



Gastbeitrag von Christoph Eichhorn, Autor zum Thema Classroom-Management und Lehrbeauftragter an Universitäten und Pädagogischen Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

# SchülerInnen mit herausforderndem Verhalten unterstützen

## Die Bedeutung eines gemeinsamen pädagogischen Konzepts

Organisationen sind effizienter, wenn unter den Mitarbeitenden zentrale Aspekte wie, was sind unsere Ziele, wie erreichen wir sie, wie erkennen wir, ob wir unsere Ziele erreicht haben usw. geklärt sind (Doppler, Lauterburg, 2019). Die ist im Kontext Schule allerdings nur schwer zu erreichen (Buhren, Kempfert, 2006). Dann besteht latent die Gefahr von Teamspaltung und zwar vor allem, wenn es um Themen geht, die die Mitarbeitenden emotional bewegen (Gairing, Haubrock, 2017). Das ist besonders dann der Fall, wenn das Verhalten von SchülerInnen als sehr provozierend erlebt wird. Der Beitrag skizziert die Bedeutung einer geteilten pädagogischen Haltung, um SchülerInnen mit herausforderndem Verhalten, nachhaltig in der Schule zu integrieren.

Fallbeispiel: Der 11-jährige Ruben begrüßte am Morgen seine Lehrperson mit „guten Morgen, blöde Kuh“. Noch in der gleichen Unterrichtsstunde weigerte er sich, einen Arbeitsauftrag zu bearbeiten. Er rief laut in die Klasse, „das mach ich nicht“. Seine Lehrperson sah dadurch ihre Autorität in der Klasse bedroht.

Fallbeispiel: Die 8-jährige Marianne schaukelt schon einige Zeit mit ihrem Stuhl. Da sagt ihre Lehrerin, Frau Huber (Name geändert) „hör bitte mit dem Schaukeln auf.“ Eigentlich eine angemessene Intervention (Eichhorn, 2018A; Helmke, 2015). Aber Marianne antwortete, „sagen Sie doch dem Stuhl, er soll mit dem Schaukeln aufhören.“ Jetzt war Frau Huber richtig empört. So ging es auch mir, als mir Frau Huber während meiner Arbeit beim Schulpsychologischen Dienst Graubünden von dem Vorfall berichtete.

## Konflikte dehnen sich aus

Schon lange ist bekannt, dass Menschen dazu neigen, anderen mitzuteilen, was sie emotional sehr bewegt (z.B., Traue, 1999). Zum Beispiel, wenn man sich über jemanden geärgert hat, aber auch, wenn man etwas besonders Schönes erlebt hat, neigen wir dazu, es anderen mitzuteilen – nicht selten mehr als 10 anderen (Traue, 1999).

So auch in unseren Fallbeispielen. Noch emotional sehr aufgebracht erreichen die Lehrpersonen von Ruben und Marianne in der großen Pause die Lehrerzimmer ihrer Schule. Was dort geschieht, erklärt uns die Emotionsforschung (Berscheid, Regan, 2016):

- Die beiden Lehrpersonen berichten ihren KollegInnen, die ebenfalls diese Schüler unterrichten, aufgebracht von dem Vorfall. Ihre Verärgerung steckt einige ihrer KollegInnen an. Durch den Mechanismus der emotionalen Ansteckung weitet sich der Konflikt aus – andere Personen werden mit hineingezogen. Auch sie finden das Verhalten der Schüler sehr unangemessen und provozierend.
- Starke, negativ erlebte Emotionen engen das Denken der Beteiligten ein. Schon in den letzten Wochen haben sich Frau Huber und Ruben's Lehrkräfte sehr geärgert. Schon da haben sich beide innerlich bereits darauf festgelegt, dass jetzt nur noch Sanktionen eine Verbesserung im Verhalten der beiden Schüler herbeiführen könnten. Jetzt wird für sie immer klarer, dass es so nicht weitergehen kann. Sie sind jetzt fest davon überzeugt, dass nur noch eins hilft, nämlich endlich richtige Sanktionen zu geben. Das ist keine Überraschung – lesen wir doch in der Literatur seit Jahren immer wieder davon, wie wichtig Sanktionen seien (z. B., Ophardt, Thiel, 2013).

## Die Freund-Feind-Zuspitzung

Wir haben gesehen, dass sich beide Lehrpersonen hinsichtlich der Lösung der Probleme immer stärker auf einen Weg, hier Sanktionen, festgelegt haben. Jetzt erwarten sie von ihren KollegInnen, dass diese die Situation genau wie sie einschätzen – also auch für Sanktionen plädieren. Oder anders gesagt erwarten sie von ihren KollegInnen vor allem eins, nämlich, dass sie ihnen zustimmen. Aber was, wenn ein Kollege nicht zustimmt und für eine ganz andere Lösung plädiert? Dann kann der sogar zum Feind oder Gegner werden – eine bei Konflikten häufig auftretende Dynamik (Glasl, 2013). Die sieht vereinfacht gesagt so aus: Wenn du mir zustimmst, bist du mein Freund – wenn nicht, mein Feind (Kahn, 1965).

## Was einige Lehrpersonen im Umgang mit SchülerInnen mit herausforderndem Verhalten ungewollt falsch machen

Tatsächlich gibt es an beiden Schulen einige Lehrpersonen, die eine ganz andere Vorstellung davon haben, was Ruben und Marianne jetzt weiterhelfen würde. Nämlich mehr Unterstützung, Wertschätzung und Anerkennung. Also das Gegenteil von Sanktionen. Eine von Rubens Lehrpersonen, die mich um Beratung bat, berichtet, wie sie die Beziehungsdynamik zwischen Ruben und den Lehrpersonen, die auf Sanktionen beharren, sieht. Und zwar so wie in der wegweisenden Studie von Brophy (2004). Nämlich,

- SchülerInnen mit herausforderndem Verhalten stehen unter erhöhter Beobachtung ihrer Lehrperson – ihr Stören fällt ihr besonders schnell auf,
- in der Folge kritisiert und ermahnt die Lehrperson diese Schülerin viel,
- diese SchülerInnen erhalten grundsätzlich kaum Lob und Anerkennung, weil ihre Lehrpersonen angemessenes Verhalten dieser SchülerInnen oft nicht bemerken bzw. es für selbstverständlich halten,
- und ihre Lehrpersonen haben zu diesen SchülerInnen so gut wie keine informellen Kontakte und gehen diesen SchülerInnen tendenziell aus dem Weg.

Die Studie ist auch deshalb so wertvoll, weil sie konkret beschreibt, welches Vorgehen hilfreich ist – eben genau das Gegenteil von dem tun, was Brophy beschreibt.

## Die Anerkennungs-Defizit-Hypothese

Die Stressforschung (Lazarus, Folkman, 1984) konnte schon vor vielen Jahren herausarbeiten, dass subjektiv empfundene fehlende Anerkennung einer der beruflichen Hauptbelastungsfaktoren darstellt.

Wir müssen schon davon ausgehen, dass einige unserer SchülerInnen unter erheblicher fehlender Anerkennung leiden. Sie zwingen sich, in die Schule zu gehen, obwohl sie das gar nicht wollen. Sie erhalten schlechte Noten, obwohl sie sich, oft unter Einsatz ihrer letzten Kräfte, doch noch dazu durchgerungen haben, wenigstens ein bisschen zu lernen usw. Statt Anerkennung zu erhalten, erfahren sie Kritik von ihren besorgten Eltern und erleben die Kommunikation mit ihrer Lehrperson oft als belastend.

Das entspricht den Befunden der Jugend-Studie von Hagedorn (2017). Demnach erleben einige SchülerInnen die Schule als eine Zeit der Herabsetzung und Beschämung.

Wenn es Lehrpersonen nicht gelingt, diese angemessen und aus Sicht der beteiligten SchülerInnen fair anzugehen, müssen wir sogar mit weiteren Eskalationen, wie Aggressionen gegenüber Lehrpersonen, rechnen (Scarlett, 2015). Die sind heute schon weit verbreitet. So berichten in einer Umfrage von FORSA im Auftrag des VBE 48% der Schulleitungen davon, dass es in den letzten fünf Jahren an ihrer Schule zu psychischer Gewalt gegenüber Lehrpersonen kam (VBE, 2018).

## Präventiv handeln

Classroom-Management zeigt, dass präventives Vorgehen deutlich einfacher und wirksamer ist, als reaktives (z.B. Kounin, 2006, Eichhorn, 2018 B). Das gilt auch für die hier beschriebene Konfliktdynamik. Es ist sehr anspruchsvoll, den zwischen den Lehrpersonen entstandenen Konflikt aufzulösen – im Gegenteil: Wir müssen davon ausgehen, dass es zu keiner Lösung kommt und die Beteiligten sich eventuell sogar für Jahre unversöhnlich gegenüberstehen (Wong et. al. 2018). Bekannt ist vielen Praktikern, dass in vielen Lehrerteams einige Lehrpersonen mit anderen so gut wie nie sprechen bzw. diesen soweit wie möglich aus dem Weg gehen.

Um eine derartige Konfliktdynamik schon gar nicht entstehen zu lassen, bietet sich an, dass sich die Schule im Voraus auf zentrale Eckpunkte ihres Vorgehens einigt (Buhren, Rolff, 2017).

# Die Eckpunkte der Zusammenarbeit präventiv definieren

Wir können nicht erst im Konfliktfall damit beginnen, die Eckpunkte unserer Zusammenarbeit zu definieren (Kahn, 19065).

## 1. Die Führungsphilosophie

Immer mehr Schulen sind dabei, die Zusammenarbeit im Kollegium präventiv zu gestalten, z.B. mit einem schulischen Leitbild oder einer Führungsphilosophie. Aspekte einer Führungsphilosophie lauten z.B.:

„Wir führen über Anerkennung und Wertschätzung statt über Kritik und Strafe.“

Von allgemeinen Aussagen zum konkreten Vorgehen

Diese allgemeine Beschreibung eines Aspekts einer Führungsphilosophie ist aber noch nicht ausreichend. Wir benötigen tiefergehende Konkretisierungen (Gairing, Haubrock, 2017) wie zum Beispiel:

- Die Schule definiert diesen Aspekt als einen ihrer aktuellen Schwerpunkte. Lehrpersonen, die sich für dieses Thema besonders interessieren, arbeiten dazu vertieft zusammen. Sie lesen entsprechende Fachliteratur und stellen sie in der LehrerInnenkonferenz vor. Im Gegenzug dazu sind sie von einigen allgemeinen schulischen Aufgaben befreit.
- Der Schwerpunkt ist im Lehrerzimmer auf einem großen Plakat notiert. Dort sind auch weitere konkrete Umsetzungsschritte festgehalten wie:
- Wir besprechen mit unseren SchülerInnen, „was braucht ihr, um euch in der Schule wohl zu fühlen und gut lernen zu können.“ In diesem Zusammenhang bearbeiten die SchülerInnen auch Satzergänzungsfragen, wie z.B.:
  - „Wenn ich mit meinen Hausaufgaben nicht klarkomme, dann mache ich...“
  - „Wenn ich im Unterricht etwas nicht verstehe, dann mache ich...“
  - „Wenn ich mich von einem Mitschüler/einer Mitschülerin belästigt fühle oder Streit habe, dann mache ich...“
  - „Wenn ich mich über meinen Lehrer/meine Lehrerin geärgert habe, dann mache ich, ...“,
  - und andere.
- „Wir arbeiten während des Unterrichts mit persönlichen Erinnerungskarten, auf denen wir Positives über unsere SchülerInnen notieren, besonders bei SchülerInnen mit herausforderndem Verhalten, SchülerInnen, zu denen es schwer fällt, einen guten Zugang zu finden, SchülerInnen mit einer Diagnose wie ADHS, FAS“ (und andere Gruppen von SchülerInnen, die die Schule definiert hat). Notizen über angemessenes Verhalten eines Schülers/einer Schülerin, können die Beziehung der Lehrpersonen zu diesem Schüler/dieser Schülerin deutlich positiv beeinflussen.

Das bedeutet bezüglich Ruben und Marianne aus unseren beiden Fallbeispielen:

- „Wir tauschen uns in Fallbesprechungen darüber aus, was wir auf unseren Erinnerungskarten Positives notiert haben.“
- „Wir überlegen, wie wir unsere Beobachtungen an diese SchülerInnen kommunizieren, z.B. über Anerkennungskarten.“
- „Wir arbeiten nach einem lösungsorientierten Ansatz, d.h. wir überlegen, wie wir angemessenes Verhalten dieser SchülerInnen weiter fördern können. Z.B. indem wir mit ihnen vor allem auch darüber sprechen, was sie schon richtig machen – statt schwerpunktmäßig über deren unangemessenes Verhalten (Eichhorn, 2018A).“
- „Wir arbeiten mit von außen kommenden Fachpersonen (z.B. mit entsprechend ausgebildeten SchulpsychologInnen) in Form von Supervision zusammen und besuchen entsprechende Fortbildungen.“
- „Wir präsentieren unser Vorgehen an Hand von Fallbeispielen während der LehrerInnenkonferenz.“
- „Wir befassen uns mit dem Einsatz von Sanktionen und ihren ungünstigen Nebenwirkungen wie z.B. dass sie SchülerInnen emotional von ihrer Lehrperson entfernen und diese dann weniger mit ihr kooperieren und mehr stören (Eichhorn, 2018A).“

## 2. Leitfragen für Fallbesprechungen

Classroom-Management bietet LehrerInnenteams Leitfragen, an Hand derer sie sich bei Fallbesprechungen orientieren (Eichhorn, 2018, A), wie z.B.:

- Was hilft dem Schüler/der Schülerin, um es zukünftig besser zu machen, statt, welche Sanktionen geben wir.
- Welches verborgene Bedürfnis könnte sich hinter diesem Verhalten verbergen, z.B. der Wunsch nach Anerkennung und Wertschätzung (Rosenberg, 2016).

Wenn sich Schulen an diesen beiden Fragen orientieren, erleben Lehrpersonen häufig, dass sie ihnen ermöglichen, ihre pädagogischen und psychologischen Kompetenzen konstruktiv in Fallbesprechungen einzubringen. Damit sind sie in der Lage, sogar SchülerInnen mit herausforderndem Verhalten zu unterstützen. Die SchülerInnen spüren, dass es die Lehrpersonen gut mit ihnen meinen und sich für sie als Mensch interessieren. Das äußerte auch ein Schüler in meiner Beratung über seine neue Schule, nachdem er seine alte Schule wegen unangemessenem Verhalten verlassen musste. Er sagte, „an dieser Schule komme ich mit meinen Lehrern viel besser aus – an der alten gab’s immer nur Strafen. Immer war ich der Schuldige. Da hab ich nicht mehr mitgemacht“.

Andere Fragen, an denen sich Lehrpersonen in Fallbesprechungen orientieren, sind:

- Was sind positive Eigenschaften des Schülers/der Schülerin?
- Was hat er/sie in den letzten Tagen gut gemacht?
- An welchen Tagen hat er/sie das problematische Verhalten nicht gezeigt – wie hat er/sie das geschafft? - Oder: „In welchen Situationen, in denen er/sie das unangemessene Verhalten früher gezeigt hätte, ist es ihm/ihr gelungen, es nicht zu zeigen, sondern sich angemessen zu verhalten?“

Weitere Fragen für Fallbesprechungen können sein:

- Fühlt sich der Schüler/die Schülerin an unserer Schule wohl? Und wenn „nein“, was braucht er/sie, um sich bei uns an der Schule wohl zu fühlen?

Aber woher wissen Lehrpersonen von Ruben und Marianne, ob sich die beiden in ihrem Unterricht wohl fühlen?

Exkurs: Die Unterstützungsfrage

Immer mehr Lehrperson bitten bereits in den ersten Wochen eines neuen Schuljahres, SchülerInnen wie Ruben und Marianne zu einem Einzelgespräch. Sie begrüßen freundlich die Schülerin/den Schüler und sagen dann, „du weißt doch, dass es mir wichtig ist, dass ihr euch in meiner Klasse wohl fühlt und gut lernen könnt (das hatte die Lehrperson zu Beginn des neuen Schuljahres ihren SchülerInnen erklärt). Wie geht es dir, fühlst du dich wohl, kannst du gut lernen?“ Und wenn ein Schüler/eine Schülerin sagt, „ich fühle mich nicht wohl.“ Dann ist das die vielleicht sogar aktuell wichtigste Information über diesen Schüler/diese Schülerin. Die Lehrperson versucht dann, mit dem Schüler/die Schülerin darüber ins Gespräch zu kommen. Details dazu erfahren Sie in Eichhorn, (2018 A).

Kommen wir zu den Fallbesprechungen zurück: Weitere Fragen können sein:

- Was sind mögliche Auslöser für problematisches Verhalten des Schülers/der Schülerin? Z.B. sich schulisch über- oder unterfordert fühlen, sich in der Klasse isoliert fühlen und andere.
- Wie werden wir auf weiteres herausforderndes Verhalten des Schülers/der Schülerin reagieren? Zum Beispiel mit der Zwei-Phasen-Intervention, die sich bei unseren beiden Fallbeispielen anbietet (Eichhorn, 2018, A).

## Fortbildung und Supervision

Fortbildung und Supervision können Schulen dabei unterstützen, einem gemeinsamen pädagogischen Konzept näher zu kommen (Emmer, Sabornie, 2015). Der große Vorteil ist, dass an ganz konkreten Situationen gearbeitet wird und jeder versteht, was genau gemeint ist. Das erleichtert den Transfer in den eignen Unterricht.

## Die Konkretisierung schulischer Leitbilder

Viele schulische Leitbilder enthalten Aussagen, wie:

Jeder Schüler/Jede Schülerin ist uns wichtig.

- Wir sehen Heterogenität als Chance.
- Wir unterstützen die Selbstständigkeitsentwicklung unserer SchülerInnen.
- Wir setzen auf sinnhaftes Lernen.
- Wir fördern gegenseitigen Respekt und fordern diesen aber auch konsequent ein. Je mehr diese analog zu den in diesem Beitrag gemachten Anregungen konkretisiert sind, desto höher sind die Chancen, dass Lehrpersonen sie umsetzen.



Autor: Christoph Eichhorn ist Autor zum Thema Classroom-Management. Er arbeitet als Lehrbeauftragter an Universitäten und Pädagogischen Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz und gibt Workshops und hält Vorträge zu Classroom-Management. [www.classroom-management.ch](http://www.classroom-management.ch)

Sein wichtigstes Buch: Eichhorn, C. (2018 A):  
Classroom-Management Basiswissen Kompakt: Stören  
- Die wirksamste Störungsprävention  
- Interventionsleitlinien bei kleinen Störungen  
- Interventionsleitlinien bei großen Störungen  
2. Überarbeitete Auflage  
Amazon CreateSpace Independent Publishing Platform



#### Weitere Literatur

- Berscheid, E., Regan, P. (2016): The Psychology of Interpersonal Relationships Psychology Press.
- Brophy, J., (2004): Motivating students to learn. Mahwah, NJ: Lorenz Erlbaum Associates Publishers, 2. Auflage.
- Buhren, C., Kempfert, G., (2006): Schulmanagement-Handbuch Band 119: Effektive Kooperationsstrukturen. Oldenbourg Schulbuchverlag
- Buhren, C., Rolff, H. G. (2017): Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung: Mit E-Book inside. Beltz. 2. Auflage.
- Doppler, K., Lauterburg, C. (2019): Change-Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Campus. 14. Auflage.
- Glasl, F. (2013): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 11. Auflage. Haupt, Bern/Stuttgart.
- Eichhorn, C. (2018 A): Classroom-Management Basiswissen Kompakt: Stören  
- Die wirksamste Störungsprävention  
- Interventionsleitlinien bei kleinen Störungen  
- Interventionsleitlinien bei großen Störungen  
2. überarbeitete Auflage.
- Eichhorn, C. (2018 B): Classroom-Management: Wie Lehrer, Eltern und Schüler guten Unterricht gestalten. Klett-Cotta. 10. Auflage.
- Emmer, E., Sabornie (2015): Handbook of Classroom-Management. Routledge, 2015, 2. Aufl.
- Gairing, F., Haubrock, A. (2017): Organisationsentwicklung: Geschichte – Konzepte – Praxis. Kohlhammer.
- Hagedorn, J. (2017): Materialien zum 15. Kinder und Jugendbericht. Jugend und Schule. Konstruktionen und Bilder von Jugend in Schule und Schulforschung. Deutsches Jugendinstitut. [https://www.dji.de/fileadmin/user\\_upload/bibs2017/15\\_KJB\\_Hagedorn\\_zu.pdf](https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs2017/15_KJB_Hagedorn_zu.pdf)
- Helmke, A. (2015): Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität. Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts, Kallmeyer.
- Kahn, H, (1965):: On Escalation. Praeger, New York.
- Kounin, J. (2006): Techniken der Klassenführung. Stuttgart. Waxmann.
- Lazarus, R., Folkman, S. (1984): Stress, Appraisal and Coping. Springer Publishing Company.
- Ophardt, D., Thiel, F. (2013): Klassenmanagement: Ein Handbuch für Studium und Praxis. Kohlhammer.
- Rosenberg, M. (2016): Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens. 12. Auf. Junfermann.
- Scarlett, G. (2015): The Sage Encyclopdia of Classroom-Management.
- Traue H. (1999): Emotion und Gesundheit. Heidelberg/Berlin.
- VBE (2018): Gewalt gegen Lehrkräfte aus Sicht der Schulleiterinnen und Schulleiter.  
[https://www.vbe.de/fileadmin/user\\_upload/VBE/Service/Meinungsumfragen/3\\_2018-04-09\\_forsa-Bericht\\_Gewalt-gg-LK\\_Sicht-SL\\_Bund.pdf](https://www.vbe.de/fileadmin/user_upload/VBE/Service/Meinungsumfragen/3_2018-04-09_forsa-Bericht_Gewalt-gg-LK_Sicht-SL_Bund.pdf)
- Wong, H., Wong, R., Jondahl, S., Ferguson, O., (2018): The Classroom Managemet Book. 2. Auflage.