Hajo Molter / Jürgen Hargens (Hrsg.) „Ich-du-wir und wer sonst noch dazu gehört“ 2. Aufl. 2006, S. 208

¹⁰ Vgl. Hajo Molter / Jürgen Hargens (Hrsg.) „Ich-du-wir und wer sonst noch dazu gehört“ 2. Aufl. 2006, S. 210f

¹¹ Vgl. „Wirkfaktoren in der Therapie nach Klaus Grawe“ Zusammengestellt durch Rainer Schwing, Unterlagen Weiterbildung Systemische Beratung, Praxis-Institut

darauf hinarbeiten sollte, den Patienten sich selbst als wertvollen und fähigen Beziehungspartner erleben zu lassen.“¹² Diese Folgerungen Grawes würden sich mit der „uralten“ Grundformel der Evangelischen Jugendarbeit decken: Ev. Jugendarbeit ist Beziehungsarbeit! Denn das sagt die Rechtfertigungslehre, dass Gott jeden einzelnen Menschen anerkennend, wertschätzend und ressourcenorientiert ansieht und annimmt (wenn dies der Mensch möchte) unabhängig von seinem Leistungsvermögen oder was er auch immer getan hat.¹³ Es ist Gottes Pädagogik, dass Veränderung nur in der Liebe und Annahme möglich ist.

Einen weiteren wichtigen Punkt, um Gruppen in Veränderung zu bringen, möchte ich nur kurz benennen, den der Motivation. Der Pfarrer einer der größten und aktivsten Kirchgemeinden Deutschlands Klaus Douglass antwortet regelmäßig auf die Frage, was das Geheimnis dieser Gemeinde ist: Motivation. Er sagt: Motivation macht den Unterschied zwischen Lebendigkeit und Mittelmaß, zwischen Engagement und „Dienst nach Vorschrift“. Seine Grundaussage: Einem Gruppenleiter der motiviert ist, wird es gelingen, auch andere zu begeistern.¹⁴

Ob dies dem Systemischen Grundgedanken entgegen spricht oder ob eine durchscheinende motivierende Art auch für einen systemischen Berater eine Grundvoraussetzung für eine gute Beratung ist, finde ich interessant, zu diskutieren.

4 (Ev. Jugend-) Gruppen in Veränderung bringen

In der Einführung formulierte ich die Frage, ob es möglich ist, systemische Interventionen aus der Einzel-, Paar oder Familienberatung auch in Gruppen der Ev. Jugendarbeit anzuwenden. Gerade wenn es darum geht, mit (Jugend-)gruppen handlungs-, prozess- und projektorientiert zu arbeiten, gewinnt die Chance systemisch zu arbeiten, eine zentrale Bedeutung. In diesem Kapitel werde ich darauf näher eingehen.

¹² Vgl. Hajo Molter / Jürgen Hargens (Hrsg.) „Ich-du-wir und wer sonst noch dazu gehört“ 2. Aufl. 2006, S. 208

¹³ VELKD (Hrsg.) „Ev. Erwachsenen Katechismus“ 7. Auflage 2001, S 233 ff

¹⁴ Vol. Klaus Douglass „Motivieren - sich selbst und andere begeistern!“ C & P Verlagsgesellschaft mbH Glashütten / Emmelsbühl 2005 - Es ist möglich, dass mancher bei dem Thema bitter aufstößt und Gefahren in der Motivation, gerade unter gläubigen Menschen sieht. Dafür möchte ich darauf hinweisen, dass der Autor dazu ein eigenes Kapitel gewidmet hat.

4.1 Einen Auftrag erhalten

Es ist eine Voraussetzung, um mit Gruppen systemisch zu arbeiten, dass ein Berater sich den Auftrag von den Gruppenmitgliedern abholt, gerade auch weil die Freiwilligkeit in der Evangelischen Jugend in allen Bereichen eine große Rolle spielt. Es ist dem Ziel einer systemischen Beratung sehr hinderlich, wenn ein Leiter ein festes Team zur turnusmäßigen Sitzung mit einer systemischen Intervention „überrascht“.

Wichtig ist für das Abholen eines Beratungsauftrags, dass die Gruppenmitglieder frei entscheiden können, ob sie die Idee gut oder weniger gut finden. Diese Entscheidung müssen die Gruppenmitglieder in einer freien Gruppenatmosphäre treffen können. Wichtig ist, dass alle informiert werden, auch die, die zu dem Zeitpunkt der Information über das Vorhaben nicht anwesend waren. Eventuell lassen sich dazu auch die neuen Informationsmedien nutzen. Die Informationen müssen zeitig wie nötig und möglich erfolgen. Ein schriftlich fixierter Kontrakt ist nach meiner Erfahrung nicht nötig. Eine Teilnahmeabfrage über die Neuen Medien facebook oder doodle dient der Aktivierung der Gruppenmitglieder.

4.2 Die Gruppenmitglieder in die Veränderungen mitnehmen

Eine Gruppe ist nur selten homogen und nicht jeder ist gleich stark von Veränderungsprozessen begeistert. Mancher Mensch hält gern an Gewohntem fest. Neues macht eher Angst, auch vor möglichem Prestige- und Machtverlust. Mancher meint sogar, dass Veränderungen sowieso nichts bringen.¹⁵ Umso wichtiger ist es, jeden in Veränderungsprozessen „mitzunehmen“. Dazu hilft zum Beispiel das 7-Phasen-Modell eines Veränderungsprozesses nach Martina Schmidt-Tanger. Im Spannungsfeld zwischen wahrgenommener Kompetenz der einzelnen Menschen und Organisationen im Prozessablauf, stellt sie dar, wie zunächst nach dem ersten Schock, in der Ablehnung die wahr genommene Kompetenz sprunghaft steigt, um in der rationalen Einsicht (3) und emotionalen Akzeptanz (4) nahe dem Nullpunkt zu

¹⁵ Joachim Dettmann „Change-Management und Führungskultur - Veränderungen gemeinsam gestalten“, Reader zum Vortrag auf dem Konvent der Verantwortlichen der Arbeit mit Kindern & Jugendlichen 14.3.2011 in Drübeck

sinken.¹⁶ In dieser Zeit ist es wichtig, die Menschen in Achtung, Respekt und Wertschätzung zu begleiten, hin zu neuen Ufern.

Dabei kann es hilfreich sein, ihnen eine bildhafte Vision vom Ziel der Realität entgegen zu setzen. Das Bild sollte mindestens ebenso stark sein, wie das Bild der Realität, weil die Realität einen gewaltigen Vorsprung vor der Vorstellung der Zukunft hat, die wir uns nur wage in Gedanken vorstellen können. Realität saugt uns jede Kraft und Glauben an eine andere, bessere Zukunft. Ein starkes eindrückliches Bild von der Zukunft, kann Menschen beflügeln.¹⁷ Dies wäre auch eine erste systemische Interventionsmöglichkeit, Gruppen in Veränderungen zu begleiten.

4.3 Gruppenphasen, Leiterverhalten und systemische Interventionsmöglichkeiten

In der Literatur werden für die Gruppenphasen mal 4, mal 5 Phasen genannt. Auch werden unterschiedliche Formulierungen getroffen. Ich habe mich - um den Zusammenhang von gruppensystemischen Phasen und entsprechende Leitungsstilen und systemischen Interventionsmöglichkeiten zu beschreiben, für die Gruppenentwicklung nach dem erweiterten Tuckman-Modell entschieden.¹⁸ Wenn ich die Gruppenphasen und Leitungsstile beschreibe, habe ich ganz gezielt Jugendgruppen in der Evangelischen Jugendarbeit Gotha vor Augen. Die meisten der beschriebenen systemischen Interventionsmöglichkeiten wurden von mir in der Praxis ausprobiert und manche warten sehnsüchtig darauf, sich in der Praxis zu bewähren.

4.3.1 Leiterverhalten & systemischen Interventionsmöglichkeiten in der Gründungsphase (Forming)

Die Gründungsphase einer Gruppe ist geprägt von Unsicherheit der Gruppenmitglieder. Sie fragen sich: Wer sind die anderen, wie werde ich von den anderen wahrgenommen. Es besteht das Bedürfnis sich kennen zu lernen, einzuschätzen und einzuordnen.¹⁹

¹⁶ Joachim Dettmann „Change-Management und Führungskultur - Veränderungen gemeinsam gestalten“, Handout zur Präsentation auf dem Konvent der Verantwortlichen der Arbeit mit Kindern & Jugendlichen 14.3.2011 in Drübeck

¹⁷ Vgl. Klaus Douglass „Motivieren - sich selbst und andere begeistern!“ C & P Verlagsgesellschaft mbH Glashütten / Emmelsbühl 2005, S.86

¹⁸ Vgl. Eberhard Stahl „Dynamik in Gruppen“ Verlagsgruppe Beltz, Weinheim, Basel, Berlin 2002, S. 49

¹⁹ Ebd. S. 54

Der Gruppenleitung kommt in dieser Phase ein großer Anteil der Lenkung zu. Sie gibt genaue Vorgaben und Anweisungen und achtet auf die Durchführung.²⁰

Systemische Interventionsmöglichkeiten in der Gründungsphase

Das **Joining**, das gezielte gestalten eines Einstieges, benötigt das Engagement des Leiters in dieser Phase ganz besonders. Der Gruppenraum sollte Gemütlichkeit ausstrahlen. Das Licht ist wichtig, zum Beispiel durch Scheinwerfer und Kerzen, damit sich ein Wohlgefühl bei den Teilnehmenden entzünden kann. Musik besitzt eine große verbindende Rolle unter Jugendlichen. Natürlich eine Kanne Tee, etwas zu knabbern, freundliche Menschen die empfangen, gemeinsam Lieder singen und ein, zwei Spiele (warming ups), das schafft Atmosphäre zum guten Ankommen.

Sicherlich ist das **Spiele** in Gruppen keine Erfindung der Systemiker, aber unser Dozent Rainer Schwing hielt unsere Seminare immer fit durch eine Vielzahl von darstellenden, Kommunikations- und Kooperationsspielen und wir spürten in diesen Spielen und Übungen, wie wir Teilnehmenden uns wahrnahmen, das Miteinander übten und unsere Motivation stärkten. Vom unschlagbaren Erfolg von Spielen in Gruppen erzählte uns Rainer Schwing in einer Studie. In dieser wurden zwei Methoden des Joinings in Gruppen untersucht. Die eine Gruppe begann mit einem schön gedeckten Tisch, mit Getränken und einem kleinen Imbiss, die andere Gruppe mit Spielen. Im nachfolgenden Test erbrachte die Gruppe, die mit Gruppenspielen begann bis zu 30 % mehr Leistung!

Aus dem Fundus von **Ritualen**, um „so lange zu verstören, bis seine Interventionen anschlussfähig sind“²¹, kann reichlich geschöpft werden: Lieder, Gebet und am Ende jeder Gruppenstunde das Feedback gehören zu den klassischen Methodiken der Ev. Arbeit mit Jugendgruppen.

Nach einem langen Schultag + Gitarren-Unterricht, Sportgruppe oder Nachhilfe trifft sich eine Gruppe von Jugendlichen einmal in der Woche an einem Nachmittag im Jugendkeller, um für weitere 2 Stunden das letzte gemeinsam veranstaltete Taizégebete auszuwerten und das nächste vorzubereiten. Da tut es gut mit heißem Tee, Keksen oder Gummibärchen empfangen zu werden. Da kann durchgeatmet und Kraft geschöpft werden. Ein von verschiedenen Teilnehmerinnen vorbereiteter Impuls richtet den Blick auf das Ziel des Treffens und eine Warming Up-Übung bringt dann das „Arbeitslevel“ der Gruppe nach oben. Denn für anderthalb Stunden muss die Konzentration noch einmal anhalten. Am Ende gehen alle

²⁰ Vgl. GPS-Ein Projekt des Amtes für Jugendarbeit in der Ev.–Luth. Kirche in Bayern, www.gps.de, S. 8

²¹ Vgl. Hajo Molter / Jürgen Hargens (Hrsg.) „Ich-du-wir und wer sonst noch dazu gehört“ 2. Aufl. 2006, S. 212

wieder auseinander, aber nicht ohne die Bitte um Gottes Kraft und Segen. Äußerung einer Teilnehmerin:
„Die Vorbereitung ist zwar manchmal ganz schön chaotisch, aber ich finde die Vorbereitungstreffen überhaupt nicht anstrengend.“

4.3.2 Leiterverhalten & systemischen Interventionsmöglichkeiten in der Streitphase (Storming)

In der zweiten Phase finden in der Gruppe Auseinandersetzungen und Konflikte um Rollen und Gruppenplätze statt. Die Gruppenmitglieder zeigen sich, sie vertreten sich, versuchen sich darzustellen. Es werden die Beziehungen untereinander geklärt.²²

Die Gruppenleitung ist weiterhin in der Pflicht, anzuleiten, hat einen besonnenen Blick auf die Konflikte in der Gruppe (Mediator), bespricht mit der Gruppe die Entscheidungen und unterstützt die Eigeninitiative der Gruppenmitglieder.²³

Systemische Interventionsmöglichkeiten in der Streitphase

Zirkuläre Fragen bieten sich in Gruppengesprächen gut an, um verschiedene Sichtweisen auf das Gruppenziel, Rollenkämpfe und Konflikte in der Gruppe gesprächsfähig zu machen. „Über zirkuläre Fragen z.B. rege ich Gruppenteilnehmer an, sich an den Äußerungen anderer Teilnehmer kommentierend zu beteiligen“, beschreibt Molter aus seiner Praxis.²⁴ Zirkuläre Fragen könnten sein: „A, was denkst Du, wie geht es B, wenn sie unserem Streitgespräch zu hört und wir als Gruppe uns nicht auf ein Ziel einigen können.“ Danach könnten **konstruktive W-Fragen** folgen: „Was müsste passieren, dass sich die gegenwärtige Stimmung verbessert.“, „Woran würdest du das merken?“ Weitere Fragemöglichkeiten wären **Wunderfragen** („Wenn du heute Abend einer Fee begegnest, was würdest du dir wünschen - im Blick auf unsere Gruppe.“) und **Fragen zur Möglichkeitskonstruktion**. („Angenommen dass, ...“, ‚Gesetzt den Fall, dass ...‘, ‚Was wäre, wenn ...‘ und ‚Wer würde dann wie reagieren?‘²⁵ Die Autoren im Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung beschreiben die Vorteile darin, dass den Fragen ein unbedrohliches Probehandeln innewohnt und wirken daher Angst vor Veränderung entgegen. Aber die Fragen

²² Vgl. Eberhard Stahl „Dynamik in Gruppen“ Verlagsgruppe Beltz, Weinheim, Basel, Berlin 2002, S. 54

²³ Vgl. GPS-Ein Projekt des Amtes für Jugendarbeit in der Ev.-Luth. Kirche in Bayern, www.gps.de, S. 8

²⁴ vgl. Hajo Molter / Jürgen Hargens (Hrsg.) „Ich-du-wir und wer sonst noch dazu gehört“ 2. Aufl. 2006, S. 213

²⁵ Vgl. Arist von Schlippe/Jochen Schweitzer „Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung“ Vandenhoeck & Ruprecht 2007, S. 155

ermöglichen auch, ein wenig „frecher“ zu sein als sonst, weil eine „Als-ob-Realität“ entworfen wird, die niemand festlegt.²⁶

Um einzelnen Gruppenmitgliedern zu helfen, einen festen Stand in der Gruppe zu finden, zu spüren und wahrgenommen zu werden, sind **sequentielle Fragen**, in der der Berater immer an das vom Gesprächspartner vorgeschlagene Thema „andockt“ und dem angebotenen Thema folgt, indem er weiter in diese Richtung fragt. In der Gruppenarbeit finden sich „1:1-Gesprächs-Möglichkeiten“ am Rande von Treffen in der Regel häufig.

Es ist immer wieder erstaunlich zu beobachten, wie gut es Teilnehmern hilft, denen es schwer fällt, ihren Platz in einer Gruppe zu finden, wenn ein Jugendleiter am Rande einer Gruppenstunde zu ihm hingehht und ein einfaches Gespräch führt: Der Kopf hebt sich und die Augen glänzen wach und um dem Mund zielt ein Lächeln das Gesicht.

4.3.3 Leiterverhalten & systemischen Interventionsmöglichkeiten in der Vertragsphase (Norming)

Die Gruppenmitglieder kennen nun ihre Stärken und Schwächen. Unterschiedlichkeit wird als nutzbringend erkannt. In dieser Phase entsteht das Grundfundament der Gruppe.²⁷ Die Gruppenmitglieder legen sich auf gemeinsame Ziele fest, vereinbaren Schritte dahin. Manches Gruppenmitglied muss sich aber auch von einem Teil eigener Wünsche und Ziele verabschieden.²⁸

In dieser Phase ist es wichtig, dass die Gruppenleitung bei der Festlegung und Durchführung der Ziele unterstützend wirkt. Sie übergibt die Verantwortung für Entscheidungen an die Gruppenteilnehmer, moderiert nur.²⁹

Systemische Interventionsmöglichkeiten in der Vertragsphase

Hier bietet sich für den Berater die Möglichkeit, den Findungsprozess mit Übungen und Spielen zu begleiten, die demokratischen Entscheidungen der Gruppe unterstützen, beispielsweise „ebay-Idee ... eine Ideenversteigerungsspiel“, die ähnlich aufgebaute „Werteversteigerung“³⁰ oder die „Ideenbörse“³¹

²⁶ Ebd. S. 155

²⁷ Ebd. S. 7

²⁸ Vgl. Eberhard Stahl „Dynamik in Gruppen“ Verlagsgruppe Beltz, Weinheim, Basel, Berlin 2002, S. 54

²⁹ Vgl. GPS-Ein Projekt des Amtes für Jugendarbeit in der Ev.-Luth. Kirche in Bayern, www.gps.de, S. 8

³⁰ Vgl. die Grundidee z.B. Miguel Dias und Rolf Tiemann „Methoden zur Förderung sozialer Kompetenz und zur Berufs- und Lebensplanung von Jungen“ Reader von Bremer JungenBüro und Projekt Neue Wege für Jungs

Als systemische Interventionsmöglichkeit möchte ich die Möglichkeit der **Timelinie**, auch mit Gruppen, nennen. Mit dieser systemischen Methode lassen sich bildhaft verschiedene mögliche Wege in die Zukunft aufzeigen.

Die Situation im Ehrenamtsteam des Jugendkellers war sehr ernüchternd bis katastrophal: Ein Streit zwischen zwei Jugendlichen, die seit Jahren tragende Rollen im Kellerteam bildeten und deren private Scharmützel Auswirkungen auf das ganze Team hatten, belastete das Kellerteam stark. Weitere Herausforderungen waren: wenig jüngere Jugendliche, vier wichtige Jugendliche werden im Herbst ihr Studium / Zivildienst in anderen Städten anfangen und damit dem Kellerteam nicht mehr zur Verfügung stehen, die Herausbildungen von Untergruppen und gemeinsame Ziele waren kaum erkennbar.

Schon der erste Abend (Jeder baute aus Legosteinen oder Holzbausteinen ein Symbol oder schrieb eine Ode an den „Keller“ oder malte ein Bild, was das Wichtigste für ihn am Jugendkeller ist.) entfachte ein in den vorherigen Monaten nie gekanntes Gefühl jedes einzelnen zu „seinem Keller“. Darauf aufbauend waren die Jugendlichen sehr nah dran am Thema, zeigten Interesse, nahmen auch thematisch anspruchsvolle Abende gut auf (Bibelarbeit, Traumreise) und brachten sich am Ende viel versprechend in konkrete Projekte mit ein.

Wichtig war für diesen Prozess - neben des guten ressourcenorientierten ersten Abend, bei dem die Jugendlichen mit ihren Gedanken und Sehnsüchten „abgeholt“ wurden und sie äußern konnten, was ihnen am Keller „Wert“ ist - die zukunftsorientierte Ausrichtung der weiteren Abenden. Gemeinsam gingen wir auf eine (Traum)-Reise, damit sich jeder sein Bild machen, wie ihr „Keller“ in 3 Jahren aussehen soll (3. Abend - Wunschpanorama). Dies machte das Unmögliche fassbar und brachte die Zukunft in den Bereich des Möglichen und half am Ende, aus den verschiedenen Möglichkeiten des Weitergehens zu wählen.

4.3.4 Leiterverhalten & systemischen Interventionsmöglichkeiten in der Arbeitsphase (Performing)

Jetzt gilt es, das gemeinsam anvisierte Ziel in Zusammenarbeit aller zu erreichen. Das setzt Kräfte jedes einzelnen frei und die Gruppenteilnehmer bringen sich engagiert ein. Die Gruppe wird sich an der Art und Weise des Erreichens des Zieles bewähren müssen.³²

Die Gruppenleitung kann Verantwortung für alle zu treffenden Entscheidungen und zu lösenden Probleme an die Gruppemitglieder delegieren.³³

³¹ Idee dazu ist beim Autor nachzufragen

³² Vgl. Eberhard Stahl „Dynamik in Gruppen“ Verlagsgruppe Beltz, Weinheim, Basel, Berlin 2002, S. 54

³³ Vgl. GPS-Ein Projekt des Amtes für Jugendarbeit in der Ev.-Luth. Kirche in Bayern, www.gps.de, S. 8

Systemische Interventionsmöglichkeiten in der Arbeitsphase

Auch der Leiter (systemische Berater) muss sich hier bewähren: Schafft er und sie es ganz von der Leiterebene (herunter) zu kommen und auf **wertschätzende, ressourcenorientierte und lösungsorientierte** Art und Weise selbst ein Teil der Gruppe zu werden, um gleichberechtigt mit an dem Erreichen des Zieles mitzuwirken und gleichzeitig bewusst zu sein: Die Leiterrolle in dieser Gruppe bin ich nicht los. Im besten Fall hat der systemische Berater in dieser Phase die Aufgabe, zu beobachten, Gruppenprozesse wahrzunehmen und diese zu notieren.

Vielleicht passt zu dieser Phase am besten der Ausdruck „Leading from behind“, geprägt durch das im_puls-Projekt des Evangelischen Jugendwerkes Württemberg, der eine Quadratur des Kreises beschreibt: Sich möglichst überflüssig machen und doch ganz wach und präsent sein. Weiter schreiben die Autoren: „Christliche Leitung kann nur parallel zur Christusbewegung geschehen. Paulus sagt es in Philipper 2 so: ‚In Demut schätze einer den anderen höher ein als sich selber. Ein jeder achte nicht nur auf das eigene Wohl, sondern auch auf das der anderen. Seid untereinander gesinnt, wie es dem Leben in Jesus Christus entspricht. Er war Gott gleich, hielt aber nicht daran fest, wie Gott zu sein. Er entäußerte sich selber, wurde Sklave und den Menschen gleich.‘“³⁴

4.3.5 Leiterverhalten & systemischen Interventionsmöglichkeiten in der Orientierungsphase (Re-Forming)

In der letzten Phase wird das Erreichte ausgewertet und bilanziert. Erfahrungen werden ausgetauscht und sich besinnt, nach vorn, in die Zukunft zu schauen und zu klären, wie es weitergehen könnte.³⁵

Die Gruppenleitung findet hier wieder stärker Anschluss an die Gruppe, moderiert oder delegiert die Moderation des Auswertungs- und Neubeginnprozesses.

³⁴ Großer, Krebs, vom Schemm „Das Prinzip Sehnsucht“ aussaat 1. Auflage 2005, S. 55

³⁵ Vgl. Eberhard Stahl „Dynamik in Gruppen“ Verlagsgruppe Beltz, Weinheim, Basel, Berlin 2002, S. 54

Systemische Interventionsmöglichkeiten in der Orientierungsphase

In dieser Phase findet der systemische Berater ein Eldorado von systemischen Interventionsmöglichkeiten vor, die auch in den vorherigen Gruppenphasen angewandt werden konnten (zirkuläres Fragen, konstruktive W-Fragen).

So kann auch die **Timelinie** in dieser Phase zum „Einsatz“ kommen. Auf ihr lässt sich der bisherige Weg der Gruppe sehr schön darstellen, was alles schon erreicht wurde. Sie kann die weiteren Weg-Möglichkeiten veranschaulichen und helfen, Entscheidungen zu treffen.

Sehr gut eignet sich die **Skalierung** zu einer bestimmten Fragestellung, zu der alle Gruppenmitglieder aufgefordert sind, sich zu positionieren.

Der Kreisjugendkonvent wertet die letzten gemeinsam verantworteten Veranstaltungen und Projekte aus. Der Jugendkreuzweg steht auf dem Plan der Auswertung. Der Jugendleiter fragt die Jugendlichen: „Wie schätzt ihr die Effektivität der Vorbereitung des letzten Jugendkreuzweges auf einer Skala von 1 bis 10 ein, wobei 1 eher nicht gelungen und 10 sehr gelungen bedeutet“. Die Jugendlichen laufen in die Mitte zu einer aus Kreppklebeband ausgelegten Skalierung und suchen sich ihren Platz. Je nach dem, wie sie sich positionieren, fragt nun der Jugendleiter: „Warum hast du dich gerade hier hingestellt?“. „Was muss beim nächsten Mal anders sein, damit du dich weiter zur 10 stellen kannst?“ oder „Was war so wunderbar, dass du dich auf die 10 ganz oben gestellt hast?“ Statt pauschaler, war schön-, gut- oder blöd- Meinungen, empfängt die Gruppe ganz überraschende, ehrliche und intensive Meinungen zum Thema. Und sogar tolle Ideen für ein besseres „nächstes Mal“.

Das Initiieren eines **Reflecting Teams** in der Auswertung von Gruppenprozessen ist eine echte Herausforderung, weil von den Teilnehmern in den Reflecting Teams eine hohe Beobachtungs- und Auffassungsgabe erfordert wird. Damit die Rückmeldung in eine wertschätzende Art und Weise erfolgt, ist Erfahrung und Training nötig.

Einmal im Monat finden sich ehrenamtlich engagierte Jugendliche im Jugendkeller zusammen, um den letzten Monat gemeinsam auszuwerten. Ein Team von 4 Jugendlichen war im letzten Monat dafür verantwortlich, Tee zu kochen, Getränke und Imbiss zu besorgen und an die Gäste zu verkaufen, die Kasse zu führen, die Küche immer in Ordnung zu halten und am Ende des Monats den ganzen Jugendkeller richtig sauber zu machen. Wenn nun die Meinung zur Arbeit des Teams in der Runde einfach abgefragt wird, passiert es nicht selten, dass ein vernichtendes Gewitter an Kritik über die 4 Jugendlichen hereinbricht. Damit die mit Herz engagierten Jugendlichen am Ende nicht im Regen stehen bleiben, bewährte sich für die Teamauswertung die Methode „Reflecting Team“. Der Jugendleiter interviewt das Team, befragt ihre Einschätzungen, mal mit offenen Fragen, mal mit Skalierungs-, mal mit zirkulären Fragen. Das Reflecting Team gibt dann wertschätzend, ressourcenorientiert und behutsam ehrliche Kritik in ihrer Rückmeldung an das Team weiter. Die Ergebnisse werden gesammelt

und auf einer Flipchart festgehalten, so dass Stück für Stück sich die ehrenamtliche Arbeit der Jugendlichen entwickelt. Interessant zu beobachten ist, wie sich die Sozialen Kompetenzen jedes einzelnen in der Jugendgruppe mit Zeit positiv verändern, im Hinblick auf Aufmerksamkeit für den anderen und „Umgangston“.

5. Ein kurzes Fazit

Die Eingangsfragen stellte ich nach der systemischen Grundhaltung der Leitung von Gruppen und nach den Möglichkeiten, systemische Interventionen auch in die Evangelische Jugendarbeit einzusetzen.

Vor allem mein Blick auf die „Dinge“ ist ein anderer, ja ich möchte sagen, ein systemischer geworden. Die systemische Grundhaltung hilft mir, Verantwortlichkeiten auf professioneller Art und Weise abzugeben, das System Gruppe zu beobachten, mit systemischen Interventionen zu verstören und Veränderungsprozesse zu unterstützen.

Interessant ist es für mich, die verschiedenen Rollen, die ich durch das Konstrukt meiner Anstellung habe, klar zu trennen oder auch bewusst, aber mit Vorsicht, zu mischen. Mit Sicherheit ist diese Rollenverschiedenheit auch in der Hausarbeit herauslesbar.

Überrascht bin ich, wie viele systemische Interventionen ich in die Arbeit mit Gruppen übertragen konnte. In meiner weiteren beruflichen Zukunft in der Arbeit mit Jugendgruppen wird die Anwendung systemischer Handlungsmöglichkeiten eine Herausforderung sein, der ich mich gerne stelle.

Literaturliste

Gute Nachricht Bibel (1997), Deutsche Bibelgesellschaft, Stuttgart

Dettmann, Joachim „Change-Management und Führungskultur - Veränderungen gemeinsam gestalten“, Reader & Handout zur Präsentation auf dem Konvent der Verantwortlichen der Arbeit mit Kindern & Jugendlichen in der EKM 14.3.2011 in Drübeck

Dias, Miguel und Tiemann, Rolf „Methoden zur Förderung sozialer Kompetenz und zur Berufs- und Lebensplanung von Jungen“ Reader von Bremer JungenBüro und Projekt Neue Wege für Jungs

Douglass, Klaus (2005) „Motivieren - sich selbst und andere begeistern!“ C & P Verlagsgesellschaft mbH Glashütten / Emmelsbühl

Großer, Krebs, vom Schemm (2005) „Das Prinzip Sehnsucht“ aussaat-Verlag, Stuttgart

Grün, Anselm (2001) „Bilder von Jesus“ Verlag 4 Türme, Münsterschwarzach

Konzeption (2008) „Ev. Kinder und Jugendwerk Gotha“

Molter, Hajo / Hargens, Jürgen (Hrsg.) (2006) „Ich-du-wir und wer sonst noch dazu gehört“ Borgmann Publishing, Dortmund

von Schlippe, Arist / Schweitzer, Jochen (2007) „Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung“ Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

Schwing Rainer (zusammen gestellt) „Wirkfaktoren in der Therapie nach Klaus Grawe“, Unterlagen Weiterbildung Systemische Beratung, Praxis-Institut

Schwing, Rainer / Fryszer, Andreas (2009) „Systemisches Handwerk“ Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

Stahl, Eberhard (2002) „Dynamik in Gruppen“ Verlagsgruppe Beltz, Weinheim, Basel, Berlin

VELKD (Hrsg.) (2001) „Ev. Erwachsenen Katechismus“ Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh

Internetadressen:

GPS-Ein Projekt des Amtes für Jugendarbeit in der Ev.–Luth. Kirche in Bayern,
www.gps.de

Fässler, Markus, Weihnachtspredigt vom 25.12.2007
www.refhoengg.ch/content/e12771/e13525/e14006/e15155/PredigtJoh331-36Weihnacht.pdf

Wikipedia zu Katechismus

<http://de.wikipedia.org/wiki/Katechismus>