

Heidi Ehrensperger
Peter Stierli

Keine Panik vor Dynamik!

Gruppendynamische Kompetenz
für den pädagogischen Alltag

2020

Warum dieses Buch?

Nach unserer Überzeugung gibt es kein größeres und wirksameres Mittel zu wechselseitiger Bildung als das Zusammenarbeiten.

Johann Wolfgang von Goethe

Mit der Gruppendynamik ist es wie mit dem Wetter – irgendeine Wetterlage herrscht immer. Genauso, wie draußen einmal Nebel und einmal Sonnenschein herrscht, so wirkt Gruppendynamik in unterschiedlichster Art – und zeigt sich überall. Auch wenn es gerade heftig stürmt, ist Panik nicht angesagt – irgendwann lichtet sich der Nebel, insbesondere wenn man sich genauer mit gruppendynamischen Phänomenen befasst. Es lohnt sich, auf den Gruppenprozess zu schauen, egal ob etwas schiefgelaufen ist oder ob man herauszufinden versucht, welche Aspekte zum guten Gelingen beigetragen haben.

Dieses Buch hilft Ihnen, den Einfluss der Gruppendynamik im Schulalltag zu verstehen. Wenn Sie gruppendynamische Modelle mit einbeziehen und das ganze beteiligte System berücksichtigen, führt das zu nachhaltigeren Lösungen.

Gruppendynamik ist ein immerwährendes und komplexes Thema, das über kurzfristige Trends hinausgeht und in das zu investieren sich lohnt. Sicher wissen Sie, dass sich Zeit und Sorgfalt, die Sie für Anfangssituationen verwenden, auszahlen, weil nachher weniger Sand im Getriebe ist. Die Dynamik in einer Klasse positiv gestalten zu können ist die Basis für glückende Klassenführung und ein förderliches Lernklima. Lernen gelingt in einem frostigen oder beklemmenden Klima nur selten und nur für wenige Schüler.¹ Deshalb sind Lehrpersonen nicht nur für die Vermittlung von Lernstoff zuständig, sondern auch dafür, dass sie gute soziale Bedingungen ermöglichen. Helmke (2017, S. 174) weist darauf hin,

»dass kein anderes Merkmal so eindeutig und konsistent mit dem Leistungsniveau und dem Leistungsfortschritt von Schulklassen verknüpft ist wie die Klassenführung.«

¹ In diesem Buch verwenden wir die männliche und weibliche Form abwechslungsweise. Es ist uns wichtig, dass alle sich angesprochen fühlen. Die angeführten Gegebenheiten sind nicht geschlechtsspezifisch zu verstehen.

Ebenso betont er den Zusammenhang von Lehrgesundheit und Klassenführung.

Nicht nur im Klassenzimmer, auch auf Schulsitzungen, in Fachgremien, bei Elterngesprächen und Elternabenden spielt die Gruppendynamik eine zentrale Rolle. Wie oft versteht man sich da falsch, kommt man nicht weiter in der Sache oder geraten die Teilnehmer aneinander?

Da ist es höchste Zeit, auch die Beziehungsebene anzuschauen: Was läuft da im Team ab? Darum wird es in diesem Buch gehen. Auch wenn sich die hier dargestellten Situationen auf den Schulalltag beziehen, sind nicht nur Lehrer und Schulleiter gemeint, sondern auch weitere in pädagogischen Berufen tätige Personen angesprochen.

Fazit: Ist das Gruppenklima freundlich und gibt es konstruktive Regeln für die Zusammenarbeit, sind die Leistungen aller Beteiligten besser. Ist die gruppendynamische Arbeit produktiv, hilft dies allen Beteiligten – in allen Prozessen.

Ziele dieses Buches

- Dieses Buch soll Sie dazu verlocken, die Klasse und das Schulumfeld unter sozialpsychologischer und gruppendynamischer Perspektive zu betrachten.
- Oberstes Ziel ist, den Blick auf die Gruppe und das ganze Umfeld zu schärfen und nicht nur auf einzelne Individuen oder einzelne Situationen zu schauen.
- Die angeführten Modelle und die theoretischen Erläuterungen sollen Ihnen Anregungen geben, Situationen anders zu verstehen als bisher und aus neuen Blickwinkeln zu beurteilen.
- Mit den gewonnenen Erkenntnissen kann das eigene Handlungsspektrum erweitert werden.

Aufbau

Im ersten Teil des Buches, *Grundlagen*, werden gruppendynamische Aspekte vertieft und theoretische Modelle erläutert. Wer gerne erst in der Praxis mehr über Gruppendynamik erfahren möchte, kann diesen Teil auch später lesen. In den Kapiteln 1 bis 10 des zweiten Teils werden konkrete Themen aus dem Schulalltag anhand jeweils eines Fallbeispiels bearbeitet. Diese Kapitel sind wie folgt aufgebaut:

- Ereignis: Schilderung eines konkreten Beispiels aus dem Schulalltag
- Theoretischer Hintergrund: Gruppendynamisches Modell und Theoriebezug²
- Hypothesen: Annahmen, Vermutungen rund um das konkrete Beispiel aus dem Schulalltag
- Interventionsmöglichkeiten.

Um die Gruppendynamik in der digitalen Welt geht es im Kapitel 11. Anhand einer Erscheinungsform zeigen wir, wie man die auftretenden Symptome systemisch betrachten und bearbeiten kann.

Die Fallbeispiele sind eine Zusammenstellung von Ereignissen, wie sie an Schulen immer wieder vorkommen. Auch wenn es gut möglich ist, dass Sie sich bei der Lektüre ins eigene Schulhaus versetzt fühlen – die Beispiele beziehen sich nicht auf eine konkret vorliegende Situation. Sie spiegeln in konzentrierter Form, was immer wieder stattfindet.

Bei jedem Kapitel oder Ereignis wird jeweils ein theoretischer Hintergrund oder ein Modell vorgestellt. Dies ist der besseren Lesbarkeit geschuldet. Im Alltag ist es jedoch zwingend, jede Situation aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.

Die Kombination einer konkreten Situation mit dem Bezug theoretischer Grundlagen ermöglicht unterschiedliche Betrachtungsweisen:

»Theorien erklären die Geschehnisse aus der Sicht des außenstehenden Zuschauers. Geschichten hingegen eröffnen den Zugang zur Innenperspektive, dem Erleben der beteiligten Akteure« (Simon 2018, S. 7).

Jede Situation hat ihre Eigenheiten und muss individuell beurteilt werden. Deshalb sollen die Listen der angeführten Hypothesen nicht als abschließend und die Interventionsvorschläge nicht als allgemeingültige Rezepte verstanden werden; es gibt stets weitere Aspekte und konstruktive Interventionen. Oft muss man auch erst einmal etwas erfragen oder ausprobieren, um mehr Klarheit zu bekommen. Im Anhang finden Sie zusätzliche Hilfsmittel, die Sie im Schulalltag verwenden können. Nach einer kurzen Erläuterung gruppendynamischer Begriffe folgen Konzepte und Arbeitspapiere zu verschiedenen Themen, die in den Kap. 1–11 erwähnt werden.

² Einige theoretische Bezüge sind für ein besseres Verständnis auch bei den Hypothesen oder den Interventionsmöglichkeiten platziert.

6 Rauchen auf dem Schulareal

Was wir erblicken, hängt davon ab, wie wir hinschauen.

Tara Bennett-Goleman

Ereignis

In der großen Pause sind Luca, Sophie und Paul hinter dem Geräteschuppen beim Rauchen ertappt worden. Zwei weitere Schülerinnen haben sich ebenfalls dort aufgehalten und sich mit ihnen unterhalten. Luca, Sophie und Paul bilden eine verschworene Clique. Als Untergruppe (Subgruppe) in der Klasse kapseln sie sich ab. Sie geben sich »cool« und zeigen das auch mit ihrer flippigen, den schulischen Vorgaben nicht ganz entsprechenden Kleidung. Dass sie immer die neuesten elektronischen Gadgets zur Verfügung haben, zeichnet sie zusätzlich aus. Auch verstoßen sie häufig gegen die Schulregeln. Werden sie wie hier ertappt, zeigen sie wenig Einsicht und reagieren eher abwehrend oder trotzig. Sie brüsten sich damit bei den anderen Jugendlichen. Sanktionen nehmen sie relativ gelassen zur Kenntnis und wehren sich nur, wenn sie sich dabei gegenüber anderen Jugendlichen benachteiligt fühlen.

Status, Normen und Subgruppen

Bei der Beobachtung einer Gruppe und bei ihrer Diagnose ist neben den im vorhergehenden Kapitel 5 angeführten Normen und Rollen *der Status* von großer Bedeutung. Jede Gruppe hat ein Rangsystem, welche die Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern prägt. Dabei erhalten die Gruppenmitglieder von den jeweils anderen einen Status zugesprochen. Wie bei den Normen und Rollen kann hier zwischen formellem und informellem Status unterschieden werden: Die Klassensprecherin beispielsweise wird formell gewählt. Viele andere erhalten durch ihr Verhalten einen informellen Status: Stören des Unterrichts, Witze machen und blödeln, bei jedem Unfug dabei sein oder im Unterricht gut mitmachen und fleißig lernen führen zu einem Statusgewinn oder -verlust.

Folgende Kriterien (unter anderen) ermöglichen eine genauere Umschreibung des Status:

- Länge der Zugehörigkeit
- Äußere Erscheinung: körperliche Konstitution, Aussehen, Kleidung
- Materielle Aspekte (wie Taschengeld, Mofabesitz, Kleider usw.)
- Kreativität: Wer leistet etwas Besonderes für die Clique oder Klasse, wer ist originell oder einfallsreich?
- Spezielle Fähigkeiten (Sport, Musik usw.)
- Beziehungsrang: Wer hat viel zu sagen, wem hört man zu, wer beeinflusst die Entscheidungsfindung, wer kümmert sich um andere – oder umgekehrt eben nicht?
- Hohe Selbstsicherheit respektive Ausstrahlung von Autonomie: Wer widersetzt sich vorgegebenen Regeln; wer weiß, wo es langgeht?
- Soziale Schicht und beruflicher Hintergrund der Eltern.

Unruhe und Zwigigkeiten entstehen vor allem dann, wenn zwei oder mehrere Personen einen bestimmten Sonderstatus erlangen möchten: Wer ist der oder die Mutigste, Frechste, Bravste, Lustigste, Mächtigste? Einen solchen Status kann nur *eine* Person innehaben. Wenn mehrere dasselbe tun oder gleiche Interessen haben, erlangt diese Subgruppe einen Statusgewinn oder -verlust: die Coolen, die Streber, die Anhänger eines bestimmten Fußballclubs oder eines Musikstars usw. Ihre gegebenenfalls eigenen Normen müssen aber nicht mit den Normen der ganzen Klasse übereinstimmen. Wie bei der Frage der Machtposition braucht es bezüglich des Status zwei Seiten: die Person oder Gruppe, welche ihr besonderes Verhalten zeigt, und das Umfeld, welches ihr den Status verleiht.

Gerade im Kindes- und Jugendalter dreht sich vieles um die Frage: »Welchen Status möchte ich haben, wie kann ich ihn erlangen und beibehalten?«

Das Thema »Status« muss immer im Zusammenhang mit Rollen und Normen gedacht werden und hat viel mit den Aspekten »Zugehörigkeit« und »Macht« respektive »Außenseitertum« und »Unterordnung« zu tun (siehe Kap. 1). So können in Bezug auf die rauchenden Jugendlichen und die Mitbewohnenden etliche Hypothesen aufgestellt werden.

Hypothesen

Könnte es sein, dass ...

- sich die fünf Jugendlichen zu einer Subgruppe entwickelt haben, weil sie sich im ganzen Klassenverband keinen herausragenden Status schaffen können?
- sie, indem sie sich von den anderen absondern, zeigen möchten, dass sie den Rest der Klasse uninteressant finden?
- sich die fünf – oder zumindest die drei Raucher – als etwas Besseres fühlen? Erwarteten sie einen Statusgewinn, indem sie sich trauen, gegen Regeln zu verstoßen?
- sie wenig auf Sanktionen reagieren, weil sie sich nichts mehr erhoffen – oder sind die Einwände in Bezug auf die ungerechte Behandlung ein Hilfeschrei nach Zuwendung oder Zugehörigkeit?
- die beiden nichtrauchenden Jugendlichen in der Rauchergruppe akzeptiert sind, weil sie andere Statussymbole vorweisen? Und wenn ja, welche? Oder will man signalisieren, dass die Subgruppe nicht so erstarrt und geschlossen ist und andere mit ins Boot holen möchte?

Interventionsmöglichkeiten

In diesem Buch geht es nicht darum, die Flut von Beeinflussungen der Industrie zu diskutieren. Es ist aber bemerkenswert, wie gerade die Suchtmittelindustrie seit jeher mit der Vermarktung von Statussymbolen arbeitet: mit Wohlstand, Freiheit, Gelassenheit, Attraktivität oder alternativer Lebensweise. Das allein macht deutlich: Rauchen hat neben dem Suchtaspekt immer auch einen sozialen Bezug, welcher innerhalb einer Schule oder einer Klasse zum Thema gemacht werden muss. So sollte also das Ertappen der drei Schülerinnen und Schüler zum Anlass für eine Diskussion mit der ganzen Klasse genommen werden. Unter anderem geht es darum, die Symbolik deutlich zu machen: Heute wie früher sind rauchende Schülerinnen und Schüler zumeist darum bemüht, den Status der Autonomie, des Erwachsenenseins, der Coolness zu erlangen. Die Frage, wie sie ihn auch auf eine andere Weise erlangen können, ist für alle wichtig.

Lehrer sind Repräsentanten einer institutionellen Macht, ihr formeller Status ist klar. Allerdings werden rauchende Schüler an Macht und Autorität der Lehrpersonen kratzen. Ein Kampf, bei dem es um

Gewinner und Verlierer geht, ist nicht anzustreben. Im Umgang mit Jugendlichen darf es nicht das Ziel sein, mittels Machtdemonstrationen eine Veränderung zu erwirken; schlicht auch deshalb, weil es nicht möglich ist (Omer u. von Schlippe 2010, S. 43). Eine Demontierung der rauchenden Schülerinnen und Schüler ist nicht ratsam; allzu schnell solidarisieren sich andere mit ihnen.

Es muss abgewogen werden, was bezüglich des konkreten Verhaltens der fünf Jugendlichen im Klassenverband besprochen werden kann und was nicht. Je mehr dies in der Klasse geschieht, umso mehr können die gruppendynamischen Aspekte (anhand der Hypothesen) diskutiert werden. Es besteht jedoch die Gefahr, dass eine allzu starke Exposition der fünf als Bloßstellung empfunden wird, was einer Machthandlung entsprechen würde. Vielmehr hilft es, die Sorge – allenfalls auch das Mitgefühl – zum Ausdruck zu bringen, dass diese Kinder und Jugendlichen sich selber schaden.

Dennoch ist selbstverständlich, dass im Sinne der Präventionsarbeit Maßnahmen erfolgen sollen, welche alle Jugendlichen kennen – und dass bei solchen Vorfällen alle Jugendlichen die Umsetzung der Maßnahmen auch sehen: Die Eltern müssen (und zwar auch, wenn sie tolerieren, dass ihre Kinder rauchen) informiert werden, ebenso die Schulleitung und die Schulsozialarbeit.

Bei der Suche nach und der Wahl von Maßnahmen sollen die Aspekte, welche die Lehrperson im Gespräch mit den Betroffenen und den allenfalls beigezogenen Fachleuten in Erfahrung gebracht hat, mitberücksichtigt werden. Es geht bei den gewählten Interventionen wiederum nicht um Machtdemonstration oder Moralkeule, sondern um die Sorge, dass sich die rauchenden Jugendlichen selbst schaden. Interventionen, welche eine Wiedergutmachung für das Fehlverhalten gegenüber den Schulhausregeln beinhalten (zum Beispiel Mithilfe bei der Reinigung der Schule in der Freizeit oder das Backen eines Kuchens für die Klasse) sind sinnvoller. Die Gespräche mit den Jugendlichen wie auch die Maßnahmen müssen spürbar machen, dass den Schülern nicht die Beziehung gekündigt, sondern lediglich ihr Verhalten (= dass sie rauchen) nicht toleriert wird.