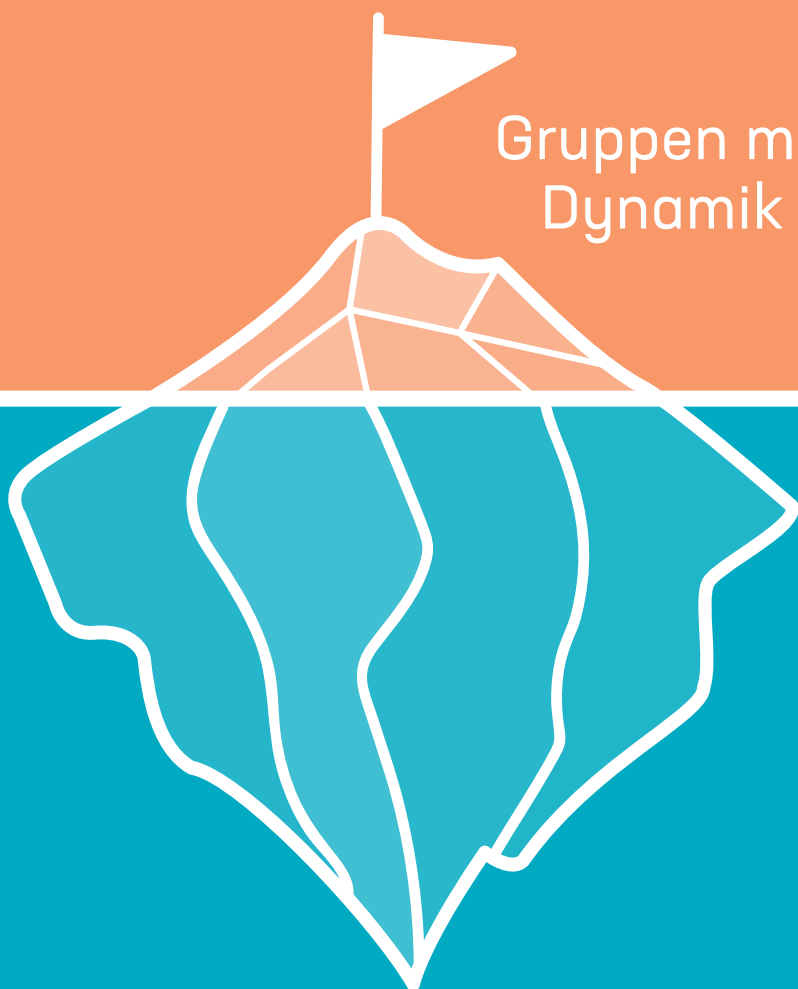


Gerhard Friedl

EISBERG- MANAGEMENT

Gruppen mit
Dynamik leiten



Inhaltsverzeichnis

Teil 1: Grundlagen zu Gruppe und Dynamik	11
Die Gruppe	12
Gruppe als Lebensgrundlage	14
Beschreibung der Gruppendynamik anhand des Eisbergmodells	20
Gruppendynamik im Dienst des gelingenden Lernens	26
Sonderfall: Lerngruppen und Klassen sind nicht automatisch Gruppen	32
Teil 2: Mit Dynamik unterwegs	35
Vom Zielpool zum Gruppenvertrag – Contracting	36
Die Gruppe geht ihren Weg – Gruppenphasen nach Tuckman	42
Mein Platz in der Gruppe – Rollen	51
Anpassen, verleugnen und überimitieren: Konformitätsdruck	58
Wärmetod der Gruppe – Integration und Differenzierung	63
Ich kann und will nicht! – Widerstandstheorie	66
Ohne Grenzen in die Verwahrlosung – Broken-Windows-Theorie	74
Außenseiter und Sündenböcke – soziodynamische Grundformel	78
Dazugehören, Einfluss haben, Nähe bestimmen – der gruppendynamische Raum	90
Teil 3: Dynamik mitgestalten	95
Dazwischengehen – Interventionen	96
Elemente einer Lehrkultur	106
Beziehungen herstellen	122
Resonant und agil unterrichten	129
Methodenauswahl zur Förderung der sozialen Dimension in Gruppen	139
Schlussbild	148
Literaturverzeichnis	149

Einleitung

Dieses Buch will zu einer bewussten gruppenspezifisch- und beziehungsorientierten Leitung von Klassen und Lerngruppen anregen. Es wird aufgezeigt, wie Lerngruppen auf der sozialen und emotionalen Ebene geleitet werden können, die ebenso wichtig sind wie die inhaltlich-thematische und organisatorische Ebene.

Damit aus Klassen und Lerngruppen wirklich Gruppen werden, braucht es seitens der Lehrperson bestimmte Interventionen, damit die potenziell verbindende Kraft der Gruppendynamik ihre Wirkung entfalten kann. Hierauf werde ich ausführlich eingehen. Das Thema Gruppendynamik wird nicht auf einer allgemeinen Ebene erläutert, sondern anhand von über dreißig Fallbeispielen aus Berufsfachschulklassen und Lerngruppen der Erwachsenenbildung dargestellt.

Gruppendynamik wird hier vor allem als Methode zur Leitung von Gruppen verstanden, die gruppenspezifische Vorgänge beeinflusst und erfahrbar macht. Ich gehe der Frage nach, wie die Lehrperson auf die Beziehungsebene Einfluss nehmen kann, um effektives Lernen zu ermöglichen. Ebenso zeige ich theoriegeleitet auf, wie Probleme gelöst werden können. Rezepte zur Problemlösung kann es nicht geben, denn jede Gruppe hat ihre eigene Dynamik und ihre Teilnehmenden definieren sich über individuelle Besonderheiten. Daher stellen die Fallbeispiele mit den Interventionsideen keine Rezepte dar, sondern veranschaulichen die jeweilige Theorie, geben Hinweise, in welche Richtung eine Intervention gehen kann, und dienen hoffentlich als Inspirationsquellen. Neben den Fallbeispielen finden Sie eine Vielzahl an konkreten Umsetzungsideen für Interventionen im Kontext des Lehrens und Lernens.

Das wiederkehrende Element der Reflexionsfragen ist ein Angebot für Sie, das jeweilige Thema für Ihre Situation zu vertiefen und zu überdenken.

Zum Aufbau

Das Buch schlägt den Bogen von wissenschaftlichen Erkenntnissen zur Leitung von Klassen, über gruppenspezifische Phänomene hin zu einer von Gruppendynamik geprägten Lehrkultur mit didaktischen Inspirationen. Jedes Kapitel steht für sich, allerdings ist es von Vorteil, zunächst den Teil «Grundlagen zu Gruppe und Dynamik» zu lesen. Im ersten Teil wird das

Verständnis von Gruppe und Gruppendynamik erläutert, das für die weiteren Teile grundlegend ist.

Im zweiten Teil «Mit Dynamik unterwegs» werden neun gruppensdynamische Modelle und Theorien vorgestellt und mit Fallbeispielen und möglichen Interventionen verknüpft. Nicht jede dieser Theorien ist für Sie vielleicht von gleichem Interesse. Daher sind die Kapitel wie folgt aufgebaut: Zuerst finden Sie eine Zusammenfassung, dann folgt der Haupttext. Den Schluss jedes Kapitels bilden ein Fallbeispiel oder Interventionsvorschläge. Lesen Sie die Zusammenfassung zu Beginn und die Fälle mit den Interventionen am Schluss, kennen Sie die zentralen Aussagen der Theorie. Damit können Sie beurteilen, ob Sie dieses Thema so weit interessiert, dass Sie auch noch den Haupttext lesen.

Im dritten Teil «Dynamik mitgestalten» zeige ich verschiedene Zugänge zur Leitung auf.

Modell als Orientierungshilfe

Zur Orientierung stelle ich ein Modell vor, das aus fünf Elementen besteht, die ich für die Leitung von Klassen und Lerngruppen für wichtig halte. Nicht immer lassen sich diese fünf Punkte vollständig anwenden. Nehmen wir sie doch als idealtypische Idee, von der man mehr oder weniger umsetzen kann.

1. Fach- und Didaktikkompetenz: Die Lehrperson ist fachlich gut ausgebildet und kann den Unterricht nach bewusst gewählten didaktischen Grundsätzen und Modellen vorbereiten, durchführen und auswerten.
2. Beziehung zum Einzelnen: Die Lehrperson ist in der Lage, dem oder der einzelnen Lernenden ein Beziehungsangebot zu machen. Sie nimmt sie bewusst wahr und weiß, was die Person ausmacht. Lehrperson und Lernende pflegen eine wechselseitige Offenheit.
3. Aus einer Ansammlung von Individuen eine Gruppe formen: Die Lehrperson definiert mittels Contracting eine gemeinsame Lernkultur als Ziel der ganzen Gruppe. Sie hat dabei nicht nur das Individuum im Blick, sondern auch die Gruppe als Ganzes.
4. Ein Lern- und Gruppenklima bewusst entwickeln und pflegen: Aufgrund einer Vorstellung darüber, was gutes Lernen und was ein lernförderliches Gruppenklima ist, leitet die Lehrperson ihre Gruppen. Sie versteht ihren

Auftrag nicht nur in der Vermittlung von Wissen, sondern auch als vielfältiges Interaktions- und Beziehungsangebot.

5. Mit gruppendynamischen Interventionen leiten: Probleme werden nicht nur als ein Problem einer Einzelperson klassifiziert, sondern auch als möglicher Ausdruck eines gruppendynamischen Prozesses. Daher finden Interventionen auch auf der gruppendynamischen Ebene statt.

Diese fünf Punkte bilden das Modell, das ich mit dem Begriff «Eisbergmanagement» bezeichne. Der Buchtitel hat durchaus auch eine doppelbödige Komponente: Einerseits können wir versuchen, die Gruppendynamik zu beeinflussen, andererseits müssen wir damit leben können, dass es bei der Leitung von Gruppen immer unverfügbare und unsteuerbare Momente gibt. Der Eisberg kann nicht immer gemanagt werden.

Gruppendynamik betrifft alle

Sind Sie mit dem Thema Gruppendynamik noch wenig vertraut oder stehen ihm gar skeptisch gegenüber, denken Sie daran: Jede Gruppe hat immer, wirklich immer, eine Dynamik. Es gibt keine Gruppen ohne Dynamik. Auch wenn die halbe Gruppe während des Unterrichts einschläft, so ist das eben die Dynamik dieser Gruppe. Gruppendynamik bedeutet nicht nur aufkommende Emotionalität und Konflikte, wie sie vielerorts (miss-)verstanden wird. Sie kann auch wunderbar energetisierend und motivationsfördernd sein. So ist dieses Buch eine Annäherung an ein Thema, das uns alle betrifft.

Teil 1: Grundlagen zu Gruppe und Dynamik

Die Gruppe

Definition

Eine Gruppe kann wie folgt definiert werden:

- Sie besteht aus drei bis zwanzig Mitgliedern,
- die ein gemeinsames Ziel oder eine gemeinsame Aufgabe haben,
- die die Möglichkeit haben, direkt zu kommunizieren, von Angesicht zu Angesicht.

Darüber hinaus entwickelt eine Gruppe gemeinsame Werte und Normen, die als Grundlage für die Kommunikation und den Austausch untereinander dienen. Daraus kann sich dann auch ein Wir-Gefühl entwickeln (König/Schatzenhofer, 2018). Im Weiteren gehören zu einer Gruppe Funktionen, Rollen und Positionen, die sich aufeinander beziehen und Prozesse in der Gruppe steuern, wie auch das Verhalten der Einzelmitglieder zumindest teilweise beeinflussen.

Schindler definiert Gruppe wie folgt: «Das Phänomen Gruppe entsteht, wenn mehr als zwei Menschen sich gegenüber einem gemeinsamen Ziel zu einem Aktionswillen zusammenschließen» (Schindler 2016b, S. 113). «Gruppe, das heißt: in ihr war gemeinsame Bewegung und Rangordnung. Gemeinsame Bewegung bedeutet, etwas erreichen wollen, was über die Potenz des Einzelwesens hinausgeht» (Schindler 1992, S. 108). Für Schindler ist eine Ansammlung von Menschen erst dann eine richtige Gruppe, wenn sich klare Rangordnungen ergeben haben. Nur so kann die Gruppe ihr Ziel erreichen.

Gruppe kann also im Allgemeinen als etwas verstanden werden, bei dem sich eine Anzahl Menschen aus einer bestimmten Motivation zusammenschließt, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Dass aus einer Ansammlung von Menschen, sehr schnell eine Gruppe werden kann, zeigt folgende Begebenheit auf.

Beispiel für die Entstehung einer Gruppe

Eine Kollegin verbrachte mit zwei Freundinnen den Abend am Flussufer eines städtischen Naherholungsgebiets. In weiteren Grüppchen aß, trank und plauderte man, ohne Kontakt zu einer der anderen Gruppen zu haben. Da tauchte plötzlich ein Mann auf, der laut rief «Hat jemand ein Handy, hat jemand ein Handy? Es ist ein Unfall geschehen!» Alle Mitglieder dieser Grüppchen standen auf, um sich ihm zuzuwenden. Es stellte sich heraus, dass seine Frau mit dem Fahrrad über die Kaimauer gestürzt war und sich verletzt hatte. Alle rannten hin, einige bargen Fahrrad und Frau, jemand rief einen Krankenwagen und einige beruhigten den aufgeregten Mann. Neben Schürfwunden erlitt die Frau einen Beinbruch. Nach diesem Ereignis gingen die Mitglieder

der Grüppchen zurück an ihre Plätze und kamen gruppenübergreifend ins Gespräch. Schließlich setzten sich alle zusammen um das Lagerfeuer, teilten Essen und Getränke und verbrachten den Rest des Abends zusammen.

Hier kommen die wichtigsten Elemente, die eine Gruppe ausmachen, zusammen: Es waren etwa zehn Personen anwesend, das Ziel war, dem Mann zu helfen. Die Gruppenmitglieder kommunizierten direkt miteinander, es gab eine Rollenaufteilung, und am Schluss waren alle mit einem Wir-Gefühl durch die gemeinsame Tat verbunden.

Gruppenklima wird vom Dazwischen geprägt

Was zwischen den Mitgliedern geschieht, ist entscheidend für eine Gruppe. Das Gruppenklima wird nicht durch das Was, sondern durch das Wie bestimmt. Wesentlich ist also die Art der Kommunikation, der Umgangston, die gewählten Worte, aber auch wie man sich ansieht, was in den Blicken liegt, die Mimik oder die Körpersprache im Allgemeinen. Diese Aspekte werden wiederum durch die Beziehungen zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern bestimmt. Durch die Art und Qualität der Beziehungen entsteht das Gruppenklima. Alles, was in einer Gruppe geschieht, löst bei den Mitgliedern eine bestimmte Emotion aus.

Angenehme Emotionen begünstigen das Lernen. Daraus leitet sich für die Lehrperson die Aufgabe ab, die Kommunikation mit und unter den Teilnehmenden und Lernenden so zu gestalten, dass ein für das Lernen positives Klima entsteht.

Gruppe als Lebensgrundlage

Abstract

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, dass es ohne Gruppen keine Menschlichkeit gibt. Von Geburt an ist der Mensch darauf angewiesen, sozial eingebunden zu sein, weil nur so sein Überleben gesichert ist. Die Gruppe ist im ganzen Verlauf des Lebens wichtig. Indem wir in Gruppen eingebunden sind, werden wir in eine Kultur integriert und können so den Alltag bewältigen. In Gruppen lernen wir, was menschliches Verhalten ist. Unsere Entwicklungspotenziale sind zwar angeboren, damit sie aktiviert werden, braucht es aber ein Umfeld, mit dem wir interagieren. Gruppen bestimmen unser alltägliches emotionales Erleben. Sozial eingebettet zu sein wirkt sich positiv auf die Lebenserwartung aus. Soziale Isolation aktiviert im Gehirn die gleichen Zellen wie die für physischen Schmerz. Und schließlich wird das neuronale Motivationssystem (intrinsische Motivation) des Menschen vor allem deshalb aktiviert, weil er in Verbundenheit mit anderen steht.

Welchen Einfluss hat die Gruppe auf die Befindlichkeit des Einzelnen? Welche Rolle spielt die Gruppe bei der Motivation zu lernen?

Gruppe und Emotionen

Hartmut Rosa (2019) weist in seiner Analyse der Qualitäten von unseren Beziehungen zur Welt nach, wie wichtig im Guten wie im Schlechten soziale Situationen sind. Einen großen Teil unseres Lebens verbringen wir in Gruppen. Familie, Peergroups, Turnverein, Arbeitsteams, Projektgruppen, Parteien, Militär und Zivilschutz, Spielgruppe, Fasnachtsclique, Kindergarten, Schule ... Unser Alltag wird durch Gruppen bestimmt. Viele unserer Emotionen sind untrennbar mit Gruppen verbunden. Die schlechte Stimmung im Team am Arbeitsplatz beeinflusst die eigenen Emotionen genauso wie ein tolles Familienfest. Je nachdem, wie es in einer Schulklasse oder Lerngruppe läuft, fühlt man sich besser oder schlechter. Es können sehr schöne, angenehme und aufbauende Emotionen sein, aber auch irritierende, schmerzhaft und erdrückende. Diese Aufzählung zeigt, wie wichtig Gruppen für uns sind und darüber hinaus, wie wichtig es ist, dass wir Gruppen mitbeeinflussen können, denn diese nehmen wiederum Einfluss auf unser Erleben.

Philosophische Überlegungen

Für Aristoteles ist der Mensch seinem Wesen nach ein soziales Lebewesen. Er ist von Natur aus dazu bestimmt, in Gemeinschaften zu leben. Das bedeutet im Weiteren auch: Der Mensch wird nicht als Einzelgänger zu dem, was wir einen Menschen nennen, sondern nur in der Verbindung mit anderen. Menschlichkeit entsteht nur durch die Erfahrung von Menschlichkeit in einer Gruppe. Von Natur aus ist der Mensch also auf Gruppen ausgerichtet. Sein konkretes Verhalten in Gruppen wird durch die Kultur bestimmt, in der er aufwächst und sich bewegt. Nach Aristoteles ist ein «gutes» Leben eines, das sich auf die Gemeinschaft ausrichtet.

Die Unterscheidung von Gemeinschaft und Gesellschaft gibt weitere Hinweise darauf, welche Bedeutung Gruppen für den Menschen haben. Tönnies (2014) differenziert diese beiden Begriffe folgendermaßen: Gemeinschaft bildet sich aus den lebensweltlich gewachsenen Gruppenzugehörigkeiten und den dazugehörigen Traditionen, wie zum Beispiel die Familie. Gesellschaft beruht auf zweckrationalen Interessen und formalisierten Rechtsbeziehungen. Die Gemeinschaft bietet einerseits vertrautes Zusammenleben, andererseits aber ist man mit Pflichten an sie gebunden, die den Menschen in seiner Entfaltung einschränken können. Die Gesellschaft hingegen ist die Öffentlichkeit, in der der Mensch anderen Menschen begegnen kann – ohne an eine Gemeinschaft gebunden zu sein. Plessner (2003) nimmt die Ideen von Tönnies auf und betont die Möglichkeiten der Gesellschaft, neue Beziehungen mit einer unbestimmten Zahl verschiedenster Menschen einzugehen, in denen der Mensch seine Identität ausbilden und seine Vieldeutigkeit leben kann.

Von der Stunde seiner Geburt an ist der Mensch von der Gruppe, von anderen, abhängig. Verglichen mit Tieren ist er zunächst lange Zeit unselbstständig und damit auf Fürsorge und Erziehung angewiesen. Wir Menschen müssen also in eine Gruppe integriert werden, um überleben zu können. Gehlen (2016) beschreibt den Menschen als Mängelwesen. Er wird nicht von Instinkten geleitet, die ihm sagen, wie er sich zu verhalten hat. Die für ihn entscheidenden Bedeutungen, die ihm helfen, das Leben zu meistern, sind in den gesellschaftlichen Institutionen «gespeichert». Gehlen versteht unter Institution ganz grundsätzlich sowohl Sprache, Sitten, Bräuche als auch Schulen, Kirchen, Parteien, Staat et cetera. Diese Institutionen geben Orientierung und ermöglichen ein Zusammenleben. Die Mitglieder einer Gesellschaft können so ihr Verhalten gegenseitig deuten und die Chancen stei-

gen, von anderen Menschen verstanden zu werden. Um dieses Verständnis zu ermöglichen, ist die Einbindung in Gruppen essenziell. Beispielsweise vermittelt jede Art von Aus- und Weiterbildung die jeweilige Fachsprache, Fertigkeiten oder Wissen, um sich eine Teilwelt erschließbar zu machen. Je besser und intensiver die Verbindung mit der entsprechenden Gruppe innerhalb dieser Institution ist, umso einfacher ist dieser Prozess.

Für Martin Buber (2017) entsteht das Ich am Du. Seine Dialog-Philosophie geht von zwei Grundrelationen aus: Ich–Es und Ich–Du. Die Ich–Es–Beziehung zu Dingen, die den Menschen umgeben, ist normal und alltäglich. Allerdings kann man auch einen Menschen als Es betrachten: kühl, distanziert, wie eine Sache.

Anders ist die Ich-Du-Beziehung, die der Mensch mit seinem innersten und mit seinem ganzen Wesen eingeht. Nur in einer solchen Begegnung mit dem Du kann der Mensch sein Ich erkennen: «Ich werde am Du; Ich werdend spreche ich Du. Alles wirkliche Leben ist Begegnung» (Buber, 2017, S. 17). Beziehung ist nach Buber nur bei einer wahren Ich-Du-Begegnung möglich. Das geht aber nur, wenn sich beide darauf einlassen. «Beziehung ist Gegenseitigkeit» (S. 14). Das Ich ist demnach immer auch Wir.

Medizinische Überlegungen

Soziale Integration ist einer der wichtigsten Ansätze in der Gesundheits- und angewandten Glücksforschung. Etliche Studien belegen, dass die Lebenserwartung bei sozial integrierten Menschen höher ist als bei isolierten Personen (vgl. z. B. Esch, 2014, Schnell, 2016, PZM, 2018). Fehlende soziale Integration schadet der Gesundheit ähnlich wie Rauchen, Übergewicht und mangelnde Bewegung. Auch psychische Krankheiten wie Depressionen treten häufiger auf (Esch, 2014, S. 168).

Motivation zum Lernen dank Beziehungen in Gruppen

Die Bedeutung der Gruppe für den einzelnen Menschen weist auch die Neurobiologie nach. Im menschlichen Gehirn gibt es eine Funktion, die die Motivation beeinflusst. In Lehr- und Lernprozessen stellt sie einen entscheidenden Faktor dar.

Motivationssysteme

Die Motivationssysteme im Gehirn wurden über Umwege entdeckt. Zunächst wurden Medikamente, die sogenannten Neuroleptika, entwickelt, die dem Menschen jeden Antrieb nehmen. Der französische Psychiater Jean Delay nutzte in den 1950er-Jahren Neuroleptika, um stark erregte Patienten und Patientinnen zu beruhigen. So gerieten sie in einen Zustand der Entspannung beziehungsweise Apathie. In neuerer Zeit fand man bei der Erforschung von Suchtverhalten heraus, dass Betroffene fast ihre ganze Motivation dem einzigen Ziel unterordnen, zu einer weiteren Dosis zu kommen. Daraus lässt sich schließen, dass ein starker Antrieb vorhanden ist. Interessanterweise bezogen sich beide Forschungsrichtungen auf die gleichen neurobiologischen Strukturen, was zu dem Schluss führte, dass es ein Motivationssystem geben müsse. Dieses Motivationssystem setzt sich aus drei Elementen zusammen (Bauer, 2014):

1. Dopamin. Dieses Hormon¹ wird unter bestimmten Umständen im Gehirn ausgeschüttet. «Dopamin erzeugt ein Gefühl des Wohlbefindens und versetzt den Organismus psychisch und physisch in einen Zustand von Konzentration und Handlungsbereitschaft» (Bauer, 2014, S. 31). Dopamin hilft uns nicht nur, uns zu konzentrieren, sondern ermöglicht auch die muskuläre Bewegung.
2. Endogene Opiode. Diese wirken wie Opium und Heroin, allerdings in einer rein wohltuenden Dosierung. «[Sie] wirken auf die Emotionszentren des Gehirns, sie haben positive Effekte auf das Ich-Gefühl, auf die emotionale Gestimmtheit und die Lebensfreude» (S. 32).
3. Oxytozin. Dieser Botenstoff ermöglicht zwischenmenschliche Beziehungen. «Es wird verstärkt hergestellt, wenn es zu einer Vertrauen stiften oder zu einer eine feste Bindung einleitenden Begegnung kommt» (S. 47). Oxytozin stabilisiert Bindungen, indem es die Bereitschaft erhöht, Vertrauen zu schenken.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Dopamin gibt uns die Lust und die Motivation, etwas zu tun, und gleichzeitig die körperliche Umsetzungsfä-

1 Dopamin wird auch als Botenstoff oder Glückshormon bezeichnet. Dazu gehören auch andere Hormone wie Serotonin oder Noradrenalin.

higkeit dazu. Die endogenen Opiode stärken uns in unserem Ich-Sein und ermöglichen Lebensfreude. Das Oxytozin schließlich lässt uns in Verbindung mit anderen Menschen treten, um mit ihnen zusammen etwas zu tun. Wenn Lehrpersonen also Lernende sehen, die motiviert und mit viel Energie zusammen eine Aufgabe bearbeiten, dann werden im Moment diese Hormone in den Köpfen der Lernenden ausgeschüttet.

Aktivierung und Ziel des Motivationssystems

Nun stellt sich die Frage: Wie kann dieses Motivationssystem in Gang gebracht werden? Fest steht, uns wird mit der Geburt dieses Motivationssystem zur Verfügung gestellt, allerdings setzt es sich nicht von allein in Gang. Es braucht eine Anregung von außen. Es sind nicht die Gene und Hormone, die uns Menschen von innen her steuern, es ist die Anregung von außen, die Gene und Hormone in Gang bringen. Letztlich ist es eine kreative wechselseitige Beziehung (vgl. dazu Bauer 2008).

Nur unter bestimmten Voraussetzungen werden diese Hormone freigesetzt. Motivation ist das Streben nach etwas Lohnendem. «Kern aller Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden und zu geben. Wir sind – aus neurobiologischer Sicht – auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen» (Bauer, 2014, S. 36). Es geht also um gute Beziehungen mit anderen Menschen und darum, soziale Gemeinschaft zu erleben. Wenn das in Aussicht ist, wird unser Motivationssystem aktiviert, umgekehrt geschieht dies nicht, wenn sich keine soziale Zuwendung abzeichnet.

Diese Fakten zeigen auf, warum Gruppen für Menschen wichtig sind. In unserem Fall zeigt sich, wie wichtig die Gruppe oder die Klasse beziehungsweise ein positives Klima in der Lerngruppe für das Lernen sein kann. Als Lehrperson gilt es, ein Klima zu fördern, in dem das Motivationssystem aktiviert wird.

Schlüsselfaktor zwischenmenschliche Beziehung

Die zwischenmenschliche Beziehung in Gruppen löst die intrinsische Motivation aus. In einem Lehr-Lern-Setting geht es um die Beziehung zwischen der Lehrperson und den Lernenden, aber auch um die Beziehungen der Lernenden untereinander. Darüber hinaus ist die individuelle Beziehung zum

Lehrinhalt entscheidend. Nur wenn einem der Inhalt wichtig ist, wird das Motivationssystem aktiviert. Hingegen aktiviert soziale Isolation die genau gleichen Gehirnzellen wie diejenigen, wenn der Mensch physischen Schmerz erfährt (Bauer, 2006, S. 108).

Im Kapitel «Beziehungen herstellen» wird aufgezeigt, wie man als Lehrperson eine Beziehung aufbauen kann.

Beschreibung der Gruppendynamik anhand des Eisbergmodells

Abstract

In Gruppen herrscht immer eine Dynamik. Oft wird von Gruppendynamik gesprochen, wenn es schwierig wird, aber auch wenn keine Probleme auftreten, gibt es eine Gruppendynamik. Anhand des Eisbergmodells wird das Wesen der Gruppendynamik vorgestellt. Das Sichtbare, oberhalb des Wasserspiegels, ist die Sachebene, unterhalb befindet sich die Beziehungsebene. Menschen kommen wegen dem zusammen, was oberhalb des Wasserspiegels ist, in der Gruppe wird das Klima aber von dem geprägt, was unterhalb ist. Im Unsichtbaren liegen die Emotionen, Werte, Haltungen, Einstellungen.

Gruppendynamik entwickelt sich, da Einstellungen, Werte, Normen, Rollen und Verhaltensweisen in Gruppen entstehen, die sich durch die Interaktionen von Personen ergeben. Sie basiert also auf den Beziehungen zwischen und dem Zusammenwirken von Mitgliedern einer Gruppe.

«Gruppendynamik ist wie das Wetter: Sie findet immer statt» ist ein weit verbreiteter Spruch. Oft wird der Begriff Gruppendynamik im Zusammenhang mit problematischen Entwicklungen in Gruppen gebraucht. Man sagt vielleicht: «Dann hat sich eine negative Gruppendynamik ergeben», oder: «Dann hat man die Gruppendynamik zu spüren bekommen». Wenn eine Lerngruppe oder Klasse sehr gut zusammenarbeitet und höchste Leistungen erbringt, ist auch das Ausdruck einer Gruppendynamik. Schweigen die Lernenden, gähnen sie und sind kaum zu einer Aktivität zu bewegen, ist das Ausdruck einer weiteren Ausprägung von Gruppendynamik.

Wichtig

Grundsätzlich gilt: Wenn wir von Gruppendynamik sprechen, werden neben dem Sachinhalt, zum Beispiel das Unterrichtsthema, auch soziale Zusammenhänge, Beziehungen unter allen Beteiligten und emotionale Aspekte der einzelnen Gruppenmitglieder in die Überlegungen miteinbezogen. Das ist es, was ich Eisbergmanagement nenne.

Folgende Elemente prägen die Gruppendynamik: Rollenverhalten, Entstehung von Hierarchien, Verhaltensnormen und -standards (Dos und Don'ts), Entwicklung der Gruppenstruktur sowie das Leitungsverhalten in der Gruppe. Damit ist nicht (nur) die formale Leitung gemeint, sondern alle Mitglieder der Gruppe, die durch mehr oder weniger aktive Beteiligung den Prozess beeinflussen, ihn ermöglichen, fördern, behindern oder blockieren. Es tref-

fen unterschiedliche Erfahrungen, Biografien, Werte, Normen, Meinungen, Ansichten und Charaktere aufeinander. Diese Unterschiede abzugleichen, auszutragen und überhaupt der Gruppe zur Verfügung zu stellen ist das, was die Dynamik einer Gruppe ausmacht. Das daraus entstehende Gruppenklima beeinflusst das Lernen mehr oder weniger günstig.

König und Schattenhofer (2018, S. 15) beschreiben drei Bedeutungen der Gruppendynamik (in diesem Buch interessieren uns vor allem die Punkte 1 und 3):

1. das «Geschehen in Gruppen» und das «Kräftespiel einer Gruppe»
2. im Rahmen der Sozialwissenschaften handelt es sich um die «wissenschaftliche Erforschung solcher Prozesse in kleinen Gruppen»
3. «ein Verfahren sozialen Lernens ..., das soziale Lernprozesse und Verhaltensänderungen anstoßen soll». Gruppendynamik ist eine Methode, mit der Gruppenprozesse beeinflusst werden sollen.

Das Eisbergmodell

Über der Wasseroberfläche befinden sich die Themen, über die offen gesprochen wird und über die bereits kommuniziert worden ist oder werden wird. Dazu gehören Ziele, zu erreichende Kompetenzen, Zeitplan, Konzept, Prüfungsbedingungen, Rahmenbedingungen, Sachthemen, Vorgehensweisen, Methoden, Medien, Räume, Orte, Lehrmittel et cetera. Wir reden hier von der Sachebene oder der Sachlogik. Inhalte der Sachebene lassen sich in Sprache ausdrücken und sind hinterfragbar. Hier liegt in der Regel der Grund, warum die Menschen zu dieser Gruppe zusammengekommen sind. Darüber hinaus können über der Wasseroberfläche auch Beobachtungen gemacht werden, die unmittelbar etwas mit dem, was unter der Wasseroberfläche liegt, zu tun haben (siehe Abbildung 1). Als Lehrperson kann man zum Beispiel beobachten, dass die Teilnehmenden gelangweilt oder müde sind, dass die einen zu tuscheln beginnen, etwa, wenn eine bestimmte Person zu sprechen beginnt. Man kann aber auch hören, was Lernende sagen, wie zum Beispiel: «Wer nicht fünf Minuten vor der Zeit da ist, ist zu spät.» Wenn wir so etwas hören, hat das Gesagte mit einem unsichtbaren Wert unter der Wasseroberfläche zu tun.