Zeitschrift: Schweizer Schule
Herausgeber: Christlicher Lehrer- und Erzieherverein der Schweiz
Band: 63 (1976)
Heft: 3

Artikel: Es tagt und tagt, aber es wird nicht hell
Autor: Schäfer, Marcella
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-526023

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

curriculumorientierte Lernberichte zu ersetzen.

Bei diesem Vorschlag knüpfen wir an die Aussagen an, die wir bei der Betrachtung der beiden Aufsätze am Anfang unserer Besinnung gemacht haben.
Statt Ziffernangaben, die keine Hinweise geben, worauf sich die Benotung eigentlich bezieht, können für die verschiedenen Fachbereiche detaillierte und konkretisierte (operationalisierte) Aussagen über erreichte Unterrichtsziele zusammengestellt werden, die sich jeweils auf ein Curriculum beziehen.
Der Lernbericht gibt übernehmenden Lehrern, Lehrmeistern und auch Eltern ein Bild der absolvierten Lernprozesse und der erreichten Qualifikationen.

Für Promotionen und Übertritte an höhere Schulen wären dann nicht Noten und Durchschnitte, sondern der Nachweis des Überschreitens von geforderten Limiten in detaillierten Leistungsbereichen massgebend. Solche Bewertungen könnten auch vom System der pauschalen Klassenrepetition wegführen. Ist aber unser Schulsystem Ansprüchen gewachsen, die sich ergeben würden, wenn Schülern die Möglichkeit geboten werden sollte, in besonderen Kursen Lücken zu füllen oder in länger dauernden Kursen das gleiche Ziel wie rascher lernende Schüler zu erreichen?

Versuche mit curriculumorientierten Lernberichten als Ergänzung oder als Alternative zu Ziffernzeugnissen sind aber auch in unsern Jahrgangsklassen möglich.

Es tagt und tagt, aber es wird nicht hell

Marcella Schäfer

Gedanken und Übungen zum Lernziel:
Konferenzen und Arbeitsbesprechungen – wirkungsvoller mitgestalten – gesünder überstehen
Ich unterstelle, Sie waren auch schon Teilnehmer einer Konferenz. Sie haben vielleicht zusätzlich öfter Gelegenheit, mit Ihrem Fach- und Sachwissen in einer sogenannten Arbeitsteambesprechung mitzuwirken. Wenn das eine oder andere bzw. beides für Sie gilt, *lade ich Sie zu einer Übung ein, bevor Sie weiterlesen:*
1. Nehmen Sie sich einen Zettel und schreiben Sie unsortiert und ohne langes Nachdenken auf, was Ihnen zu folgender Überschrift hier und jetzt einfällt: *Das stört und hindert – das ärgert und nervt mich!*
Ich meine Phänomene, Erfahrungen, die sich häufig wiederholen, während Sie Ihre Zeit absitzen, um mit anderen Menschen zu gemeinsamen Entscheidungen, zu gemeinsamer Planung zu kommen.
2. Vergleichen Sie Ihre Notizen mit dem folgenden (ich habe es in der gleichen Weise ohne Anordnung niedergeschrieben). Sie werden manches wiederfinden, anderes ergänzen:

Es vergeht übermässig viel Zeit, viele Worte um Informationen, die jeder längst hat; ein grosser Tisch oder sonstwie steife Sitzordnung verhindert den Sprech- und Blickkontakt; scheinbar zustimmende Voten mit süss-saurer Miene; einer interpretiert die sogenannte Meinung des anderen, versteckt dahinter seine eigene; demonstrative Verbrüderungsszenen; Postulate und Appelle zu laut vorgetragen; Aggressionen werden durch Nebenkanäle gepresst: z. B. hektisches Rauchen, Trinken, ironische Bemerkungen, Witze, Gemurmel, motorische Unruhe; bedrückende Stille oder aggressives Rennen bei der Aufforderung zu Wortmeldungen; der Gesprächsleiter vereinigt mehrere Funktionen zur Zeit der Diskussion und ist überfordert (als Anwalt einer zu verhandelnden Sache, in der Wahrung eigener Interessen, bei der Beachtung des Gruppenprozesses); Teilnehmer «reiten» ihr Thema; Kritiker aus Prinzip; aktiver Leerlauf (Geschäftsordnung wird ständig beschworen); keine Vorstrukturierung; Mangel an Flexibilität bei der Abhandlung der Tagesordnung; Tabuisierung von Beziehungsproblemen, die den Prozess stark behindern bzw. bei ge-

übter Offenheit fördern können; begrifflicher Fachjargon in der Funktion von Renommiergehabe.
Eine solche Zusammenballung von Störungen verhindert für mich nicht selten die Freude an der Arbeit in Gruppen und den Einsatz meiner Möglichkeiten zur Mitentscheidung bei gemeinsamen Zielchancen.
Seit einigen Jahren übe ich deshalb das *«Lebendige Lernen in der Gruppe»*. Diese von Ruth Cohn erfundene Methode der *Themenzentrierten Interaktion* hat ursprünglich sozialtherapeutische Absichten und soll zugleich kognitives Lernen in der Schule erleichtern. Für mich erwiesen sich ihre Erkenntnisse vor allem dadurch als besonders wirkungsvoll, dass ich sie auf die alltäglichen Situationen meines Berufes und meines Privatlebens übertragen lernte und mit ihrer Hilfe einige der obengenannten Störungen zunehmend besser in den Griff bekomme.
Ich will hier meine Erfahrungen mitteilen, die ich damit gemacht habe, *Themenzentrierte Interaktion (TZI)* in Konferenzen und Arbeitsteambesprechungen selber anzuwenden und in Lerngruppen gemeinsam einzuüben.
Wie schaffe ich äussere Voraussetzungen für konzentriertes und erfolgreiches Arbeiten in der Gruppe?

I. Die Sitzordnung

In den meisten Konferenzen und Teambesprechungen, an denen ich im Laufe meines Lebens als Schulleiterin und Lehrerin beteiligt war, sassen zu viele Personen auf häufig unbequemen Stühlen steif aufgereiht um grosse Tische.
Auf den ersten Blick scheint dies für den Gesprächsleiter angenehm und vorteilhaft: er braucht seine Aufmerksamkeit nur auf seine *sachlichen Anliegen* und auf die *verbalen Äusserungen* der Anwesenden zu richten.
Sollten Sie jedoch an dem Versuch interessiert sein, herauszubekommen, was sich wirklich während einer Veranstaltung in der Gruppe abspielt, so werden Sie sehr rasch die Nachteile einer in dieser Weise sterilen Sitzordnung feststellen:
Alle Körperreaktionen, die unbewusst durch Verärgerung und Langeweile, durch Unruhe und Überforderung freiwerden, lassen sich unter dem Tisch verstecken oder durch Auflümmeln und Anklammern tarnen. Das Festhalten an Gläsern jeden Inhalts, oft gut gemeint zur Entspannung und Verbesserung der Gesprächsatmosphäre, verhilft zu allgemeinen Illusionen: alle sind aktiv, alle sind beschäftigt, wenigstens motorisch. Wird Alkohol gereicht, so entsteht leicht ein unausgesprochenes Alibi für unkontrollierte Äusserungen.
Wenn ich erfahren möchte, wieweit meine Mitarbeiter während einer Sitzung geistig und emotional an der zu verhandelnden Sache beteiligt sind (d. h., wenn ich herausbekommen will, ob es überhaupt Sinn hat, ein Problem vorzutragen und um Entscheidungen zu bitten), so kann ich die Form des offenen Gesprächskreises wählen:
Die Teilnehmer sitzen im Kreis ohne Tisch, ohne Glas. Es macht dann zwar die kleine Mühe, gelegentlich für notwendige Notizen ein Blatt Papier mit Unterlage oder eine Arbeitsmappe so auf den Knien zu halten, dass geschrieben und gelesen werden kann, aber dafür hat diese Sitzweise weit überwiegende Vorteile:
1. Sprech- und Blickkontakt ergeben sich von selbst. Die Beziehung der Gesprächsteilnehmer, einschliesslich Gesprächsleiter, wird dadurch bedeutend offener.
2. Es entfällt ein Oben und Unten in der Sitzordnung (der lange Konferenztisch zementiert und demonstriert nicht selten hierarchische Strukturen auf peinliche Weise).
3. Als Korrektur und Ergänzung für alle Gesprächsbeiträge verbaler Art bietet sich ein ungeschützter Blick auf die Gesamtperson dessen, der spricht, und auf die Zuhörer. Zum Beispiel: Wer reagiert trotz geistiger Präsenz im Verlauf der Sitzung mit nervösem Zappeln und Wippen auf seinem Stuhl? Nach wieviel Minuten innerhalb der Gesprächszeit sacken die ersten Mitarbeiter sichtbar resignierend in sich zusammen? Wer zeigt trotz Stillschweigen eine konzentrierte und wache Körperhaltung?
Immer, wenn ich diese Signale in einer Gruppe beachtet habe, konnte ich mich auf die grösstmögliche Effektivität des Gesprächs für das, was ich erreichen wollte, verlassen.

II. Wie kann ich besser leiten?

1. *Rolle des Leiters*

Manchmal hatte ich als Gesprächsleiter bereits klare Vorstellungen und Hoffnungen, was ich für die durch meine Person vertretene Tagesordnung erreichen wollte. Dass damit auch uneingestanden persönliche Interessen verbunden waren, liegt auf der Hand: etwa der Wunsch, durch meine Funktion, durch meine Eigenart, meine Geschicklichkeit, meine persönlichen Beziehungen eine Sache in meinem Sinn zu beeinflussen.

In dieser Situation fand ich mich oft überfordert, die Anliegen der anderen zu hören und gleichzeitig sämtliche Aspekte der sachlichen Aufgabe innerhalb einer Diskussion zu beachten (Ballance: Ich – Wir – Es! nach Ruth Cohn).

Erst nach misslungenen Gruppengesprächen entschloss ich mich dazu, Gesprächsleitung abzugeben. Eine Person aus dem Mitarbeiterkreis, der ich Sachverstand zutraue und zu der ich eine vertrauensvolle persönliche Beziehung habe, um die Leitung einer Konferenz zu bitten, kann eine grosse Arbeitserleichterung sein und das Klima des Gespräches positiv beeinflussen.

Noch erfolgversprechender ist die Übertragung der Gesprächsleitung an einen Konferenzteilnehmer dann, wenn dieser sich nicht erst auf Anfrage, sondern aus persönlichem Interesse zur Verfügung stellt, und die Gruppe ihn akzeptiert (offen ermutigt oder bestätigt). Wo bei einem festen Arbeitsteam auf diese Weise die Leiter von einer Veranstaltung zur anderen wechseln, gibt es Gelegenheit zur Übung in dieser Funktion, und die Demokratisierung verliert ihren Charakter als nur phrasenhafter Appell.

Hier und da erlebte ich Gesprächsleitung als alphabetisch begründeten und damit verordneten Wechsel. Diese Abmachung zeigte sich meist als unfruchtbare und quälende Lösung (Chairman-Lernziel nach Ruth Cohn).

2. *Struktur der Gruppe und Sachentscheidung*

Gruppen über 15 Personen sind meist nur sehr begrenzt kontakt- und gesprächsfähig. In diesem Falle bietet sich eine Mehrphasenstrukturierung an (Lehrerkonferenz, Parteiversammlung, Arbeitsteambesprechung in einem Betrieb):

Mehrere Sachverständige führen das Problem und die Entscheidungsfragen als eine Art Podiumsdiskussion ein. Dabei können sie einen Innenkreis im grossen Teilnehmerkreis bilden (nicht mehr als 30 Minuten).

Dann gehen die Teilnehmer in Kleingruppen auseinander. Ab fünf Personen sollte einer die Gesprächsleitung übernehmen.

Nach 30- bis 40minütiger Kleingruppenberatung treffen sich alle im Plenum. Vorher hat sich aus jeder Teilgruppe ein Sprecher gefunden. Diese Sprecher bilden jetzt wieder einen Innenkreis, in welchem ein leerer Stuhl auf Teilnehmer wartet, die den Berichten der Sprecher etwas hinzufügen möchten oder ihrer Meinung nach etwas richtigstellen wollen. Nach ihrer Aussage kehren sie sofort ins Plenum zurück.

3. Ich habe bei diesem Gruppierungswechsel folgende Vorteile erfahren:

a) Niemandem wird so leicht das Wort abgeschnitten aus Zeitmangel.

b) Im kleinen Kreis ist es leichter, persönliche Ansichten und Ideen engagiert und mutig vorzubringen.

c) Während des Entscheidungsprozesses bestimmen mehr besonnen und angstfrei vorgetragene Argumente anstelle des oft in Grossgruppen üblichen lautstarken Durchsetzungsvermögens mit erhobener Stimme.

d) Gefühlsmässiger Stau von Störungen und Aggressionen können in der kleinen Gruppe leichter aufgenommen werden und abklingen.

e) Durch den Strukturwechsel der Gruppe werden Langeweile und Desinteresse weitgehend verhindert.

4. Wenn am Ende einer Sitzung gemeinsame Entscheidungen anstehen, so werden sie durch ein kurzes persönliches Votum jedes einzelnen herbeigeführt (ohne nochmalige Begründung). Die Sprecher des Innenkreises sind inzwischen ins Plenum zurückgekehrt.

5. *Informationen*

Fast in jeder Konferenz müssen Informationen gegeben werden, die nicht zur Entscheidung anstehen, sondern lediglich zur

Kenntnis zu nehmen sind. Wenn ich zu Beginn der Veranstaltung als Gruppenleiter Informationen schriftlich für die einzelnen Teilnehmer aushändige oder sie als Anschlag auf dem schwarzen Brett weitergebe, so bedarf es einer besonders dafür vorgesehenen Pause zum exakten Durchlesen. Erst am Ende der Besprechung sollte für diejenigen, die Rückfragen haben, Zeit gegeben werden, weil es nicht ohne weiteres zumutbar ist, viele Teilnehmer gelangweilt auf ihre Stühle zu zwingen, während einige wenige ihren Informationsrückstand aufholen möchten.
Das von mir oft erlebte laute Vorlesen unzusammenhängender Einzelinformationen machte mich unwillig. Ich fühlte mich entmündigt und überschüttet, weil mir nicht zugetraut wurde, dass ich mich aus eigener Initiative um notwendige Informationen bemühen würde. Ich wehrte mich nicht selten mit unbewusstem Trotz, indem ich geistig abschaltete, die niederprasselnde Aktion durch zynische Bemerkungen störte und oft träge den Erwartungen des Vorlesers entsprach, d. h. tatsächlich auf eine selbständige Aufnahme von Informationen verzichtete.

III. Sachlich entscheiden – persönlich argumentieren

«. . . Aber meine Damen und Herren, persönliche Dinge sollten wir aus der Sachdiskussion wirklich herauslassen . . .» So ähnlich klingt mancher Not- und Bremsappell eines Gruppenleiters, wenn plötzlich zwei Teilnehmer einer Konferenz oder Besprechung so in Druck geraten, dass sie sich unter angeblichen Sachzwängen persönlich sehr belastende Dinge sagen.
Sie fühlen sich als Rivalen in einem Rennen um die beste Lösung für ein gemeinsames Problem, sie sind verschieden in ihrer Mentalität, in ihren Aussprüchen und Verhaltensweisen, sie sind nicht in Übereinstimmung in ihrem gegenseitigen Wunsch nach Nähe und Distanz, sie können sich Abhängigkeiten nicht eingestehen. Vielleicht bieten einer dieser Gründe oder mehrere oder völlig andere das unbewusste Motiv dafür, dass sich die beiden nun mit sogenannten sachlichen Argumenten verprügeln. Das Thema der Verhandlung, das nicht nur sie beide angeht und bei dem wichtige Entscheidungen auf dem Spiel stehen, wird zum Parteiprogramm, wenn nicht gar zum Knüppel, zum Sprengstoff.

«Ein Mensch wollt immer recht behalten – So kams vom Haar- zum Schädelspalten» (ob Eugen Roth häufig an Konferenzen teilgenommen hat?). Wenn ich Sachfragen wirklich klären will, kann ich das Gespräch über persönliche Beziehungen nicht tabuisieren, ohne dass die verdrängten Spannungen aus dem Hinterhalt die Atmosphäre vergiften und die Sachdiskussionen ad absurdum führen.

IV. Zeit gewinnen

Tagungen, Konferenzen quälen durch die langen Zeiteinheiten.

Nach 90 Minuten ist erfahrungsgemäss geistige Präsenz, die nervliche Spannkraft gesunder Gesprächsteilnehmer erschöpft und die Sitzfläche stark strapaziert. Eine Pause wird dringend. Oft lassen sich lange Teambesprechungen nicht vermeiden, deshalb ist eine abwechslungsreiche Strukturierung der Gesprächsgruppen hilfreich. Grossgruppen, Kleingruppen, Zweier- und Dreiergruppen sollten wechseln, Ermüdungserscheinungen der Teilnehmer untereinander und vom Gruppenleiter erkannt und angesprochen werden (auch die nonverbalen Signale). Das erleichtert und entkrampft.

Manche Erläuterungen über zurückliegende Vorgänge können zeitsparend vermieden werden, wenn sie den Charakter der Selbstdarstellung bekommen oder allen bekannt sind.

Ich prüfe nach, ob ich breite Darstellungen vergangener Ereignisse wirklich ins Gespräch bringen muss: «Jeder von uns weiss genau . . . Wir haben alle gesehen . . . Es ist Ihnen bekannt . . .» Wenn ich in Versuchung gerate, so ähnlich mich zum Wort zu melden, gewöhne ich mich immer mehr daran, auf meinen Beitrag zu verzichten. Was alle längst wissen, was jeder gehört, erfahren hat, damit brauche ich den Fluss meiner Rede nicht zu verlängern. Das Verfahren jeder Konferenz ist hier meist gewaltig abkürzbar, ohne an Qualität und Tiefe zu verlieren.

V. «Jeder ist sein eigener Chairman» (Ruth Cohn)

Jeder bestimmt selbst, was er tun will in einer Gruppe, was er sagt, wo er schweigt, Anteil nimmt, sich verantwortlich fühlt usw. Diese Binsenwahrheit finde ich nicht immer in der Realität bestätigt.

Hierzu ein Beispiel zum Thema: Das Vorschlagen von Verantwortlichen, von Sprechern, Organisatoren, Vertrauensleuten ist meiner Erfahrung nach oft eine mühselige, wenn nicht gar ziemlich peinliche Angelegenheit, die gern jede Gruppe rasch hinter sich bringt.

«Wird mich jemand vorschlagen? – Wen soll ich vorschlagen? – Was gebe ich über mich selbst preis mit meinem Votum? – Ich werde unter Druck gesetzt, ein Amt anzunehmen? – Was ist, wenn ich nicht annehme? – Darf ich mitmischen, damit ich eine Aufgabe übertragen bekomme? – Wie werde ich mit der Enttäuschung fertig, wenn andere mich nicht vorschlagen?» Dies sind persönliche Konflikte, die auf den oft schlichten Wunsch eines Gruppenleiters entstehen, es möge eine heikle Aufgabe, ein ehrenvolles, schwieriges Amt, eine herausgehobene Verantwortung oder Repräsentation übernommen werden.

Auf schriftlichem Weg ist die *eigene Bewerbung* etwa um eine Stelle, um ein Amt, selbstverständlich. Im Gespräch besteht hier oft ein Tabu. Das ist verständlich. Einander gegenüberzustehen, sich anzubieten, sich offen zu akzeptieren oder abzulehnen, sich zu exponieren, vielleicht zu isolieren macht Angst. Wenn ich diese Angst überwinden lerne und gemeinsam mit anderen übe, mit Enttäuschung und Druck von aussen umzugehen, erhöhen sich die Chancen einer Arbeitsgruppe, geeignete Leute für die Wahrnehmung verschiedener Verantwortungsbereiche zu gewinnen. Und nur, wenn ich mich selbst zur Auswahl stelle, kann ich wirklich erfahren, was ich selbst mir und was andere mir zutrauen.

VI. Ein Vorschlag zur Sache . . . (Zustimmung, Ablehnung, Abgrenzung) «Sprich per Ich» – Übungshinweise nach TZI

Wenn ich meinen Vorschlag in der Sachdiskussion, meine Meinung als meine persönliche Einsicht vortrage, wenn ich Appelle mit allgemeinen Parolen und Proklamationen vermeide, so trage ich zwar das Risiko, ganz für mich selbst einzutreten, aber ich habe die Chance, als Person besonders ernst genommen zu werden und vor allem weniger Gesprächsteilnehmer zu verärgern. «. . . Wir wollen doch alle . . ; . . . ich setze voraus, Ihr alle werdet mit mir einig sein . . .; . . . Man sollte, glaube ich . . . Jeder weiss, dass es am besten für alle wäre . . . » usw.

Solche meinungsbildnerischen Gesprächsbeiträge versperren mich. Ich habe keine Lust, mich mit den Gedanken des Sprechenden auseinanderzusetzen, ich wehre mich dagegen, dass jemand meine Meinung *mit*vertritt, ohne sich zuvor davon zu überzeugen, dass ich wirklich wie er fühle und denke. Ich mag nicht unter das Postulat und die Norm eines unpersönlichen MAN gezwungen sein. Ich will mich nicht durch ein MAN oder WIR ALLE erpressen lassen, meine Zustimmung jemandem zu geben, der eventuell unbewusst mich trickhaft seinen persönlichen Zielen unterordnen möchte.

Unsere Sprache ist reich an Möglichkeiten: . . . Ich habe erfahren . . . ; . . . es scheint mir wichtig . . . ; . . . ich möchte gern dafür Interesse wecken . . . ; . . . um Verständnis werben . . . .; . . . Solidarität gewinnen . . . ; Ich schlage meinerseits vor . . .» So wird niemand mit Worten überfahren. Der Weg für Zustimmung oder Ablehnung oder völlig neue Alternativen ist frei.

Spreche ich per ich, so stehe ich zunächst für alle erkennbar allein mit meiner Frage, meinem Angebot, meinem Wunsche, meiner Bitte, meiner Forderung. Diese Vorstellung ist mir gelegentlich unbehaglich. Aber das positive Erlebnis überwog fast immer, wenn ich mich in dieser Weise vorwagte: ich wurde als Einzelner gesehen und gewichtet. Nur so können sich die anderen mit mir als ernsthaften Konkurrenten oder Partner auseinandersetzen. Durch meine *Ich-Aussage bin ich Mitarbeiter statt Mitläufer.*

VII. Störungen (persönlicher Art) haben Vorrang (Erfahrungswert der TZI) – auch im Sachgespräch!

Manchmal höre ich mich gern selber. Zu-

weilen war ich auch schon Dauerredner.
Es fällt mir immer wieder schwer zu akzeptieren, wenn mich dabei ein anderer unterbricht, weil er meine Art zu sprechen nicht länger ertragen will. Meine Lautstärke oder Leisesäuselei, meine verschachtelten Sätze bzw. die unkontrollierte Wiederholung mancher Gedanken stören ihn empfindlich, oder er möchte selbst endlich zu Wort kommen.
Dass ich gelernt habe, auf solche Reaktionen zunehmend offener und weniger gereizt einzugehen, liegt an folgender Einsicht:
Ich möchte, wenn ich spreche, wirklich gehört werden, ich wünsche mir, dass meine Gesprächspartner mir zutrauen, dass ich Kritik vertrage und lernen möchte, mich um einer gemeinsamen Sache und um der Rücksicht auf andere willen zu disziplinieren und meine Gesprächsfähigkeit zu verbessern.
Stört mich umgekehrt ein anderer in der geschilderten Weise, so habe ich ebenfalls Mühe, ihn zu unterbrechen und ihm mitzuteilen, dass ich ihm nicht mehr länger oder schon seit einiger Zeit nicht mehr zuhören will.
Immer wenn ich auf diese Offenheit verzichte, schadet dies der Gruppe, ihrem Thema und mir. Ich schalte ab, ich fresse meinen Ärger in mich hinein, bin heimlich mit meiner Wut beschäftigt und kämpfe damit, nichts merken zu lassen, was meist nur unvollkommen gelingt.
Oft verfalle ich dabei in motorische Unruhe, raschle mit Papier, wippe oder zapple auf meinem Platz, flüstere mit dem Nachbarn. Ich multipliziere dadurch meine Störung, indem ich wiederum andere störe und meine Unruhe, meinen Unwillen weiterreiche. Ich bin abgelenkt und lenke andere vom Thema ab. Zur Mitarbeit an der Sache, die verhandelt werden soll, bin ich hinderlich und falle auf eine längere Zeitdauer als ernstzunehmender Teilnehmer aus.
Es gelingt mir nach häufiger Übung inzwischen immer besser, einen Gesprächspartner, der mich in der obengenannten Weise irritiert, zu unterbrechen, *bevor* ich böse auf ihn bin.
Meine Intervention hat mehr Chancen, günstig aufgenommen zu werden, wenn sie so frühzeitig ausgesprochen wird, dass der Verdacht, ich wolle persönlich beleidigen, heruntersetzen oder mir unsachlich Luft machen, durch Tonfall und verbindliche Wortwahl vermieden werden kann.
Ähnliche Einmischungen erlebt nach meiner Erfahrung der Sprechende als erträglich: «... bitte würden Sie versuchen, sich kürzer zu fassen, ich kann nicht mehr zuhören ... Sie sprechen so lang und laut, dass ich Ihre vielen Gedanken nur schwer sortieren kann ... Ich bin nicht mehr bei der Sache, weil ...»
Habe ich aufgestauten Ärger und Ungeduld, so hört sich meine Unterbrechung weniger verbindlich an, und es braucht mehr Zeit, um anschliessend die Verletzung beim Angesprochenen soweit aus dem Weg zu räumen, dass die Sachdiskussion erfolgreich weitergehen kann: «... jetzt reicht's mir aber ... Schluss jetzt endlich, ich habe da auch noch was zu sagen ... so ein langes Gewäsch, lassen Sie gefälligst andere auch mal zu Wort kommen ... !»
Niemandem fällt es leicht, auf diese Art der Unterbrechung seines Redeflusses einsichtig zu reagieren.
Über ein solcherart offenes Verhalten können Mitarbeiter einer Konferenz oder eines Teams einen gemeinsamen Beschluss herbeiführen. Diese Einigung kann als Regel angeboten werden. Regeln lassen sich gegenseitig in Erinnerung bringen, die dadurch neuen Verhaltensweisen werden gemeinsam eingeübt. Gruppen, die sich auf diese Weise ihre Arbeit und ihren Umgang miteinander erleichtern, erhöhen mit Sicherheit die Effektivität ihrer Arbeit und das Wohlbefinden aller Teilnehmer.

Ein Schlusswort für Skeptiker

Möglicherweise lesen Sie diese Ausführungen nicht als Schulleiter oder anderweitig hauptverantwortlicher Gruppenleiter. Trotzdem leiden Sie heftig unter Konferenzen und würden gerne etwas ändern in den Gruppen, wo Sie gelangweilt oder gereizt und verheizt werden.
Sie sind vielleicht der Meinung, die von mir dargestellten Möglichkeiten klängen zwar durchaus hoffnungsvoll, könnten jedoch leider in Ihrer Situation und Umwelt nicht viel nützen, weil Ihnen der Einfluss fehlt, etwas Entscheidendes durchzusetzen dort, wo Sie

es gern möchten. Sie glauben, Ihre Funktion liesse Ihnen dafür zu wenig Spielraum.
Mir hat in dieser Hinsicht das Experimentieren mit der von Ruth Cohn beschriebenen Rolle des *Seitenleiters* viel Mut gemacht:
Seitenleiter zu sein bedeutet für mich, mich im Sinne der von mir dargestellten Themenzentrierten Interaktion zu verhalten in allen von mir entscheidbaren Punkten (z. B. Chairman-Regel, Ich-Aussagen, Störungen anmelden) und dabei zu wissen, dass keine Gruppe dieselbe bleibt, sobald auch nur eines ihrer Mitglieder sein Verhalten in der hier genannten Weise verändert.
Mein Verhalten kann zwar im ungünstigsten Fall auf den Widerstand konservativer Gruppenteilnehmer stossen, und es ist naheliegend, dass ich vorübergehend in die Situation des Aussenseiters gerate. Wenn ich jedoch der Versuchung widerstehe, missionarisch oder renommierend mein neues Verhalten vorzuführen, so habe ich schon nach kurzer Zeit berechtigte Aussicht, von anderen als mehr entspannt, als besser gesprächs- und kontaktfähig erlebt zu werden als bisher, und überzeuge dadurch.

Literatur zur Information über die sozialpsychologischen Grundlagen:

Ruth C. Cohn:

1. «Das Thema in der Mitte der Gruppe», Juli 1975, in: Gruppendynamik und Gruppentherapie (Vandenhoeck und Ruprecht)
2. «Zur Humanisierung der Schule», Juni 1974 in: «schweizer schule»
3. «Pädagogik als antizipierende Therapie», Oktober 1975, in: «schweizer schule»
4. «Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion – von der Behandlung Einzelner zu einer allgemeinen Pädagogik», Klett Verlag 1975

Manuel – Ein Berner Schulversuch *

Hans Stricker

I. Einleitung

Die sechziger Jahre und das erste Drittel unseres Jahrzehnts waren – auf bildungspolitischem Gebiet – gekennzeichnet durch ein ungewöhnlich grosses Interesse der Öffentlichkeit an Schul- und Bildungsfragen, das seinen Niederschlag in einem starken politischen Druck auf unsere Schulorganisationen und Bildungseinrichtungen fand. «Chancengleichheit» und zugleich «Ausschöpfung der Begabtenreserven» – um nur zwei der bildungspolitischen Schlagwörter zu erwähnen – sollten erreicht werden durch eine weitgehende Koordination der kantonalen Schulsysteme, Schuleinrichtungen und Unterrichtsmittel bei gleichzeitiger Reform der Unterrichtsinhalte und Methoden. Die meist ausländische Bildungswissenschaft lieferte die theoretischen Grundlagen und Modelle für die Verwirklichung der Forderungen. Reformfreudige Pädagogen nahmen viele dieser Vorschläge als in die Zukunft weisend auf und erstrebten deren Erprobung.

Im Zusammenhang mit der Ablehnung des Bildungsartikels in der schweizerischen Volksabstimmung vom 3./4. März 1973, aber auch als Folgeerscheinung der wirtschaftlichen Rezession und der damit verbundenen Finanzknappheit ist eine merkliche Abkühlung im Interesse an schulpolitischen Fragen festzustellen. Durch die damit verbundene Verminderung des Druckes auf die für das Bildungswesen Verantwortlichen bietet sich heute die Chance, berechtigte Forderungen an die Erneuerung und Entwicklung unseres Bildungswesens vor allem vom pädagogischen Aspekt her zu betrachten, für die Planung und Entwicklung der Reformen mehr Zeit zur Verfügung zu haben und in der Durchführung schrittweise vorangehen zu können, damit es nicht zu Überstürzungen komme, die nicht im Interesse des Kindes liegen. Diese Art der langsamen Erneuerung auf ein auch noch nicht genau defi-

* aus: Amtliches Schulblatt des Kantons Bern, 30. November 1975