
Grundlagen

synapse-**web.com**
der

Gruppendynamik

Gruppen sind dynamisch
Ach was?

synapse-**web.com**



synapse-**web.com**

Inhaltsverzeichnis

1.	Ziele dieser Unterlage	- 3 -
2.	Geschichte der Gruppendynamik	- 4 -
3.	Zur Psychologie einer Gruppe	- 6 -
3.1	Grundsätzliche Voraussetzungen damit man von einer Gruppe sprechen kann	
3.2	Einteilung von möglichen Gruppen	
3.2.1	Natürliche Gruppen	
3.2.1.1	Die Familie	
3.2.1.2	Die Gruppe Jugendlicher	
3.2.1.3	Die Arbeitsgruppe	
3.2.1.4	„Ad-hoc-Gruppen“	
4.	„Gruppe“ ist das, was zwischen den Mitgliedern geschieht	- 9 -
4.1	Das Rollengeflecht	
4.2	Rollenfunktionen in der Gruppe	
5.	Gruppennormen	- 10 -
6.	Schwierigkeiten in neuen und sich entwickelnden Gruppen	- 11 -
6.1	Neue Mitglieder in der Gruppe	
6.2	Neue Gruppen	
6.2.1	Mitgliedschaft und Aufnahme	
6.2.2	Kontrollen	
6.2.3	Persönlicher Kontakt	
6.3	Sich entwickelnde Gruppen	
6.4	Der Prozess der Gruppenentwicklung	
6.4.1	Forming = Gründungsphase	
6.4.2	Storming = Streitphase	
6.4.3	Norming = Vertragsphase	
6.4.4	Performing = Arbeitsphase	
6.4.5	Adjourning = Beenden	
7.	Gruppeninterne Kommunikation	- 19 -
8.	Triebkräfte in Gruppen	- 21 -
8.1	Der persönliche Zielpool	
8.2	Der Zielpool der Gruppe	
8.3	Der Gruppenvertrag	
9.	Riemann-Thomann in der Gruppenentwicklung	- 23 -
9.1	Von Nähe und Distanz, Wechsel und Dauer	
9.2	Die vier Grundstrebungen in der Arbeitswelt	
9.3	Riemann Thomann in der Gruppendynamik	
10.	Bedingungen, die das Arbeiten in Gruppen erschweren	- 28 -
11.	Literaturverzeichnis	- 30 -

1. Ziele dieser Unterlage

Wenn man über Gruppendynamik sprechen will, so besteht die wesentliche Schwierigkeit darin, dass sich die damit befassenden Wissenschaftler bis heute noch nicht einigen konnten, was eine „Gruppe“ ist.

Definitionen für „Gruppe“ gibt es viele, seit das Phänomen Gruppe als eine soziale Einheit entdeckt worden ist die eigenen Gesetzen unterliegt.

So definiert LINDGREN in seiner Einführung in die Sozialpsychologie: „Wenn zwei oder mehr Personen in irgend einer Beziehung zueinander stehen, bilden Sie eine Gruppe“.

OLMSTED definiert in einer Einführung in die Kleingruppenforschung: „Eine Gruppe kann definiert werden als eine Mehrheit von Individuen, die in Kontakt miteinander stehen, aufeinander reagieren und in wesentlichen Punkten Gemeinsamkeiten erleben“.

McDAVID & HASRARI, ebenfalls in einem Lehrbuchtext: „Eine sozialpsychologische Gruppe ist ein organisiertes System von zwei oder mehr Individuen, die so miteinander verbunden sind, dass in einem gewissen Grade gemeinsame Funktionen möglich sind, Rollenbeziehungen zwischen den Mitgliedern bestehen und Normen existieren, die das Verhalten der Gruppe und aller ihrer Mitglieder regeln“.
usw., usw.

Die Gruppe ist in jedem Fall mehr als die Summe der Persönlichkeiten ihrer Mitglieder.

Ich möchte mit dieser Unterlage

- eine Orientierung über das breite Feld der Gruppendynamik geben,
- Denkanstöße für das eigene Verhalten in und mit Gruppen, und
- Diskussionsstoff für die Arbeit mit Gruppen und für Führungsprozesse in Gruppen geben.

Ein Anspruch auf Vollständigkeit ist nicht gegeben. Dazu ist das Feld der Gruppendynamik zu umfangreich.

Vertiefende Literatur ist in jedem Fall empfehlenswert. Literaturempfehlungen findet Ihr auf der letzten Seite.



2. Geschichte der Gruppendynamik

Die Geschichte gruppendynamischer Prozesse ist eng mit dem Namen des 1933 aus Deutschland emigrierten Sozialpsychologen Kurt Lewin verbunden.



Lewin zählte schon vor seiner Emigration nach den USA in Deutschland zu den Repräsentanten der Schule der sogenannten „Gestaltpsychologie“, deren Forschungsinteresse sich nicht mehr auf einzelne psychologische Elemente richtete, sondern auf „Ganzheiten“ und bedeutsame Gestaltzusammenhänge, deren Wahrnehmung den einzelnen Menschen beeinflussen und sein Verhalten lenken.

Im Rahmen seiner Feldtheorie untersuchte Lewin das Verhalten von Menschen in ihrem „Lebensraum“, d.h. in ihrem psychologischen Feld (Der Mensch bewegt sich in einem für ihn bedeutungsvollen Raum. Eine bestimmte Situation wird als bedrohlich empfunden, eine Zielsetzung als Herausforderung, eine andere Situation als Schutzgebend, ein Mensch als Ärgernis, etwas anderes als Hindernis auf dem Weg usw.).

Fast zwangsläufig musste sich Lewin für das Phänomen „Gruppe“ interessieren. Schließlich stellt die Gruppe einen wichtigen Raum dar, in dem sich Individuen bewegen und von dem sie beeinflusst werden.

Die wesentlichen Erkenntnisse seiner Forschungsarbeit, bei der Gruppenmitglieder sich gleichsam selbst zum Gegenstand des Lernens machten, waren:

- dass die Teilnehmer in beträchtlichen Maß an Selbsterkenntnis gewinnen,
- ihre Erkenntnisse über die Reaktion anderer erweitern und
- über das Verhalten und die Entwicklung von und in Gruppen weitere Erfahrungen sammeln konnten.

In der Anfangsphase der Gruppendynamik im deutschsprachigen Raum - deren Beginn 1953 angesetzt werden kann (Schliersee-Seminar) - überwog die Gesamtorientierung in der Richtung „sensitivity“ (Sensitiveren zur Wahrnehmungsfähigkeit für eigene und fremde Gefühle, Stimmungen, Einstellungen und Reaktionen sowie die Einsicht in eigene und fremde Verhaltensweisen in Gruppen).

Seit etwa 1970 setzt eine Differenzierung der verschiedenen Richtungen ein. Aus dem Sensitivity-Training differenzierte sich das Organisationsentwicklungs-Laboratorium (Methoden zur Entwicklung der Zusammenarbeit in Organisationen) zu einer zunehmend praktischen und soliden Methodik heraus.

Wesentlich langsamer entwickelte sich das eigentliche Organisations-Lab oder Team-Training in den bestehenden Gruppen, Institutionen oder Teams, die in ihrem gemeinsamen Arbeitsprozess beraten werden.

Die Gruppendynamik erlebt in der heutigen Zeit in Unternehmen einen wahren Aufschwung. Viele Unternehmen haben erkannt, dass erhebliche Potentiale zur Steigerung der Arbeitsproduktivität in Gruppen ungenutzt „dahinschlummern“. Diese gilt es zu fördern, als einen wichtigen Faktor zur Mitarbeiterzufriedenheit und zur Steigerung des Profits.

Person durch die anderen Gruppenmitglieder. (Den einzelnen Punkt innerhalb eines Rangsystems nennt man „Status“).

Formellen Status verleiht die Organisation mit der Vorgabe von formellen Rollen oder durch sonstige Anerkennungen.

Informellen Status erhalten die Mitglieder durch ihr tatsächliches Verhalten, wie es von den anderen Gruppenmitgliedern erlebt wird.

Der formelle Status deckt sich selten mit dem informellen Status, mit dem sich die Mitglieder einer Gruppe tatsächlich gegenseitig ausstatten. So kann zum

Beispiel in einer Gruppe oder in einer Abteilung, die eigentlich maßgebende Person, nach deren Meinung sich alle ausrichten, nicht der formelle Leiter sein,

sondern ein anderes Gruppenmitglied. Entsprechend hoch wird seine Anerkennung und sein informeller Status in der Gruppe sein.



Zusammenfassung

eine Gruppe arbeitet desto besser und erfolgreicher, je mehr ihre Mitglieder

- sich der jeweils erforderlichen Rolle bewusst sind
- sensibel und bewusst das Erforderliche tun, um das Gewünschte tatsächlich zu erreichen und
- sich ständig in der Wahrnehmung der verschiedenen Rollen einüben.

5. Gruppennormen

Im Laufe der Zeit bilden sich **Gruppennormen** heraus, an die sich die Gruppenmitglieder halten müssen, damit ihre weitere Zugehörigkeit zur Gruppe gesichert bleibt.

Gruppen und Organisationen haben bestimmte Normen und Werte, die das Verhalten ihrer Mitglieder in speziellen Belangen der Gruppe bzw. Organisation bestimmen. Die Einhaltung solcher Gruppennormen wird durch eine Vielfalt von direkten und indirekten Belohnungen und Bestrafungen gewährleistet.

Das sind:

Offizielle Normen: Das sind solche, über die man sich ausdrücklich geeinigt hat und an denen sich das Verhalten der Gruppe auch offiziell messen lassen muss, z.B. bestimmte Leistungsvorgaben, Führungsstile, u.a. diese werden offen innerhalb der Gruppe und nach außen kommuniziert

Bsp.: Wir legen Wert auf offenes gegenseitiges Feedback, da dieses nur nützlich sein kann.

Inoffizielle Normen: Daneben gibt es eine Reihe von inoffiziellen Normen und Werte in einer Gruppe, über die zwar offiziell kaum geredet wird, nach denen sich aber das Verhalten der Gruppe streng ausrichtet. Manchmal sind solche Normen nicht allen Mitgliedern der Gruppe in gleicher Weise bekannt bzw. durchschaubar.

Diese sind informell, d.h. sie werden nicht offen kommuniziert oder festgehalten, aber sie werden in der Praxis gelebt und jeder kennt sie.

Bsp.: Fehler werden auf keinen Fall offen ausgesprochen.

6.4.1 Forming = Gründungsphase

Die Gruppenmitglieder lernen sich kennen, es geht noch nicht um Zielkonflikte. Es herrscht eher eine gewisser Konformismus vor. Jeder muss erst einmal seine Zugehörigkeit zur Gruppe sichern. Die Phase zeichnet sich durch Unsicherheit und konventionellen Umgang miteinander aus. Jeder fragt sich, wo er hin passt und was von ihm erwartet wird. Die Gruppe bildet sich nach Innen und grenzt sich nach Außen ab. Es entwickelt sich ein erster locker geknüpfter Gruppenvertrag. Jeder bringt seine eigenen Erwartungen und Hoffnungen mit.

Als Seminarleitung / Führungskraft können Sie es der Gruppe in dieser Phase einfacher machen, in dem Sie eine gewisse Struktur vorgeben und Regeln für den Umgang miteinander vorgeben. Sorgen Sie dafür, dass die offiziellen gemeinsamen Ziele klar werden. Versuchen Sie, Konflikte erst einmal zu verschieben. Akzeptieren Sie, wenn jemand scheu und zurückhaltend ist.



Charakteristik

- Sich begeistert fühlen und hohe Erwartungen haben
- Sich etwas beunruhigt fühlen: Wo passe ich hin? Was erwartet man von mir?
- Die Situationen **und** die anderen Teilnehmer / den Trainer beobachten
- Einen Platz finden und sich etablieren wollen

Aufgaben

- Orientierung anbieten
- Struktur schaffen
- Ziele, Richtung und Rollen definieren
- Aufgaben und erforderliche Fähigkeiten definieren
- Entwicklung von freundlicher Kollegialität

Themen

- Sich einbezogen fühlen
- Vertrauen

6.4.2 Storming = Streitphase

Nachdem ein gemeinsamer Nenner gefunden wurde, wird in der Stormingphase das Interesse auf Unterschiede gelenkt. Unterschiedliche Zielvorstellungen prallen jetzt aufeinander. Die Hoffnungen und Erwartung der einzelnen Mitglieder werden mit der Realität konfrontiert. Die Unterschiedlichkeit in den Zielen spitzt sich zu, bis eine Entscheidung getroffen werden muss. Die Gruppe differenziert sich nach innen und entfaltet ihr Konfliktpotential. Es entsteht ein tieferer wahrer Kontakt zwischen den Mitgliedern. Die einzelnen Mitglieder müssen Farbe bekennen und für ihre eigenen Bedürfnisse einstehen. Es sollte darauf geachtet werden, dass die Themen, über die gestritten wird auch wirklich die strittigen sind, damit das Storming konstruktiv verlaufen kann. Es geht darum, für den anderen Verständnis zu zeigen, was nicht heißt, dass man sich mit seiner Haltung einverstanden zeigen muss.

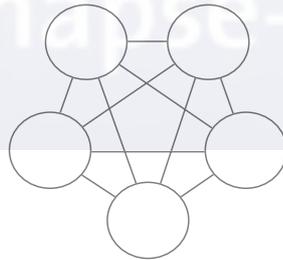
Sie als Leiter können die Gruppe in der Stormingphase unterstützen, indem sie eine Atmosphäre schaffen, in der Konflikte als normal und zulässig angesehen werden und nicht versucht wird, sie auf Teufel komm raus zu vermeiden. Ermutigen Sie die Teilnehmer, ihre Gedanken und Gefühle zu äußern. Achten Sie darauf, dass die Konflikte an der richtigen Stelle ausgetragen werden und öffnen Sie den Weg auch für Tabu-Themen. Bestehen Sie darauf, dass geeignete Kommunikationsformen (z.B. Feedback-Regeln) eingehalten werden.

7. Gruppeninterne Kommunikation

Das Mischgefüge von formellen und informellen Strukturierungen und Regelungen in einer Gruppe wirken sich direkt auf das Kommunikations- und Kooperationsverhalten der Mitglieder zueinander aus. Am Beispiel zweier Soziogramme lässt sich das zeigen.

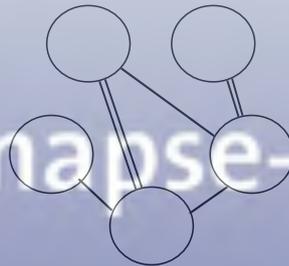
Die Kreise symbolisieren die Mitglieder einer Gruppe. Die Linien zeigen, wer mit wem in der Regel spricht bzw. „wer mit wem kann“.

In diesem Beispiel spricht jeder mit jedem gleich intensiv bzw. „kann“ jeder mit jedem gleich gut; die Gruppe ist in ihrer internen Kommunikation und Kooperation ausgewogen.



So sollte es wohl auch sein, wenn es nach der formellen Struktur ginge. Die Wirklichkeit sieht aber oft anders aus.

Zum Beispiel so: Es gibt hier nur insgesamt die Hälfte der Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen, die dazu noch ungleich sind - also eine ganz andere Gruppe.



Der Grad der Ausgewogenheit der Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen in einer Gruppe beeinflusst seinerseits wieder das Gruppenklima. Auch hier wird in erster Linie nicht das WAS, sondern das WIE entscheiden: Jede Handlung zwischen Menschen hat nicht nur einen Ziel- und Leistungsaspekt, sondern auch einen Beziehungsaspekt.

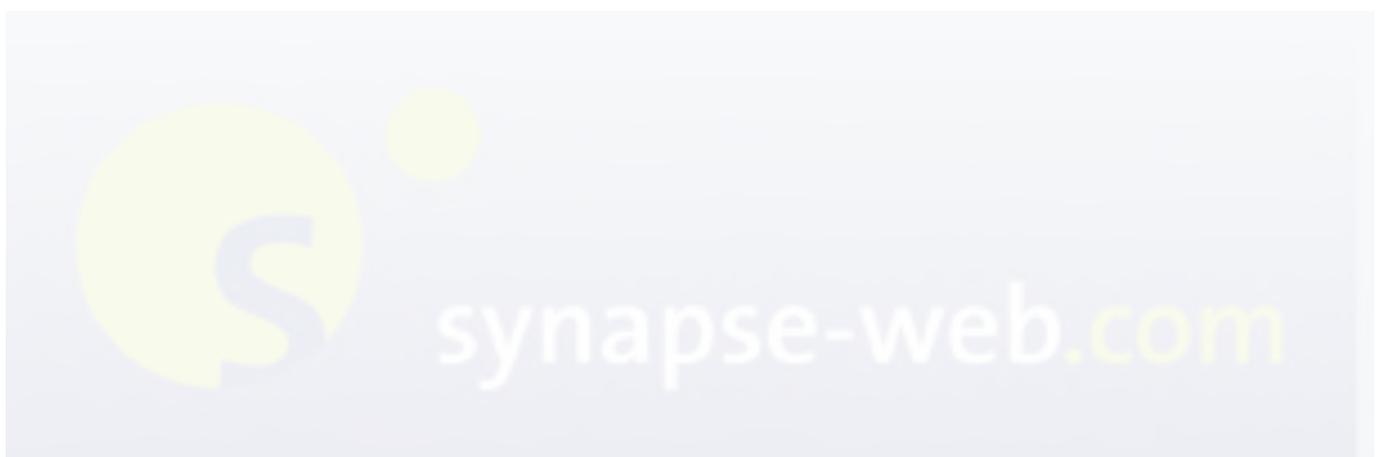
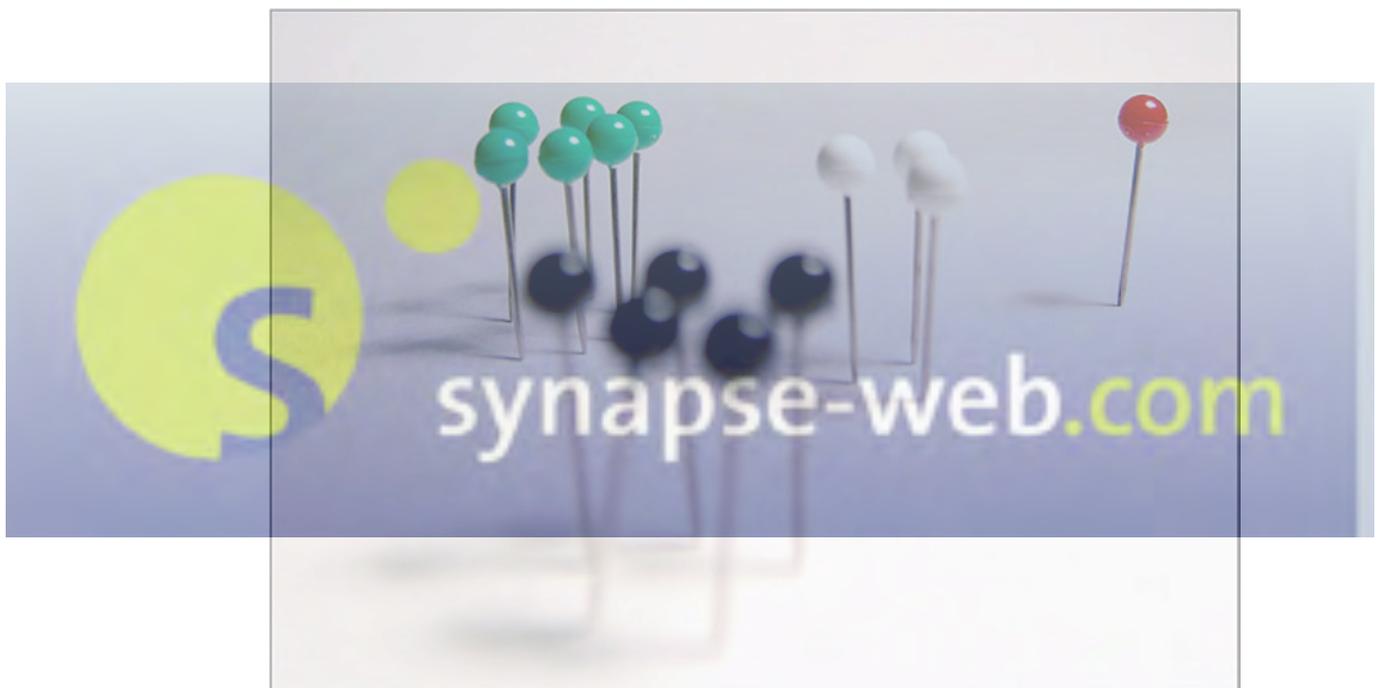
Das Gruppenklima kann wie das Wetter sein. Es kann warm(herzig), frostig oder wechselhaft sein; es kann einen allgemein vorherrschenden Klimazustand oder aber in der gleichen Gruppe gleichzeitig verschiedene Klimazonen geben.

Das Gruppenklima beeinflusst seinerseits wieder maßgeblich den Zusammenhalt der Gruppe, die Gruppenkohäsion. Wenn das Klima nicht stimmt, wird es mit dem Zusammenhalt der Gruppe nicht weit her sein und umgekehrt.

Fazit:

Wenn man das informelle Rollengefüge, die u.a. damit verbundene informelle Status-verleihung und das informelle Wertesystem in einer Gruppe bzw. Organisation nicht wahrhaben will oder sie lediglich als zu beseitigenden Störfaktor der formellen Regelungen ansieht und entsprechend negativ damit umgeht, so führt das zu erheblichen Spannungen und Reibungsverlusten. Informelle Regelungen können durchaus dazu beitragen, die Arbeit und/oder die Entwicklung einer Gruppe zu fördern bzw. Defizite der formellen Regelungen bis zu einem gewissen Grad zu kompensieren.

Wie real dieses informelle Gefüge von Rollen, Status und Normen in einer Gruppe bzw. Organisation ist, erfahren sie vor allem an der Schwierigkeit, als Neuling in eine bestehende Gruppe wirklich „hineinzukommen“, obwohl sie durch Ihre Zuteilung offiziell Mitglied dieser Gruppe sind.



8. Triebkräfte in Gruppen

Das Beleuchten der Triebkräfte einer Gruppe trägt dazu bei, zu verstehen, warum und wozu sich Dynamiken in Gruppen ergeben.

Gruppen müssen sich selbst organisieren, um bestehen zu können. Die Ziele der einzelnen Mitglieder müssen dabei unter einen Hut gebracht werden.

Die Ziele der einzelnen Gruppenmitglieder reagieren miteinander und bringen dabei eine einzigartige Struktur hervor, den Gruppenvertrag.

Eine Führungskraft kann die Entwicklung einer Gruppe bezüglich ihrer Ziele unterstützen und ihr helfen, arbeitsfähig zu werden bzw. zu bleiben.

Jeder, der einer Gruppe beiträgt, verfolgt damit auch persönliche Ziele. Er verspricht sich etwas von der Mitgliedschaft in dieser Gruppe, sie soll ihm etwas bringen. Dies unterscheidet eine Gruppe (z.B. Arbeitsteam) von einer losen Ansammlung (z.B. Leute die zufällig gemeinsam in der Wartehalle eines Flughafens sitzen). Das Handeln muss aufeinander abgestimmt werden, man muss eine Beziehung mit den anderen eingehen, um diese Ziele erreichen zu können.

8.1 Der persönliche Zielpool

Meist verfolgt man nicht nur ein einziges Ziel. Der persönliche Zielpool stellt die Gesamtheit aller individuellen Ziele dar: von wichtigen bis unwichtigen, von offen geäußerten bis unbewussten und von sachlichen bis zwischenmenschlichen Zielen kann alles dabei sein.

Die Ziele sind dabei gruppenspezifisch. Ich kann in einer Gruppe andere Ziele verfolgen als in einer anderen, in der ich auch Mitglied bin. Die Zufriedenheit mit einer Gruppe wächst, je mehr persönliche Ziele ich durch die Mitgliedschaft in dieser Gruppe verwirklichen kann.

Um etwas Ordnung in die Vielzahl von Zielen zu bringen, lassen sich die Ziele nach vier Kriterien unterteilen:

- | | |
|----------------------------|---|
| 1. Art der Ziele | sachliche (auf Inhalte bezogen) vs. zwischenmenschliche Ziele (auf das Miteinander bezogen) |
| 2. Bedeutsamkeit der Ziele | wichtige vs. nebensächliche Ziele |
| 3. Dringlichkeit der Ziele | vordringliche vs. nachgeordnete Ziele |
| 4. Bewusstheit von Zielen | bewusst vs. unterbewusst |

8.2 Der Zielpool der Gruppe

Wenn sich einzelne Personen zu einer Gruppe zusammenfinden, bringt jeder seine persönlichen Ziele mit und diese ergießen sich in einen gemeinsamen Topf. Man kann das ganze mit einem Aquarium voller Fische vergleichen. Diese vertragen sich teilweise oder unterstützen sich sogar, teils schwimmen sie achtlos aneinander vorbei und gehen gelegentlich aufeinander los.

Ziel des Gruppenprozesses ist es, aus dem Gewimmel einen Schwarm zu formen.

Die Ziele jedes einzelnen wirken gegenseitig aufeinander ein.

11. Literaturverzeichnis

Klassiker

L. B. Bradford, J. R. Gibb, K. D. Benne: *Gruppen-Training*. Stuttgart 1972, ISBN 3-12-901410-1 (en: 1966)

Klaus Antons: *Praxis der Gruppendynamik*. 1974, ISBN 3-8017-0077-1

J. Luft: *Einführung in die Gruppendynamik*. Stuttgart 1971, ISBN 3-12-905420-0

Tobias Brocher: *Gruppendynamik in der Erwachsenenbildung*. 1967

Harald Pühl: *Angst in Gruppen und Institutionen*. 4. Auflage. Leutner-Verlag, Berlin 2008

E. Stahl.: (2002) *Dynamik in Gruppen*. Weinheim: Beltz. ISBN 3-621-27515-0

Aktuelle Literatur

Eberhard Stahl: *Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung*. Weinheim/ Basel/ Berlin 2002, ISBN 3-621-27515-0

Peter Heintel (Hrsg.): *betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen*. Opladen 2006, ISBN 3-531-15112-6

Karl G. Kasenbacher: *Gruppen und Systeme. Eine Anleitung zum systemtheoretischen Verständnis der gruppendynamischen Trainingsgruppe*. Opladen 2003, ISBN 3-8100-3815-6

Oliver König, Karl Schattenhofer: *Einführung in die Gruppendynamik*. Heidelberg 2006, ISBN 3-89670-518-0

Lothar Gassmann: *Fühlen statt zu denken. Geheime Gehirnwäsche durch Gruppendynamik*. Uhldingen 1991, ISBN 3-922816-03-7

Fachzeitschriften

Gruppendynamik. Klett-Cotta

Gruppendynamik und Organisationsberatung. VS Verlag für Sozialwissenschaften

Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik. Vandenhoeck & Ruprecht