

# Gruppen & Dynamik

## Das Spannungsfeld zwischen Individuum und Gruppe

von Andreas Lercher

*Du bist mit einer Gruppe unterwegs und weißt genau, dass die Situation der Teilnehmer untereinander und zu dir nicht passt, dass sich keiner wirklich wohl fühlt. Planung und Organisation waren deiner Meinung nach einwandfrei und trotzdem war der Ablauf der Veranstaltung nicht harmonisch - warum? Du versuchst zu analysieren, die Bilder der letzten Stunden und Tage laufen im Zeitraffer in deinem Kopf ab. Was war richtig, was war falsch?*

*Allen Führungspersonen sind solche oder vergleichbare Situationen bekannt. Tatsache ist, dass wir unser Verhalten zwar als individuell und eigenverantwortlich erleben, dieses aber sehr stark von der Interaktion innerhalb einer Gruppe beeinflusst wird.*

*Um gruppendynamische Prozesse transparent und in der Folge steuerbar werden zu lassen, gilt es, einige wichtige Grundlagen dieses psychologischen Phänomens kennen zu lernen.*

### Voraussetzungen

Von einer Gruppe sprechen wir, sobald eine Rollenstruktur (Führer- und Geführtenrolle) und ein gemeinsames Ziel vorhanden ist. Zwei wesentliche Merkmale bestimmen eine Gruppe:

Einmal besteht zwischen den Mitgliedern eine verhaltensintegrierende Ordnung, d.h., es ist in der Gruppe ein Rollensystem vorhanden, durch das die Einzelaktivität geordnet und geführt wird. Zum Zweiten müssen Einzelaktivitäten und -anstrengungen auf ein gemeinsames Ziel hin koordiniert werden.

Gruppen sind kein statisches Konstrukt, sondern zeichnen sich durch eine dynamische Entwicklung aus. Aufgabe des Gruppenleiters ist das Erkennen der ein-

zelnen Phasen dieser Gruppenentwicklung und das Setzen eventuell nötiger Maßnahmen für das Erreichen des gesetzten Zieles.

### Phasen der Gruppenentwicklung

#### Phase 1: Orientierung und Exploration

Unsicherheit und oft auch Angst, Distanziertheit, Suche nach Ordnung und Überblick sind am Beginn bei den Gruppenmitgliedern zu beobachten. In dieser ersten Phase hat der Gruppenleiter die Aufgabe, eine Vorstellungsrunde zu organisieren. Als günstig erweisen sich dabei Spiele, da die anfängliche Distanziertheit meist rasch an Bedeu-

tung verliert und Vertrauen aufgebaut werden kann.

#### Praxistipp:

- Bei „Portrait & Interview“ bilden je zwei Teilnehmer ein Team. Sie stellen sich gegenseitig Fragen und portraituren sich zeichnerisch auf einem DIN A4 Blatt. Anschließend stellen sie sich im Plenum gegenseitig vor.
- Bei „Das Netz“ wird als Material ein Wollknäuel - oder eine Paketschnur - benötigt. Die/der erste TeilnehmerIn hält das Ende des Wollfadens in der Hand, stellt sich vor und wirft das Wollknäuel zur/zum nächsten TeilnehmerIn.

Ebenfalls sehr wichtig in dieser ersten Phase ist es, den organisatorischen Rahmen, Ziel und inhaltliche Schwerpunkte klar zu definieren. So können die inhaltlichen Schwerpunkte (Themen) auf einem Plakat dargestellt werden. In Verbindung mit oben angeführter Vorstellungsrunde können dann die Portraits der Teilnehmer und die Themenübersicht aufgehängt werden.

#### Phase 2: Auseinandersetzung und Machtkampf („Storming“)

In dieser Phase steht das „Ich-Denken“ der Gruppenmitglieder noch im Vordergrund. Es dominiert die Suche nach dem Platz des Individuums im Beziehungsgefüge der Gruppe. Der Gruppenleiter hat hier die Aufgabe, den TeilnehmerInnen

die Möglichkeit zu bieten, vorhandene Fähigkeiten und Stärken zu zeigen. Sie oder er müssen die Kontrolle über sich selbst behalten, da ansonst die Gefahr besteht, dass ungewollte neue Leiterrollen entstehen.

#### Praxistipp:

Bemerkt der Gruppenleiter in dieser Phase starke emotionale Spannungen, so kann z.B. eine Besinnungsrunde eingeschoben werden. Jeder Teilnehmer hat 5 Minuten Zeit – ohne Gespräche untereinander – folgendes festzustellen und auf verschiedenfarbigen Zetteln zu notieren: Was finde ich gut? Was stört mich? Die Ergebnisse werden mit oder ohne Kommentar auf zwei getrennten Plakaten gepint.

#### Phase 3: Bindung und Vertrautheit („Norming“)

Nun entwickelt die Gruppe ein klares „Wir-Gefühl“. Ein gemeinsamer Bezugsrahmen mit gruppenspezifischen Verhaltensnormen entsteht (Symbole, Sprache, Zeremonien etc.)

Die Aufgabe des Gruppenleiters ist es, ablaufende Prozesse transparent zu machen, Konflikte im Ansatz zu erkennen und sie auf kooperative Art mit den Gruppenmitgliedern zu lösen.

#### Praxistipp:

Förderung der Entwicklung der Gruppe. Verantwortung schrittweise delegieren, um gewährleisten zu können, dass die Gruppe



### „Storming“:

Das „Ich-Denken“ der Gruppenmitglieder steht jetzt im Vordergrund - jeder versucht seine Fähigkeiten und Stärken aufzuzeigen.

ihre Aufgaben/Funktionen auch erfüllen kann.

#### Phase 4: Differenzierung und Festigung („Performing“)

In dieser „goldenen Phase“ der Gruppenbildung sind die Mitglieder selbstsicher und stark, oft herrscht eine euphorische Stimmung und man vergleicht sich mit anderen Gruppen. Der Gruppenleiter sollte in dieser Phase die Selbständigkeit der Gruppe fördern. Hauptfunktion ist die Moderation und - falls beabsichtigt - die Förderung der Zusammenarbeit mit anderen Gruppen.

#### Praxistipp:

Ein Thema (Aufgabenbereich) wird in Kleingruppen bearbeitet. Übergeordnetes Ziel ist eine möglichst vollständige Ausarbeitung. Durch einen Vergleich bzw. das Überarbeiten der Ergebnisse im Kollektiv lassen sich im Normalfall äußerst produktive und vollständige Ergebnisse erzielen.

#### Phase 5: Abschluss und Neuorientierung

Nach Erreichen des Zieles löst sich die Gruppe in der Regel mit mehr oder weniger starker emotionaler Beteiligung auf. Die Gruppenmitglieder suchen sich neue Herausforderungen und Ziele. Der Gruppenleiter sollte für einen angemessenen Abschluss sorgen.

Eine zentrale Aufgabe des Gruppenleiters ist es, eine Zusammenfassung der Gruppenaktivität und der sich daraus ergebenden Übertragung der abgelaufenen Lernprozesse auf die konkrete Realität aufzuzeigen (Transfer).

#### Praxistipp:

Bei „Koffer und Papierkorb“ benötigt man zwei Behälter. Die Teilnehmer erhalten Zettel, auf denen sie Inhalte, Vorfälle, Erlebnisse etc. aufschreiben. Diese werden dann entweder im Koffer „mitgenommen“ oder landen im Papierkorb.

Weitere Möglichkeiten bieten

mündliche Feedback-Runden oder ein schriftlicher Feedbackbogen, auf dem die Bereiche „Kritikpunkte“ und „Besondere Vorkommnisse“ angeführt sein müssen - dies auch hinsichtlich einer Selbstevaluation.

#### Interaktion und Kommunikation

Interaktion zwischen Gruppenmitgliedern ist die zentrale Voraussetzung für alle sozialen Phänomene und Prozesse. Eine wichtige Aufgabe des Gruppenleiters ist es, diese Interaktions- und Kommunikationsprozesse zu

beobachten, eventuelle Störungen zu erkennen und eine positive Gruppenentwicklung zu fördern.

#### Was kann hilfreich sein? Wie kann Kommunikationsstörungen entgegengewirkt werden?

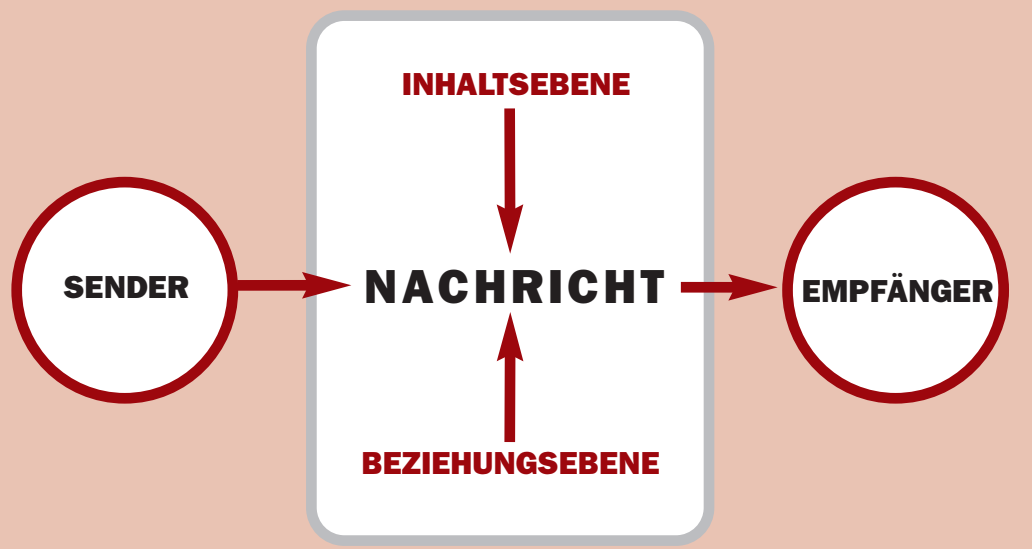
- Einfache Darstellungen: klare, verständliche, empfängerbezogene Formulierungen, anhand einfacher Beispiele veranschaulichen; Verwendung eindeutiger Begriffe
- Übersichtliche Gliederung: logischer, folgerichtiger Aufbau; auf Zusammenhänge hinweisen; Wesentliches betonen, hervorheben und wiederholen
- Kurz und prägnant informieren
- Anregend darstellen: „Mehrkanalinformation“ d.h. möglichst viele Sinnesgebiete/Informationskanäle ansprechen, persönliches Engagement am Thema zeigen
- Bezug zu Bekanntem herstellen
- Blickkontakt halten und nonverbale Botschaften aufgreifen
- Zusammenfassen und wiederholen (lassen)
- Zum Nachfragen motivieren.

#### Spezielle Aspekte der Gruppendynamik

##### Leistungsvorteile der Gruppe

Eine Gruppe ist mehr als die Summe der Individuen! In der Gruppe können Ergebnisse erzielt

Klassisches Kommunikationsschema: Die Nachricht wird von Inhalts- und Beziehungsebene bestimmt



werden, die der individuellen Leistung der einzelnen Gruppenmitglieder überlegen sind. Das Einhalten gewisser Regeln ist dafür allerdings eine unabdingbare Voraussetzung.  
 Regel 1: Jedes Gruppenmitglied muss motiviert sein, das gemeinsame Ziel zu erreichen und -  
 Regel 2: jedes Gruppenmitglied muss die Erreichung des Zieles unabhängig von anderen Individuen der Gruppe anstreben.

### Gruppennormen und Konformitätsdruck

Gruppen- und Autoritätsdruck, das Austragen von emotionalen Spannungen auf der Inhaltsebene, Sympathieeffekte oder der Einfluss von „dominanten“ Gruppenmitgliedern sind nicht selten Schuld daran, dass die Bedingungen für den Gruppenvorteil nicht realisiert werden können. Gruppendruck bewirkt zudem ein „Nachgeben“ beim einzelnen Teilnehmer, das ohne diesen Druck nicht stattfinden würde.

#### Verstärker:

- Je schwieriger die Problemsituation ist, desto größer ist die Konformitätsbereitschaft.
- Je bedeutsamer die Problemsituation für den Betroffenen, desto stärker hält er an den eigenen Ansichten fest.
- Je größer der Gruppenzusammenhalt ist, umso höher ist der Konformitätsgrad.
- Personen mit mittlerer Statushöhe zeigen die größte Konformitätsbereitschaft.

#### Praxistipp:

Zuerst beantwortet jedes Gruppenmitglied für sich selbst die folgenden Fragen:  
*Welche konkreten Erfahrungen zum Konformitätsdruck hast du aus deinem (beruflichen) Alltag? Welche Möglichkeiten siehst Du, den Konformitätsdruck im Alltag zu bewältigen?*  
 Anschließend werden die Antworten in der Gruppe diskutiert

### Kooperation und Konflikt

Der Begriff Kooperation hat im Zusammenhang mit „Teamarbeit“ einen sehr hohen Stellenwert. Es gilt jedoch zu berücksichtigen,



Alle Plattner

**„Norming“:** Die Gruppe entwickelt ein klares „Wir-Gefühl“. Gemeinsame Symbole, Sprache und Zeremonien entstehen.

dass eine dauerhafte Kooperation in einer Gruppe sehr schwierig ist, weil dabei andere Bedürfnisse, wie z.B. der Wettstreit, unterdrückt werden müssen. Dauerhafte Kooperation und individuelle Motive sind also Gegenspieler.

#### Praxistipp:

*Die Gruppenmitglieder sitzen paarweise nebeneinander und haben einen Bleistift und ein DIN-A4-Blatt vor sich liegen. Sie haben die Aufgabe - ohne miteinander zu sprechen - gemeinsam den Stift in die Hand zu nehmen und ein Haus, einen Baum und einen Hund zu zeichnen. Anschließend sollen sie sich nonverbal auf einen Künstlernamen einigen und das Bild damit signieren.*

Innerhalb einer Gruppe harmonisch mit den anderen Individuen zu kooperieren ist der Wunsch (fast) aller. Dennoch führt Zusammenarbeit häufig zu Konflikten. Zunächst gilt es zu unterscheiden zwischen „intraindividuellem Konflikt“ (unvereinbare Motive innerhalb einer Person) und „interindividuellem Konflikt“ (verschiedene

Personen, die voneinander abhängig sind, haben unvereinbare Motive). Unterschiedliche Wertvorstellungen, Normen, Persönlichkeitseigenschaften sowie unterschiedliche Information oder Wahrnehmung können für letztere verantwortlich sein. Sehen wir vom negativen Beigeschmack einer Konfliktsituation ab, so müssen wir feststellen, dass Konflikte die Basis für jede Weiterentwicklung darstellen. Konflikte sind normal, wir finden sie überall und sie können häufig positive Entwicklungen bewirken.

Empfohlene Vorgangsweise einer Konfliktsteuerung bzw. -lösung:

1. Definieren des Problems und Analyse der Situation  
 Ein Beispiel: Es ist Wochenende, im Haus gilt es Einiges zu erledigen. Die Familie erwartet, dass ich mich mit ihr beschäftige (= Ist-Situation). Ich möchte aber gerne allein sein (= Soll-Situation). Wichtig ist es, das bestehende Problem klar herauszuarbeiten, und als Voraussetzung für eine produktive Auseinandersetzung damit ein entsprechendes Problembewusstsein bei allen Betroffene-

nen zu schaffen (gerade im Privaten ist das oft schwierig).

2. Aktivieren und motivieren der Beteiligten  
 Dabei sind folgende Fragen zu beantworten:
  - Wie hoch ist die Bereitschaft der Konfliktpartner, sich emotional und intellektuell mit dem Konflikt auseinanderzusetzen?
  - Wie ist die Bewertung der Unterschiede zwischen „Ist-“ und „Soll-Situation“?
  - Welche Wünsche stehen hinter potentiellen Vorwürfen?
  - Was sind die Vorteile/Nachteile der Beteiligten bei Engagement?
  - Was ist das gemeinsame Ziel?
  - Wie können die Betroffenen motiviert werden?
3. Lösungsmöglichkeiten erarbeiten
  - Welchen Erfolg zeigten die bisherigen Lösungsmöglichkeiten?
  - Sammeln von Lösungsmöglichkeiten ohne Wertung
  - Schließen sich bestimmte Lösungsmöglichkeiten gegenseitig aus?





„Performing“: Die „goldene Phase“ der Gruppenbildung. Die Mitglieder sind selbstsicher und stark. Oft herrscht eine euphorische Stimmung.

4. Lösungsmöglichkeiten bewerten und Entscheidungen treffen
  - Individuelle Bewertung durch die Teilnehmer (gut = 3 Punkte, O.K. = 2 Punkte, Akzeptabel = 1 Punkt, Inakzeptabel = 0 Punkte)
  - Welche Lösungsvorschläge sind realisierbar und was sind deren Konsequenzen?
  - Kann die Entscheidung klar und eindeutig gefällt werden?
5. Ausführen der Entscheidungen
  - Ausarbeitung der durchzuführenden Arbeitsschritte mit klaren Anweisungen bzw. Aufgabenverteilungen
  - Welche Kontrollen sind wann und in welcher Art vorgesehen?
6. Situation neu bewerten
  - Nach entsprechender Zeit ist ein „Soll-Ist Vergleich“ durchzuführen
  - Ein Konflikt gilt als bewältigt, wenn Ist- und Soll-Situation für alle Gruppenmitglieder akzeptabel sind.

## Gruppenführung

Durch die gegenseitige Beeinflussung der Gruppenmitglieder entsteht eine Dynamik in Richtung gruppenspezifische Ziele, die gerade beim Bergsteigen gefähr-

lich sein kann. Die bestimmenden Individuen werden als Gruppenführer bezeichnet. Die Führerrolle kann gruppenpädagogisch betrachtet von jedem Gruppenmitglied übernommen werden, wohingegen die Leitungsfunktion an eine ganz bestimmte Person gebunden ist, die formal dafür eingesetzt wurde. Da Führung in einem sozialen Umfeld und nicht isoliert stattfindet, erübrigt es sich, nach den optimalen Eigenschaften der Führerpersönlichkeit zu fragen. Ein sehr wichtiger Aspekt erfolgreicher (Gruppen-) Führung ist der Reifegrad des einzelnen Gruppenmitgliedes. Dieser wird dabei in Bezug auf die Gruppenaufgaben gesehen und ist abhängig von aktueller Motivation und den vorhandenen Fähigkeiten der Betroffenen.

### Geringe Reife:

Motivation und auch Qualifikation fehlen. Ein stark aufgabenbezogener Führungsstil mit genauen Anweisungen, was „wann, wo und wie“ getan werden muss, bietet die größte Erfolgswahrscheinlichkeit.

### Geringe bis mittlere Reife:

Entsprechende Motivation der Teilnehmer ist vorhanden, aber ungenügende - oder keine -

Fähigkeiten, die Gruppenaufgaben zu lösen. Eine Mischung aus stark aufgaben- aber auch mitarbeiterbezogenem Führungsstil kann empfohlen werden.

### Mäßig bis hohe Reife:

Die Teilnehmer besitzen die erforderlichen Fähigkeiten, die Motivation ist aber nicht ausreichend, um Aufgaben konsequent und effektiv zu lösen. Mitarbeiterorientierter, motivierender Führungsstil, bei dem die Teilnehmer als Gleichberechtigte in Entscheidungsprozesse miteinbezogen werden („Participation“), ist angebracht.

### Hohe Reife:

Die Teilnehmer besitzen die Fähigkeiten, Aufgaben zu lösen, eigene Ziele zu setzen und sind voll motiviert. Delegation mit voller Verantwortung ist als erfolgsversprechendes Führungsverhalten anzuwenden.

### Abschließend eine Darstellung dreier bekannter Führungsstile:

- Der **autoritäre Stil** ist gekennzeichnet durch starke Lenkung und Kontrolle. Genaue Anordnungen und Drohungen sind seine Bestandteile. Die psychische Einengung der Gruppenmitglieder führt zu starken

Spannungen sowie gereiztem und aggressivem Verhalten. Die Arbeitsaktivität ist abhängig von der ständigen Anwesenheit und Kontrolle des Leiters.

- Der **demokratische Stil** legt großen Wert auf Verständnis und Toleranz. Gemeinsames Beraten und Entscheiden sowie ein freundlicher und kooperativer Umgangston bilden die Basis. Die Arbeitsmoral ist größtenteils unabhängig von der Anwesenheit des Leiters.
- Der **Laissez-Faire-Stil** ist gekennzeichnet durch keinerlei Anweisungen bzw. Richtlinien. Die Gruppen zeigen dabei zwar eine sehr hohe Arbeitsintensität, allerdings bei geringer Effizienz. Die vorhandene Führungslosigkeit führt häufig dazu, dass ein Gruppenmitglied die Leitung übernimmt und dabei nicht selten diktatorisch agiert.

Offensichtlich ist der demokratische Führungsstil als die Methode schlechthin anzustreben. Situationsbedingt können aber auch die beiden anderen Führungsstile durchaus angebracht sein. Letztendlich bleibt es nach entsprechender Situationsanalyse und -beobachtung durch die/den GruppenleiterIn diesem/r überlassen, die Methode auszuwählen und umzusetzen, die ihm/ihr am idealsten erscheint.

#### Literatur:

Wellhöfer Peter R., Gruppendynamik und soziales Lernen, 2. Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart 2001  
Gilsdorf Rüdiger, Kistner Günter, Kooperative Abenteuerspiele, Praxishilfe für Schule und Jugendarbeit, 5. Auflage, Seelze-Velber 1995

**Andreas Lercher, 40, arbeitet als Lehrer in Innsbruck und ist Mitglied im AV-Lehrteam. In seiner Laufbahn als Bergführer hat er so manche gruppenspezifische „interessante“ Situation gemeistert.**

