

Gruppenpädagogische Methoden in der sozialen Arbeit

In der sozialen Arbeit nehmen Sie als Fachkraft gezielt aber auch unbewusst Einfluss auf die Gruppe der Menschen, die Sie begleiten. Dieser Ausgangssituation sollten Sie sich grundsätzlich bewusst sein und Ihr Verhalten daraufhin immer wieder reflektieren.

Im folgenden werden einige Methoden vorgestellt, wie Sie gezielt Einfluss auf die Gruppe der begleiteten Menschen nehmen können. Dabei werden drei Bereiche unterschieden.

Zunächst geht es um die Einflussnahme auf **Gruppennormen**, d.h. auf die ausgesprochenen und unausgesprochenen Regeln, die in einer Gruppe herrschen. Anschließend werden Maßnahmen zur Beeinflussung von **Gruppenstrukturen** vorgestellt. Dabei geht es vor allem um den Umgang mit verschiedenen Rollen und Beziehungen, die innerhalb von Gruppen zu beobachten sind. Danach werden Methoden beschrieben, mit denen Sie positiv auf den **Gruppenzusammenhalt** einwirken können. Abschließend werden einige Hinweise gegeben, worauf Sie bei der **Gestaltung der Kontakte bei Menschen mit schweren und komplexen Beeinträchtigungen** achten sollten.

Bei allen Ausführungen gilt es natürlich zu beachten, dass die genannten Methoden grundsätzliche Möglichkeiten der Einflussnahme sind, aber immer auf den besonderen Kontext der Menschen, mit denen Sie arbeiten, zu beziehen und zu modifizieren sind! Es handelt sich, wie bei allen methodischen Hinweisen, um keine Rezepte des Vorgehens. Im Zentrum Ihrer Überlegungen sollten immer das Wohl des Individuums und das des Miteinanders stehen, nicht in erster Linie die Anpassung an einen von außen vorgegebenen Rahmen.

I. Maßnahmen zur Änderung von Gruppennormen

Maßnahmen zur Änderung von Gruppennormen können dann notwendig werden, wenn die Gruppennormen

- den eigentlichen Gruppenzielen entgegenstehen
- dem Gruppenzusammenhalt verschlechtern
- gegen den Gruppenleiter gerichtet sind
- einzelnen Gruppenmitgliedern schaden oder
- dem sozialen Umfeld schaden bzw. Schaden zufügen

Auch eine Selbst- bzw. Mitverwaltung von Gruppen (z.B. Bewohner- oder Heimbeirat) ist nur dann sinnvoll und möglich, wenn ein gewisser Normenkonsens besteht.

Unabhängig davon sind natürlich auch die jeweils geltenden Normen nichts Absolutes und sollten immer wieder zur Diskussion gestellt auf ihre Angemessenheit überprüft werden.

1. Beeinflussung des „Annäherungsprozesses“

Am sinnvollsten und effektivsten ist es natürlich in einem möglichst frühen Stadium der Gruppenbildung Einfluss auf die Bildung der Gruppennormen zu nehmen. Das kann zunächst ganz formal durch das Formulieren und Aufstellen ganz bestimmter Regeln und Verhaltensvorschriften geschehen. Eine weitere Möglichkeit ist es, den informellen Prozess der Normenbildung zu beeinflussen. Die Normenbildung innerhalb einer Gruppe geschieht bekanntermaßen durch einen Annäherungsprozess der Meinungen, Einstellungen und Erwartungen der einzelnen Gruppenmitglieder. Dabei ist es möglich, die Ausbildung erwünschter Verhaltensnormen durch pädagogische Maßnahme wie z.B. Verstärkung zu unterstützen.

Wenn es organisatorisch möglich ist, bietet es sich an, bereits bei Zusammenstellung der Gruppe den Normenbildungsprozess in sofern zu beeinflussen, dass z.B. auf gleichmäßige Verteilung von Personen mit „herausfordernden Verhaltensweisen“ geachtet wird.

2. Normendiskussion

Die meisten Gruppennormen werden gar nicht explizit genannt und sind den Gruppenmitgliedern von daher auch als „Normen“ im Sinne von mehr oder weniger verbindlichen Verhaltensvorschriften gar nicht bewusst. So kann es manchmal angebracht sein, Normen zu artikulieren und sie somit einer kritischen Diskussion zugänglich zu machen. Dabei sollte nach dem Sinn und der Wirkung dieser Normen gefragt werden: Wie wirken sie sich z.B. auf den einzelnen innerhalb der Gruppe, auf die Gesamtgruppe, die Ziele der Gruppe oder auf das Verhältnis zu anderen Gruppen oder zur Institution aus.

Das Ansprechen von und Diskutieren über Normen erweist sich i.d.R. als nicht besonders einfach. Dazu gehört eine grundsätzliche Bereitschaft der Gruppe, ein gewisses Maß an intellektuellen Fähigkeiten und pädagogisches Geschick des Leiters.

3. Aufstellung und Begründung von (alternativen) Normen

Häufig kann es nötig sein, als Leiter aktiv in den Normenfindungsprozess einzugreifen. Insbesondere dann, wenn sich Normen etablieren oder etabliert haben, die positive Entwicklungen innerhalb der Gruppe stören oder verhindern, ist es nötig alternative Normen einzuführen. Stören beispielsweise Unruhe, Rücksichtslosigkeit oder das Nichteinhalten von grundlegenden Tischmanieren die Essenssituation, so kann i.d.R. nicht gewartet werden, bis die Gruppe selber aktiv wird (aber auch diese Möglichkeit muss mit in Betracht gezogen werden). Hier kann es sinnvoll sein, bestimmte Regeln (Normen) wie z.B. „man bittet um das Anreichen von Speisen“, „bedient den Nachbarn vor dem Selbernehmen“ usw. aufzustellen und im Kontext zu begründen.

4. Verstärkung erwünschter/Sanktionierung unerwünschter Normen

Ein weiteres aktives Reagieren der Leitung auf bestehende Normen zum Zwecke der Beeinflussung kann in der Verstärkung erwünschter bzw. Sanktionierung unerwünschter Normen bestehen. In diesem Zusammenhang kann es auch hilfreich sein, so genannte „Normenwächter“ einzuführen, also Personen zu benennen, die auf die Einhaltung bestimmter Regeln achten. Dies sollte im Einvernehmen mit der ganzen Gruppe geschehen, mehrere Personen für unterschiedliche Regeln betreffen und sowohl die Benennung von „abweichendem Verhalten“ als auch das Hervorheben für Regeleinhaltung umfassen.

Wenn Sie als Leiter einer Gruppe auf das Einhalten von Normen mit Verstärkung und auf das Nichteinhalten mit Sanktionen reagieren (oder „Wächter“ einsetzen), dann muss Ihnen gleichzeitig klar sein, dass Sie auch selbst in Bezug auf Normeneinhaltung unter besonderer Beobachtung der Gruppenmitglieder stehen! Ihnen kommt eine wichtige Vorbildfunktion zu und wenn Sie Normenverstöße ahnden, dann müssen Sie diese Normen natürlich selber konsequent einhalten. Diese Gedanken leiten über zum nächsten Punkt, „Modell sein“.

5. Modell sein

Der Einfluss des Leiters einer Gruppe kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Das Lernen am Modell ist eine der wirksamsten Lernmethoden. Alle Bezugspersonen wie Eltern, Lehrer, Betreuer und Begleiter, aber auch andere attraktive Modelle aus der Peergruppe oder den Medien wirken als Vorbilder und prägen das Verhalten der Beobachter.

Auf diesem Hintergrund gilt es, sich immer zu vergegenwärtigen, dass das eigene Verhalten auch die Normen in der begleiteten Gruppe beeinflusst. Stellt man beispielsweise die Regel der Pünktlichkeit auf, dann wird das Betonen dieser Regel langfristig völlig unwirksam bleiben, wenn man selber, als Leiter dieser Gruppe, unpünktlich ist - und sei es nur ab und zu! Positiv formuliert bedeutet das: Lebe die Normen, die du in der von dir begleiteten Gruppe etablieren willst, kontinuierlich vor; sei pünktlich, höre aufmerksam zu, unterbrich nicht, sei empathisch, zugewandt und freundlich, nehme die Gruppenmitglieder und ihre Anliegen ernst, ermutige usw.

6. Beeinflussung durch den „Star“ oder eine „Virulenzgruppe“

Eine Möglichkeit für den Leiter einer Gruppe, die Normen seiner Gruppe zu beeinflussen ist es, einen *Gruppenstar* auf seine Seite zu bringen. Das kann allerdings u.U. zu Rollenkonflikten für dieses beliebte Gruppenmitglied führen und erfordert daher sehr großes Fingerspitzengefühl auf Seiten des Leiters.

Effektiver und aussichtsreicher ist es, eine Gruppe ebenfalls einflussreicher Gruppenmitglieder zu gewinnen, die sich z.B. um einen Gruppenstar schart.

Eine einflussreiche Gruppe von Personen innerhalb einer größeren Gruppe, die auch **Virulenzgruppe** genannt wird, prägt die Gesamtgruppe in ganz entschiedener Weise (CAPPEL 1973).

Diese Möglichkeit, eine Virulenzgruppe aufzubauen und auf ihre Wirksamkeit zu vertrauen, wurde z.B. von A.S. MAKARENKO („Gorki-Kolonie“) erfolgreich angewendet:

Er begann mit einer kleinen, leicht überschaubaren Gruppe, mit der er intensiv zusammenarbeitete und prägte. Nachfolgende Gruppenmitglieder fanden so eine bereits starke und geschlossene Gemeinschaft vor, unter dessen positiven Einfluss sie gerieten. (MAKARENKO schaffte es mit diesem Konzept u.a. ein Heim mit 280 völlig verwahrlosten und außer Kontrolle geratenen Kindern und Jugendlichen, die sich gegenseitig und ihre Umwelt terrorisierten, in kurzer Zeit in einen friedlichen Ort zu verwandeln. Er siedelte 120 Kinder aus der alten Gorki-Kolonie in das Heim über.)

Hat ein Gruppenleiter eine Virulenzgruppe auf seiner Seite und unterstützt sie in wesentlichen Fragen, ist für ihn auch die Lenkung der Gesamtgruppe einfacher. Außerdem kann unter diesen Bedingungen auch zunehmend Selbstbestimmung an die Gruppe delegiert werden.

Dazu schreibt A.S. NEILL:

„Die Selbstregulierung funktioniert am besten, wenn wir eine größere Anzahl älterer Schüler haben, aber es sollten Schüler sein, die in diesem System aufgewachsen sind. Wenn wir Jungen und Mädchen mit fünfzehn und darüber bekommen, sind sie für die Selbstregulierung keine Hilfe; (...). Wenn jemand sein Essen an die Wand des Speisesaals wirft, so ist das eine Sache, die normalerweise ein älterer Schüler, der schon lange hier ist, der Versammlung vorlegt. Aber als wir vor einiger Zeit einen Schub von Teenagern bekamen, die sich aus dem Herumwerfen mit Essen nichts machten, musste einer der Lehrer die Sache zur Sprache bringen. Wir alle haben das Gefühl, dass das schlecht ist, aber unter den gegebenen Umständen geht es nicht anders“ NEILL 1972, S. 38f).

II. Maßnahmen zur Änderung der Gruppenstrukturen

1. Erkennen von Gruppenstrukturen

In jeder Gruppe entwickelt sich eine Dynamik, die einzelne Mitglieder dieser Gruppe an einen bestimmten Platz verweist, der mehr oder weniger stabil ist. Der Platz, den eine Person in einer Gruppe einnimmt, hat Einfluss auf das Befinden und das weitere Verhalten dieser Person. Menschen mit Behinderung haben sich „ihre“ Gruppe nicht ausgesucht, dennoch müssen sie mit den Gruppenstrukturen zurecht kommen. Zwangsgruppen entwickeln häufig eine eigene Dynamik, da sie nicht aufgrund von persönlicher Anziehungskraft der einzelnen Mitglieder gebildet wurden. Sie als professionell Begleitende haben die Aufgabe, Gruppen zu begleiten, zum Teil zu steuern, Konflikte zu klären und auch dazu beizutragen, dass sich angenehme Gruppenstrukturen aufbauen.

Im Laufe der Entwicklung einer Gruppe bilden sich verschiedene Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern, unterschiedliche Rollenverteilungen und bestimmte Strukturen innerhalb der Gruppe aus. Die folgenden Beispiele, die idealtypisch beschrieben sind, lassen sich häufig finden, treten in der Realität aber zum Teil auch in anderer Art und Weise in Erscheinung.

- **Führer/Star:** dies bezeichnet die Position einer Person in einer Gruppe, die die Aktivitäten der übrigen Gruppenmitglieder anleitet, steuert und kontrolliert, damit ein bestimmtes Ziel erreicht werden kann. In der Regel verfügt ein Führer über bestimmte Eigenschaften wie Initiative, Intelligenz, Organisations-, Kontakt- und Durchsetzungsfähigkeit. Oft wird derjenigen Person die Führerrolle zugesprochen, der es am besten gelingt die Ziele und Normen der betreffenden Gruppe zu vertreten. Diese Position ist zu unterscheiden von dem „externen Leiter“, der diese Position auf der Grundlage einer formellen Rolle innehat (z.B. der Vorgesetzte oder Sie als Fachkraft den begleiteten Menschen gegenüber)
- **Sündenbock:** In der Alltagssprache bezeichnet man eine Person oder eine Gruppe immer dann als Sündenbock, wenn sie das Opfer von Aggressionen geworden ist, ohne selbst einen Anlass dazu gegeben zu haben.
- **Cliquenbildung:** innerhalb der Gruppe schließen sich einzelne zusammen, entweder aufgrund von Sympathie, gemeinsamen Interessen oder um ein gemeinsames Ziel besser erreichen zu können bzw. um mehr gemeinsame Aktivitäten zu planen.
- **Machtkämpfe:** zwischen Einzelnen, Machtkämpfe rivalisierender/ verfeindeter Gruppen: wenn z.B. die Führerrolle unklar ist, kann sich Konkurrenz entwickeln oder ständige Konflikte, die je nach Kompetenz der einzelnen Personen sehr unterschiedlich ausgehen werden können.
- **Virulenzgruppen:** eine einflussreiche Gruppe von Personen innerhalb einer größeren Gruppe, prägt die Gesamtgruppe in ganz entschiedener Weise (s.o. Cappel 1973).

- **Nachfolger und Mitläufer:** so bezeichnet man Personen, die eher Anpassungsverhalten zeigen und sich an den Autoritäten der Gesamtgruppe oder einer Untergruppe orientieren.

- **Außenseiter:** dies ist die Bezeichnung für eine Person, die in einer Gruppe oder einer Organisation nicht akzeptiert und integriert ist. In der Regel wird der Außenseiter deshalb abgelehnt, weil er in seinem Verhalten den Erwartungen der übrigen Gruppenmitglieder nicht entspricht bzw. den als verbindlich geltenden Regeln in der Gruppe nicht nachkommt. Der Außenseiter wird nicht besonders hoch geschätzt und hat meistens auch keinen Einfluss in der Gruppe.
Es ist oft sinnvoll, zwischen unbeachteten und abgelehnten Außenseitern zu unterscheiden.

Es ist wichtig, die Gruppenstruktur, die in einer Gruppe vorherrscht, bei der methodischen Planung zu berücksichtigen. So können z.B. Machtstrukturen dadurch gelindert werden, indem man viele Aufgaben stellt, die Kooperation statt Wettkampf erfordern.

Wichtig ist auch, dass sich in einer Zwangsgruppe nicht alle mögen müssen und deshalb bei der Planung durchaus auch Antipathien berücksichtigt werden sollten, indem man z.B. genug Distanz zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern wahrt. Wenn man jedoch mehr Interaktion ermöglichen möchte, so sollte man sich als Begleiter nicht „dazwischen setzen“.

2. Grundsätzliche Überlegungen zur Einflussnahme auf Gruppenstrukturen

2.1 Die Änderung der Sitzordnung

Eine zentrale und uralte Methode, die im Schulalltag sehr häufig zur Anwendung kommt und auch ganz gut erforscht worden ist, ist die Maßnahme des Umsetzens von Schülern. Untersuchungen darüber haben ergeben, dass der Lehrer durch eine Veränderung der Sitzordnung in wirksamer Weise auf das Beziehungsgeflecht der Klasse Einfluss nehmen kann.

„Eine Felduntersuchung von Chr. HERZOG ergab, dass von 50 Mädchen einer 6. Mädchenklasse 25, d.h. genau die Hälfte, ihre Sitznachbarin zum Geburtstag einladen würden. Anschließend wurde die Sitzordnung der Klasse geändert. Nach vier Monaten wollten nur noch 11 der Mädchen ihre frühere Sitznachbarin einladen, während 17 ihre neue Sitznachbarin einladen. Durch Veränderung der Sitzordnung schwand also die Sympathie bei 56 % der Mädchen, während 76 % derer, die Sympathie ihrer „neuen“ Sitznachbarin gegenüber äußern, dies erst nach der Umsetzung entdecken“ (CAPPEL 1973,8.55).

Eine weitere Untersuchung illustriert, welche Effekte außerdem durch eine Veränderung der Sitzordnung erreicht werden können. IMMISCH/RÖSSNER (1975) ermittelten zunächst in 5 Sonder- und 5 Volksschulklassen mit einem Angsttest die ängstlichsten und die am wenigsten ängstlichen Kinder der Klassen. Je eines der 20 in die Experimentalgruppe aufgenommenen hochängstlichen Kinder wurde neben ein niedrigängstliches Kind gesetzt. Eine Nachuntersuchung nach 12 Wochen mit dem gleichen Angsttest ergab bei den hochängstlichen Kindern ein im Vergleich zur Kontrollgruppe statistisch gesichertes Abnehmen der Angst.

Diese Ergebnisse zeigen, wie man durch ganz gezielte Umsetzungen oft eine pädagogisch sinnvolle Änderung der Gruppenstruktur erreichen kann. Z.B. können isolierte und abgelehnte Gruppenmitglieder dadurch, dass man sie zu einer Tischgruppe setzt, die sie nicht ablehnt und für Außenkontakte offen ist, in die Gemeinschaft integriert werden. Zwei Sitznachbarn, die sich gegenseitig ablehnen und während einer gemeinsamen Aktivität öfter streiten oder sich bei Gruppenarbeiten gegenseitig behindern, sollten möglichst auseinander gesetzt werden.

Beim Transfer auf den Gruppenalltag wäre zunächst vor allem an die Sitzordnung bei Mahlzeiten oder anderen Aktivitäten am Tisch zu denken (basteln, spielen, gemütliches Beisammensitzen usw.). Darüber hinaus können die oben genannten Erkenntnisse bei allen Gruppenaktivitäten berücksichtigt werden, sowohl bei der Zusammenstellung von (Teil-)Gruppen wie auch bei der Durchführung der Aktivitäten selbst (z.B. Sitzordnung im Bus, wer läuft mit wem, wer unterstützt oder hilft wem usw.)

2.2 Der Einfluss des Betreuerverhaltens

Nicht zuletzt hat der Leiter einer Gruppe durch sein Verhalten einzelnen Gruppenmitgliedern gegenüber Einfluss auf die soziale Position dieser Person. CAPPEL hat dies in Bezug auf Lehrer und Schüler in Schulklassen untersucht (CAPPEL 1973). Fördert und anerkennt der Lehrer einen Schüler oder überträgt er ihm wichtige Klassenämter, steigt oft auch dessen Ansehen bei den Mitschülern. Dies ist um so mehr der Fall, je jünger die Kinder sind.

Voraussetzung ist natürlich auch, dass der Lehrer nicht von der Klasse abgelehnt oder gar gehasst wird. Die Unterstützung eines solchen Lehrers könnte einem abgelehnten Schüler eher noch schaden

Auch diese Erkenntnisse lassen sich gut auf den Betreuungsalltag übertragen und können gezielt von den begleitenden Personen eingesetzt werden, um Einfluss auf Positionen und Rollen innerhalb der Betreuungsgruppe zu nehmen.

3 Umgang mit und Einflussnahme auf spezielle Rollen und Strukturen in Gruppen

3.1 Führer oder Star der Gruppe

Ganz grundsätzlich gilt es, den „Star“ für sich gewinnen (statt ausbremsen).

Sie sollten die sozialen Kompetenzen des Stars nutzen und diese „schulen“, so dass sie auch für andere vorteilhaft werden. Übertragen Sie diesen Personen Verantwortung und übergeben sie durchaus wichtige Aufgaben an den Star.

Der Versuch, Anführer von „ihrem Sockel“ stürzen zu wollen, führt zu Machtkämpfen bis hin zu respektlosen und destruktiven Umgangsformen.

Bedenken Sie dabei, dass die Gruppenstrukturen unter den Bewohnern oft schon viel länger existieren und sich entwickelt haben, als Sie selbst mit dieser Gruppe arbeiten.

3.2 Unbeachtete Außenseiter

Im Soziogramm finden sich meist eine Reihe von Personen, die von den anderen Gruppenmitgliedern kaum gewählt, aber auch nicht abgelehnt werden. Oft sind es Personen, die sehr ruhig, schüchtern und unauffällig sind oder aber solche, die außerhalb der Gruppe genug Kontakte haben und sich daher um Freundschaften innerhalb der Gruppe nicht bemühen. Schließlich gibt es eine dritte Gruppe, die als von den anderen als „unbeständig und unschlüssig oder mürrisch und unfreundlich“ beschrieben werden.

Bevor Sie als Leiter versuchen, diese Gruppensituation zu verändern und Maßnahmen ergreifen wollen, um Einfluss auf die Rolle dieser unbeachteten Außenseiter zu nehmen, ist es sehr wichtig, zunächst zu erkunden, ob diese Person tatsächlich von sich aus mehr Kontakt zur Gruppe wünscht oder sich mit weniger Sozialkontakt möglicherweise viel wohler fühlt. Durch Befragung und Beobachtung müssen Sie begründen können, warum eine Anbahnung von mehr sozialem Kontakt die Lebensqualität dieser Person bereichern kann.

Solchen unbeachteten Außenseitern können Sie dann versuchen aus der Isolation zu helfen, indem Sie sie mit Gruppenmitgliedern in Kontakt bringen, die diese nicht ablehnen und offen sind für soziale Kontakte. Sie können z.B. Sitzordnungen entsprechend arrangieren oder gemeinsame Aktivitäten anbahnen und begleiten. Den sozialen Rang und die soziale Beachtung der Außenseiter können Sie außerdem verbessern, wenn Sie ihnen wichtige Ämter, Aufgaben oder Funktionen innerhalb der Gruppe übertragen. Das gibt ihnen Ansehen und bringt sie automatisch in Kontakt mit anderen Gruppenmitgliedern.

Ermöglichen Sie es dem Außenseiter, seine höchstmöglichen Kompetenzen einzusetzen und sich nützlich zu machen für andere. So erleben die Gruppenmitglieder ihn ganz neu und er kann erfahren, dass die Gemeinschaft stolz auf ihn ist. Damit sind die alle Voraussetzungen für einen Rollenwechsel gegeben.

3.3 Abgelehnte Außenseiter

Weitaus schwieriger zu integrieren sind die abgelehnten Außenseiter. Sie erhalten von den anderen Gruppenmitgliedern fast nur Ablehnungen. Manchmal werden solche Außenseiter dadurch zum Problem, dass sie sich als Gruppenclown bemerkbar und beliebt zu machen versuchen.

Rührt die Ablehnung der Gruppe daher, dass die abgelehnte Person sich unsolidarisch und unkooperativ verhält z. B. dauernd Streit anfängt, kann man versuchen, zunächst über Maßnahmen der Verhaltensmodifikation, Einfluss auf dieses Problemverhalten zu nehmen (sofortige Verstärkung erwünschten Verhaltens und Löschung durch Verstärkerentzug von unerwünschtem Verhalten). Auf jeden Fall sollten Sie einen abgelehnten Außenseiter mit Gruppenmitgliedern zusammenbringen, die ihn nicht (so stark) ablehnen. Ein wichtiges Amt, eine positive bewertete Funktion innerhalb der Gruppe kann auch hier helfen, den sozialen Rang zu verbessern.

3.4 Verfeindeten Gruppen

Ein besonderes Problem entsteht, wenn innerhalb einer Gruppe zwei verfeindete Gruppen mit starkem Einfluss und eventuell unterschiedlichen Normen einander gegenüberstehen. Solche Gruppenfehden können sich bei allen Alltagaktivitäten sehr störend bemerkbar machen. Am Soziogramm können Sie erkennen, ob in Ihrer Gruppe solch eine Sozialstruktur gegeben ist. Zwischen zwei Gruppen, die in sich gut integriert sind, finden Sie in diesem Fall eine ganze Anzahl Ablehnungen und kaum Wahlen, geschweige denn gegenseitige Wahlen. Diesem Problem können Sie am besten mit den im Abschnitt III beschriebenen Maßnahmen zum Gruppenzusammenhalt begegnen, aber auch Umsetzungen können helfen.

III. Maßnahmen zur Verbesserung des Gruppenzusammenhalts

Die Verbesserung des Gruppenzusammenhalts ist eine der vordringlichsten Aufgaben gruppenpädagogischer Arbeit. Mit folgenden Maßnahmen können Sie den Zusammenhalt einer Gruppe wirkungsvoll verbessern:

1. Kommunikationsstruktur auflockern
2. Führungsstil ändern
3. Konkurrenz abbauen
4. Gemeinsame Aktivitäten einleiten
5. Gruppensymbole anbieten
6. Rituale einführen

1. Auflockerung der Kommunikationsstruktur

Eine einfache aber ebenso grundlegende Maßnahme sollten Sie auf jeden Fall durchführen: Die Auflockerung der starren leiterzentrierten Kommunikationsstruktur, in der alle entscheidenden Impulse vom Leiter ausgehen oder sich auf ihn beziehen. Die Sozialpsychologie hat gezeigt, dass bei dieser Art von Kommunikationsstruktur die daran Beteiligten im Vergleich zu anderen weniger zentralisierten Kommunikationsstrukturen unzufriedener sind (HOFSTÄTTER 1972, SJOLUND 1974). Das kann zu Aggressivität gegenüber der Zentralposition (d. h. dem Leiter) führen und gerade in der Arbeit mit Menschen mit Behinderungen die Fixierung der begleiteten Menschen auf die Zentralposition verfestigen. Durch dezentrale Kommunikationsstrukturen erzielen Sie einen weiteren wichtigen Effekt: Die Geschlossenheit und das Miteinander der Gruppe verbessert sich. Die Sozialpsychologie hat nämlich gezeigt, dass die Erhöhung der Kontakthäufigkeit in der Regel die Sympathie der Kontaktpartner verbessert (HOMANS 1960). Durch Gruppenarbeiten, bei denen Gruppenmitglieder häufiger miteinander in Kontakt kommen, die sonst selten etwas miteinander zu tun haben, verbessert sich wahrscheinlich insgesamt auch der Zusammenhalt in der Gruppe.

2. Änderung des Führungsstils

Eine schwerer durchzuführende Maßnahme ist die Änderung des Führungsstils, weil sie vom Leiter eine Änderung des eigenen Verhaltens verlangt, die oft nicht so leicht durchzuführen ist, wenn es sich um eingeschliffene Verhaltensmuster handelt.

Welchen wichtigen Einfluss der Führungsstil jedoch hat, zeigt eine ganze Anzahl von Untersuchungen. Dabei wurden drei Arten von Führungsstilen verglichen:

Der autoritäre (autokratische) Führungsstil - (starke Lenkung und emotionale Geringschätzung der Schüler)

Der demokratische (sozialintegrative) Führungsstil - (mittlere Lenkung und emotionale Wertschätzung)

Der laissez-faire Stil - (kaum Lenkung und wenig Wertschätzung)

Daneben gibt es ein breites Spektrum von Mischformen. TAUSCH & TAUSCH haben ein Modell entwickelt, das eine genauere Klassifikation von Führungsstilen ermöglicht.

„Die Folgen dieser Lehrereinstellungen für die Schülereinstellungen waren, grob gesagt, deutliche Tendenzen zur Kopierung des Führungsstils durch die Schüler: War der Lehrer autoritär, so zeigten die Schüler auch - auf ihrer Ebene - autoritäre Züge; war er demokratisch, so zeigten auch die Schüler untereinander demokratische Verhaltensformen usw. Bei der laissez-faire Gruppe entwickelte sich ein Pseudoarbeitsstil, denn regelmäßige Arbeit war nicht mehr möglich, da die Schüler sich gegenseitig in ihrem Vollzug mehr störten als nützten. Sie waren weit weniger sachlich orientiert als die demokratisch geführte Gruppe und zeigten auch mehr gegenseitige Feindschaften und Eifersüchteleien als die autoritär geführte Gruppe“ (CORRELL 1973).

Diese, Untersuchungsergebnisse verdeutlichen aus anderer Sicht nochmals die wichtige Rolle des Leiters als Modell und die Notwendigkeit einer Selbstreflexion.

3. Abbau von Konkurrenz

Ob die Konkurrenz innerhalb von Gruppen die Leistung der Gruppenmitglieder verbessert, ist äußerst zweifelhaft. Sicher gehen aber mit Konkurrenz einige Effekte einher, die negativen Einfluss auf die Gruppenintegration haben. Verschiedene zu dieser Fragestellung durchgeführte Untersuchungen zeigen, dass die Gruppenmitglieder, die zueinander in Konkurrenz stehen, dazu neigen, sich gegenseitig zu behindern (SJOLUND 1974).

Das ist auch ganz folgerichtig, da in Konkurrenzsituationen jeder nur auf Kosten der anderen gewinnen, d.h. den Verstärker erlangen kann. Das führt dann zu so unerfreulichen Erscheinungen wie: Verunsichern von Anderen, Vorenthalten von Information, Petzen o. ä. alles Verhaltensweisen, die eine Verschlechterung der gefühlsmäßigen Bindungen der Gruppenmitglieder untereinander bewirken und damit die Gruppenintegration beeinträchtigen. Sie sollten daher möglichst Maßnahmen vermeiden, die zu übersteigerten Formen von Konkurrenz führen.

Ein Beispiel aus der Schule: Versetzen Sie sich einmal in die Lage von Schülern, die an folgendem Rechenwettkampf teilnehmen müssen:

Alle Schüler der Klasse müssen aufstehen. Der Lehrer stellt Kopfrechenaufgaben und der Schüler, der jeweils zuerst die Lösung sagt, darf sich setzen.

Solche Wettkämpfe sind sicher nicht dazu angetan, die Zusammenarbeit der Klasse zu verbessern.

Außerdem sollten Sie vermeiden, die Gruppenmitglieder ständig aneinander zu messen durch Äußerungen wie z.B.: „Das machst du aber nicht gut! Sieh mal, wie schön der Klaus das kann“ oder „Also das hier ist ja nichts! Schau mal zu Heinz rüber, wie der das gemacht hat.“ Solche Sätze wirken einerseits als Bestrafung und verschlechtern außerdem das Verhältnis der Gruppenmitglieder untereinander.

Die Konkurrenz zwischen zwei oder mehreren Gruppen über einige Zeit verbessert zwar den Zusammenhalt innerhalb der einzelnen Gruppen, führt aber zu feindseligem Verhalten zwischen den Gruppen. Stellt man z.B. innerhalb der Gesamtgruppe mehrere Gruppen zusammen, die miteinander konkurrieren sollen, riskiert man, dass sich der Zusammenhalt Gesamtgruppe verliert. In diesem Sinne hat auch die Zusammenstellung von Leistungsgruppen innerhalb der Gesamtgruppe sicher eher negative Auswirkungen.

4. Anregen von Gruppenaktivitäten

Außerordentlich integrationsfördernd für Gruppen sind gemeinsame Aktivitäten zur Erreichung gemeinsamer Ziele. Sie können in drei Formen auftreten (vgl. HOFSTÄTfER 1972):

- Die Auseinandersetzung mit einem gemeinsamen Gegner.
- Die Bewältigung gemeinsamer Not
- Die Erlangung eines gemeinsamen Vorteils/Freude

In eindrucksvoller Weise demonstrieren die Experimente von SHERIF in amerikanischen Ferienlagern diese Gesetzmäßigkeit. Die Kinder eines Ferienlagers wurden in zwei Gruppen geteilt, die unter anderem durch Wettkämpfe in Gegnerschaft gebracht wurden. Im Anschluss daran wurden von der Lagerleitung verschiedene Situationen im oben angesprochenen Sinne erzeugt:

- Die Wasserzufuhr zum Ferienlager wurde unterbrochen. Der Schaden musste durch die Aktivität beider Gruppen behoben werden (gemeinsame Not).
- Ein Film sollte nur vorgeführt werden, wenn beide Gruppen durch Geldsammlungen die Vorführung finanzierten (gemeinsamer Vorteil),
- Ein Lastwagen, der Lebensmittel herbeischaffte blieb stecken und musste durch die Anstrengung beider Gruppen wieder flott gemacht werden (gemeinsame Not).

Die verfeindeten Gruppen konnten durch diese Maßnahmen tatsächlich versöhnt und der Gruppenzusammenhalt gefestigt werden.

Die genannten Prinzipien können Sie auch in der Arbeit mit Ihren Gruppen nutzbringend zur Verbesserung des Zusammenhalts oder zur Versöhnung verfeindeter Cliques anwenden. Jede gemeinsame Aktivität birgt die Chance, sich näher zu kommen, andere Gruppenmitglieder, mit denen man bisher vielleicht noch nicht viel zu tun hatte, neu und besser kennen zu lernen, bestehende Kontakte zu vertiefen und im gemeinsamen Tun den Zusammenhalt zu stärken.

Organisieren und nutzen Sie im Betreuungsalltag immer wieder gemeinsame Aktivitäten und schaffen Sie dadurch Gelegenheiten den Gruppenzusammenhalt zu verbessern. Auch die Planung und Durchführung von Freizeitmaßnahmen bieten in dem Zusammenhang mannigfaltige Chancen. Denken Sie beispielsweise an die gemeinsame Vorbereitung eines Festes (gemeinsamer Vorteil), Aktivitäten im Rahmen der Wohnraumgestaltung (gemeinsame Not), die Pla-

nung und Durchführung von Ausflügen und anderen Freizeitaktivitäten (gemeinsamer Vorteil) usw. Dabei muss es natürlich nicht immer um einen gemeinsamen Vorteil oder die Bewältigung einer gemeinsamen Not gehen. Im Vordergrund steht das Miteinander im gemeinsamen Tun.

5. Finden von Gruppensymbolen

Ein tabuisiertes, aber in der Praxis vieler großer Erzieherpersönlichkeiten schon immer angewendetes sozialpsychologisches Prinzip ist das der Symbolidentifikation. Es ist von DURKHEIM formuliert worden und besagt, dass die Identifikation mit Symbolen, die sich die Gruppe gegeben oder übernommen hat, das Zusammengehörigkeitsgefühl der Gruppe stärkt. So gab es in MAKARENKOS Erziehungskolonie Fahnen und Abzeichen. Auch in den verschiedensten Jugendorganisationen ist ähnliches zu beobachten (z. B. Pfadfinder). SHERIF hat bei seinen Experimenten in amerikanischen Ferienlagern die verschiedenen Jugendgruppen u. a. dadurch gefestigt, dass sich jede Gruppe Namen, Symbole und Farben gab. Dies braucht keineswegs paramilitärische Formen anzunehmen wie in den Staatsjugendverbänden totalitärer Staaten.

Grundsätzlich kann in der sozialen Arbeit mit Hilfe dieses Prinzips die Identifikation des Einzelnen mit der Gruppe verbessert werden. Sie müssen dabei zuvor reflektieren, ob eine entsprechende Maßnahme zu dem Personenkreis, mit dem Sie arbeiten sowie in den Kontext der Arbeit passt. Sie sollten natürlich auch mit den Teilnehmern selbst darüber sprechen. Konkret können Sie z.B. überlegen, Ihrer Gruppe vorzuschlagen sich einen „Gruppennamen“ zu geben, ein „Gruppen-T-Shirt“ oder ein Armband als Erkennungs- und Verbundenheitszeichen selbst zu gestalten.

6. Rituale einführen

Ähnlich wie Gruppensymbole stärken auch Gruppenrituale die Identifikation mit der Gruppe und sind ausgesprochen förderlich für den Gruppenzusammenhalt. Besonders in unruhigen Gruppen können Rituale, die sich auf alle beziehen, zu mehr Beruhigung, Strukturierung, Sicherheit und Zugehörigkeitsgefühl beitragen.

Gruppenrituale sind ebenfalls besonders in der Arbeit mit Menschen mit schwereren kognitiven Beeinträchtigungen geeignet, gemeinschaftsstiftend zu wirken. Einfache Rituale haben für den genannten Personenkreis bei regelmäßiger Wiederholung einen hohen Wiedererkennungswert. Sie stimmen auf eine Situation und die damit verbundenen Personen ein, geben Sicherheit, fördern die Vertrautheit und ebenso die Zugehörigkeit.

Rituale sind vor allem zu Beginn und zum Abschluss einer Aktivität hilfreich. Neben den oben genannten Vorteilen für den Gruppenzusammenhalt, signalisieren den Start und das Ende der gemeinsamen Aktivität und können für eine gute Einstimmung sowie einen freundlichen Abschied sorgen. Rituale lassen sich aber auch situationsspezifisch in den Verlauf einer gemeinsamen Aktivität einfügen, sei es zur Erinnerung an vereinbarte Regeln oder um auch zwischendurch auf das Gemeinsame und das Miteinander hinzuweisen.

III. Gestaltung der Kontakte bei Menschen mit schweren und komplexen Beeinträchtigungen

Die Gestaltung von Gruppenaktivitäten mit Menschen, die als schwer- oder schwerstbehindert gelten, stellen für die begleitenden Personen eine besondere Herausforderung dar.

Da sind zunächst die Einschränkungen im Bereich der verbalen Kommunikation, die bis hin zum völligen Fehlen von Sprache und Sprachverständnis gehen können. Dies erfordert ein entsprechend angepasstes Kommunikationsverhalten der Begleiter. Verbalisieren Sie Ihre Handlungen, achten Sie auf einfache, kurze Sätze, bewusste Intonation und Betonungen. Achten Sie auch und gerade dann darauf, wenn von einem mangelhaften oder fehlenden Sprachverständnis ausgegangen wird. Nutzen Sie Methoden der Unterstützten Kommunikation wie Handzeichen, Gebärden oder Bildtafeln. Beziehen Sie in Ihre Interaktionen auch Elemente der Basalen Kommunikation mit ein.

In der Regel finden wir bei dem genannten Personenkreis außerdem ein soziales Entwicklungsalter vor, das gekennzeichnet ist durch eine hohe Abhängigkeit von den erwachsenen Bezugspersonen. Von einer eigenständigen und gezielten Aufnahme und Aufrechterhaltung von Kontakten und Beziehungen zu Peers ist in den meisten Fällen nicht auszugehen. Dies bedeutet, dass die Interaktionsstruktur in diesen Gruppen eher zentral angelegt sein wird, d.h., dass die meisten Kontakte i.d.R. über Sie als Begleiter laufen werden. Trotzdem sollten Sie darauf achten, immer wieder auch zumindest Blick- und Berührungskontakte zwischen den Gruppenmitgliedern anzubahnen. Die große Abhängigkeit von den Bezugspersonen erfordert zudem einen höheren Betreuerschlüssel, wenn man mit einer Gruppe von Personen mit komplexen Beeinträchtigungen arbeiten will.

Abschließend sollen noch einmal stichwortartig einige Hinweise gegeben werden, auf was Sie achten sollten, wenn Sie eine Gruppenaktivität für Menschen mit schweren und schwersten Behinderungen anbieten.

- Gemeinsame Aktivitäten anbieten, die die Vorlieben der Einzelnen enthalten
- Gegenseitige Wahrnehmung verstärken (insbesondere über Töne/Laute, Blick und Berührungen) - für andere Formen der Interaktion liegt meist ein noch zu frühes Entwicklungsalter vor
- Rituale spielen eine wichtige Rolle, achten Sie auf einfache Rituale über Bewegungen, Töne und Berührungen
- Räumliche, körperliche Nähe schaffen, z.B. gemeinsam lagern
- Gemeinsamen Aufmerksamkeitspunkt schaffen, z.B. Geschichte, Musik, Lichteffekte etc.
- Bei Kontaktaufnahme ruhige, passende Atmosphäre schaffen (nicht schnell im Vorbeigehen streicheln)
- Sich als Zentralperson anbieten und dann Einzelkontakte gezielt anbahnen und unterstützen
- Verbalisieren der eigenen Handlungen und derer anderer Personen
- Sich auf sehr frühe Kontaktmöglichkeiten beziehen, wie anblicken, spüren, Gegenstände hin- und herreichen, auf Namen horchen, beobachten, Laute nachahmen, Stimmungen und Gesten spiegeln.

Literatur

ADAMEIT, H. U.A.: Grundkurs Verhaltensmodifikation. Beltz Verlag 1991³

FRANCK, J.: Sozialpsychologie für die Gruppenarbeit. Katzmann Verlag. Tübingen 1976

HORNUNG LÄCHLER.: Psychologisches und soziologisches Grundwissen für Krankenpflegeberufe. Ein praktisches Lehrbuch. Beltz. Weinheim u. Basel 1997

SHERIF, M.: Social Interaction. Prozess and Products. Chicago 1967

STROEBE, JONAS, HEWSTONE: Sozialpsychologie. Springer- Verlag 2003

WALTER, A. Psychiatrische Klein- und Großgruppenarbeit - Methodisch-didaktische Fragestellungen und Aspekte. In: Psych Pflege 2000/6, S. 3-10. Thieme Verlag. Stuttgart 2000