

Universität Zürich  
Pädagogisches Institut  
Pädagogische Psychologie I

# Der Weg der Gruppe

Ein Überblick über verschiedene Gruppen- und Rollentheorien

Seminararbeit von

Franziska Herold  
fherold@gmx.ch

Eingereicht bei  
Dr. Maja Storch

am  
2. Mai 2003

# Inhalt

Inhalt	1
1. Einleitung	2
2. Unterschiedliche Aspekte von Gruppen	3
2.1 Objektive Faktoren von Gruppen	3
2.2 Subjektive Faktoren von Gruppen	6
2.3 Definitionen von Gruppen	7
3. Gruppenprozesse	9
3.1 Allgemeines	9
3.2 Phasenmodelle	9
3.3 Das kybernetische Modell	10
3.4 Das chaotische Modell	12
3.5 Diskussion der Modelle	13
4. Rollen der Gruppenmitglieder	14
4.1 Individuumszentrierte Rollen	14
4.2 Das Team-Management-Wheel	16
4.3 Hierarchische Rollen: Führerin oder Aussenseiter?	17
4.4 Vor- und Nachteile von Rollenkonzepten	21
5. Schluss	21
5.1 Bedeutung der Gruppentheorie für die Pädagogik	21
5.2 Rückblick und mögliche Untersuchungsschwerpunkte	22
6. Literatur	24

## 1. Einleitung

Gruppen begleiten uns Menschen während des ganzen Lebens. Ob wir es wollen oder nicht, sind wir immer Teil einer grösseren Gemeinschaft, einer Familie, eines Volkes. Es ist deshalb naheliegend, dass „die Gruppe“ immer wieder zum Thema wissenschaftlicher Arbeiten wurde, hauptsächlich in der Soziologie und Psychologie, aber auch in der Ethnologie. Auf der anderen Seite sind Gruppen etwas so Selbstverständliches, dass sich die Forschung lange nicht darum gekümmert hat. Die Kleingruppenforschung setzte erst in den 40er und 50er Jahren des 20. Jahrhunderts ein (Sader, 1994, S. 71).

Gruppen kommen in sehr vielen verschiedenen Arten und Ausprägungen vor:

Theatergruppen, Selbsthilfegruppen, Sportmannschaften, Fan-Clubs oder sogar Nationen sind nur einige wenige Beispiele. Der Begriff der Gruppe an sich ist deshalb sehr allgemein und alltagssprachlich. Um wissenschaftliche Erkenntnisse über Gruppen zu erhalten, braucht es genauere und feinere Definitionen. In dieser Arbeit wird deshalb im zweiten Kapitel der Begriff der Gruppe etwas genauer betrachtet und eingeschränkt. Im Mittelpunkt des Interesses stehen Kleingruppen, d.h. Gruppen, in welchen sich alle Mitglieder kennen. Wo nicht anders erwähnt, sind mit dem Begriff „Gruppe“ Kleingruppen gemeint.

Gruppen sind keine statischen Einheiten mit einer bestimmten Anzahl Menschen. Sie sind dynamisch, werden durch verschiedene Faktoren beeinflusst und sind nicht zuletzt stark von den jeweiligen Umständen abhängig. Dennoch wurde immer wieder versucht, Regelmässigkeiten in der Entwicklung von Gruppen zu erkennen, die allgemeine Aussagen ermöglichen. Solchen Untersuchungen widmet sich das dritte Kapitel.

Anschliessend werden die Rollen, die Menschen in Kleingruppen übernehmen, genauer betrachtet. Obwohl die Rollentheorien stark umstritten sind, sollen verschiedene Ansätze vorgestellt werden, da sie für die Arbeit in und mit Gruppen trotz aller Kritik von Bedeutung sein können.

Die Leitfrage dieser Arbeit lautet: Was wissen wir über das Verhalten von Menschen in Kleingruppen? Die meisten Menschen gehören vielen verschiedenen Kleingruppen an, obwohl sie sich dessen vielleicht nicht immer bewusst sind. Nicht alle Gruppen werden in gleichem Masse als solche wahrgenommen und doch können wir davon ausgehen, dass gewisse Abläufe immer auftreten, sobald sich zwei oder mehr Menschen begegnen. Dazu gehören beispielsweise Rollen- und Rangkonflikte, Missverständnisse, gegenseitige Beeinflussung (Gruppendruck), aber auch Anerkennung von Leistung durch andere, Motivation und Austausch.

Eine der grössten Schwierigkeiten bei der wissenschaftlichen Erforschung von Gruppen ist, dass es oft unmöglich ist, bereits bestehende und funktionierende Gruppen zu untersuchen. Speziell für Versuche zusammengestellte Gruppen haben den Vorteil, dass die Variablen des Versuchs genau kontrolliert werden können und Nebeneffekte (Absprachen, Grüppchenbildung, Racheakte, eingespielte Verhaltensmuster etc.) kaum eine Rolle spielen. Diese müssten bei natürlichen Gruppen ebenfalls „durchschaubar“ sein, was oft nicht möglich ist, weil selbst die Beteiligten keine Kenntnis davon haben. Ausserdem wird die Zusammensetzung der Versuchsgruppen genau auf das Experiment abgestimmt (Geschlechterverteilung, Alter, Bildungsschicht etc.). Vergleichbare bestehende Gruppen zu finden, wäre mit sehr grossem Aufwand verbunden. Auch müsste sichergestellt werden, dass die Tatsache, dass die Gruppe beobachtet wird, sich nicht auf das Verhalten der einzelnen Personen auswirkt.

Die Erwartungen an die Gruppen-Forschung sind im Allgemeinen sehr hoch. Gerade weil wir alle Erfahrungen in diesem Gebiet haben, ist jeder ein „halber Experte“. Oft sind deshalb die Resultate der Untersuchungen eher enttäuschend. Entweder wirken die Versuchsanordnungen

dermassen konstruiert, dass die Ergebnisse nicht glaubhaft scheinen, oder sie entsprechen so sehr den Alltagserfahrungen, dass sich die Untersuchung scheinbar nicht gelohnt hat. Experimente, die wirklich erstaunliche Resultate hervorbrachten, beispielsweise von Asch (Meinungsbeeinflussung durch die Gruppe) oder Milgram (Gehorsam)<sup>1</sup>, sind deshalb sehr bekannt und werden immer wieder zitiert.

## 2. Unterschiedliche Aspekte von Gruppen

Bellebaum (1991, S. 28 f.) unterscheidet zwischen Eigengruppe und Fremdgruppe. Eigengruppen sind diejenigen, zu denen man sich selbst zählt, Fremdgruppen sind die anderen. Oft werden Gruppen von Aussenstehenden ganz anders betrachtet und beurteilt als von ihren Mitgliedern. Wer Gruppen beobachtet, sollte sich deshalb immer bewusst machen, dass seine Wahrnehmungen möglicherweise sehr stark von seinem eigenen Gruppenbild beeinflusst werden. Besonders deutlich wird die Beurteilung von Fremdgruppen schon in den verwendeten Bezeichnungen: Viele Sprachen haben die gleiche Bezeichnung für „Fremde“ und „Untergeordnete“ oder „kulturell weniger entwickelte“ (vgl. z.B. das Wort „Barbaren“). Obwohl Bellebaum diese Unterscheidung vor allem für Grossgruppen trifft, gilt sie auch für das Verhältnis von überschaubaren Gruppen zueinander. Man vergleiche dazu nur das Verhalten verschiedener Fan-Gemeinschaften von Sportvereinen oder die Rivalitäten unter Schulklassen.

Um Gruppen wissenschaftlich beschreiben zu können, müssen Systematisierungskriterien gefunden werden. Dabei wird in der Literatur oft zwischen objektiven und subjektiven (phänomenalen) Kriterien<sup>2</sup> unterschieden. Schattenhofer (in König, 1997) betont in diesem Zusammenhang, dass eine Kategorisierung immer gewisse Kriterien in den Vordergrund stellt und somit den Blick auf den Untersuchungsgegenstand massgeblich beeinflusst:

„Eine Gruppe ist kein Gegenstand, der sich dem Betrachter von selbst erschliesst, er wird immer vom Betrachter selbst konstruiert“ (Schattenhofer in König, 1997, S. 129).

Es ist seiner Meinung nach nicht möglich, eine Fragestellung so naiv zu stellen, dass sie nicht Auswirkungen auf das Resultat selbst hat. Mit diesem Hinweis stellt er sich in die Tradition des Konstruktivismus. Einige dieser Kriterien sollen im Folgenden etwas genauer betrachtet werden.

### 2.1 Objektive Faktoren von Gruppen

Gewisse Faktoren können präzise erfasst und angegeben werden. Dazu gehören z.B. die Gruppengrösse, also die Anzahl Personen, die dazugehören und objektive Merkmale der Mitglieder wie beispielsweise das Alter oder ihre Ausbildung. Bereits die zeitliche Dimension einer Gruppe ist schwieriger zu erfassen: Wann beginnt etwas, eine Gruppe zu sein? Auch der Fokus auf die gemeinsame Aufgabe oder das Ziel, das eine Gruppe verfolgt, ist eher problematisch. Wie können wir sicher sein, dass alle Beteiligten das nach aussen genannte Gruppenziel wirklich verfolgen? Möglicherweise spielen für einzelne Personen ganz andere Aspekte (persönlicher Einfluss, soziale Einbindung etc.) eine Rolle, die mit dem eigentlichen Ziel nur wenig zu tun haben. Gerade weil diese Kriterien teilweise nur im ersten Moment objektiv erscheinen, lohnt es sich, sie noch etwas genauer auszuführen.

Da wissenschaftliche Untersuchungen, wie bereits erwähnt, sehr oft spezifisch dafür zusammengestellte Gruppen beschreiben, können solche Faktoren nur sehr bedingt erforscht

---

<sup>1</sup> Eine ausführliche Beschreibung dieser und weiterer Experimente findet sich bei Sader (1994).

<sup>2</sup> Zur Unterscheidung zwischen subjektiven und objektiven, bzw. gestalttheoretisch „phänomenalen“, Kriterien siehe Sader (1994, S. 43 f).

werden. Ob etwas als Gruppe gilt oder nicht, ist in hohem Masse auch vom subjektiven Gefühl der einzelnen Mitglieder abhängig.

Eine Übersicht, wie verschiedene Autoren diese Faktoren gewichten, findet sich bei Schneider (1975, S. 24).

### *Gruppengrösse*

Darüber, wie viele Personen es mindestens braucht, um von einer Gruppe sprechen zu können, ist sich die Forschung nicht einig (Schneider, 1975, S. 16). Teilweise werden Dyaden, also Paare, noch nicht als Gruppe betrachtet. Ab drei Personen wird aber im Allgemeinen von Gruppen gesprochen. Nach oben ist die Grenze ebenfalls unscharf. Einig sind sich die meisten darüber, dass sich die Mitglieder noch mit der Gruppe identifizieren sollten. Massen, beispielsweise die Belegschaft einer internationalen Firma, können deshalb nicht ohne weiteres dazugezählt werden. Hingegen ist es durchaus möglich, eine Nation unter bestimmten Umständen als Grossgruppe zu betrachten. Die Frage nach der maximalen Grösse ist eng mit anderen Faktoren verknüpft: dem gemeinsamen Ziel, dem Wissen über die Zugehörigkeit von anderen Menschen, den gemeinsamen Eigenschaften u.a.m.

Im Rahmen dieser Arbeit stehen die Kleingruppen im Zentrum des Interesses. Ein wichtiges Kriterium dafür ist, dass sich die Mitglieder untereinander kennen oder wenigstens wissen, dass es den anderen gibt. Sader (1994, S. 39 f.) unterscheidet zwischen Dyaden, Kleinstgruppen (2–6 Personen), Gruppen (3–30 Personen) und Grossgruppen (über 25 Personen). Da in den meisten Untersuchungen Gruppen mit weniger als 10 Personen untersucht werden, wäre allenfalls eine weitere Unterteilung der Kategorie „Gruppe“ sinnvoll. Die Unterschiede zwischen einer Gemeinschaft von 3–10 Leuten und einer Versammlung von über 20 sind zahlreich und können auch ohne wissenschaftliches Vorwissen genannt werden. Eine Untersuchung von Slater (1958, zitiert nach Sader, 1994, S. 63) hat ergeben, dass die optimale Gruppengrösse für Diskussionsgruppen fünf Mitglieder sind. Kleinere Gruppen wurden als zu wenig ergiebig betrachtet. In grösseren Gruppen kommt die einzelne Person weniger zum Zug. Die Zahl der sich aktiv Beteiligten kann nicht beliebig steigen, weshalb die Zahl der Schweigenden in grösseren Gruppen stark zunimmt. Eine Gruppenidentität ist in einer grossen Gruppe schwieriger zu erreichen, weil die Verantwortung ebenfalls nicht auf sehr viele Personen verteilt werden kann. Dadurch sinkt aber auch der Zusammenhalt der Gruppe. Zudem entstehen in grossen Gruppen meist verschiedene Subgruppen. Wahrscheinlich spielt dabei auch eine Rolle, ob eine gerade oder ungerade Anzahl Personen zusammenkommen (Bales & Borgatta, 1965, zitiert nach Lechner, 2001, S. 29).

Nach einer Auszählung von James (1951, zitiert nach Sader, 1994, S. 39) bestehen etwa 92% der Gruppen, in welchen wir uns bewegen, aus zwei bis drei Personen und nur 2% aus mehr als fünf. Welche Kriterien James allerdings für die Definition einer Gruppe verwendete, wird bei Sader nicht ausgeführt. Möglicherweise nehmen wir Kleinstgruppen im Alltag oft gar nicht als solche wahr.

Lechner (2001, S. 29) grenzt die Kleingruppe zusätzlich ab: Nach „oben“ gegen die Masse und die Netzwerke, nach „unten“ gegen individuelle Prozesse. Unter Masse versteht er „eine Ansammlung von Menschen, die keinen persönlichen Kontakt zueinander haben.“ Mit Netzwerken bezeichnet er eine Gruppe von Menschen, die zwar durch eine Aufgabe miteinander verbunden sind, sich aber nicht unbedingt alle kennen. Individuelle Prozesse sind Vorgänge in einer Gruppe, die nur einzelne betreffen.

### *Die Zusammensetzung der Gruppen*

Für die Arbeitsweise einer Gruppe kann es natürlich von Bedeutung sein, ob sie aus älteren oder jüngeren Personen, Menschen mit höherer Ausbildung oder viel Berufserfahrung etc.

zusammengesetzt ist. Die Experimentalgruppen unterscheiden sich oft deutlich von Alltagsgruppen. Sie bestehen in den meisten Untersuchungen aus Studierenden (meist der Psychologie) – also aus jungen Menschen mit relativ hoher Ausbildung. Ob diese Zusammensetzung einen Einfluss auf die Resultate hat, ist nicht immer bekannt. Wahrscheinlich haben andere Faktoren, beispielsweise die kurze gemeinsam verbrachte Zeit oder das Fehlen bereits gemachter Erfahrungen in dieser Konstellation, grösseren Einfluss. Dennoch sollten solche Überlegungen angestellt werden, bevor Resultate verallgemeinert werden.

Auf die Verteilung der Geschlechter wurde teilweise bewusst geachtet. Offenbar wird intuitiv angenommen, dass sich Männer und Frauen unter bestimmten Umständen anders verhalten. Geschlechter getrennte und gemischte Gruppen wurden deshalb immer wieder miteinander verglichen. Ob sich diese Annahme bestätigte, kann aufgrund der verwendeten Literatur nicht entschieden werden, da oft die Anlage der Experimente und nicht die Resultate in den Vordergrund gestellt werden (z.B. bei Sader, 1994)<sup>3</sup>. Es entsteht der Eindruck, dass die Variablen Alter, Geschlecht und Ausbildungsgrad in der Gruppenforschung bis jetzt noch nicht intensiv untersucht wurden, obwohl sie mit verhältnismässig geringem Aufwand operationalisiert werden könnten.

### *Die zeitliche Dimension*

Für natürliche Gruppen ist die Festlegung der Zeit ihres Bestehens nicht immer einfach. Oft sind Anfangs- und Endpunkte nicht klar durch ein bestimmtes Ereignis markiert. Für Experimentalgruppen gilt das Gegenteil. Meist werden die Versuchspersonen genau für eine Untersuchung zusammengesetzt. Anschliessend haben sie in der Regel nichts mehr miteinander zu tun. Für viele Fragestellungen ist dieses Vorgehen aber problematisch (Lechner, 2001, S. 28). Gruppen sind in der Regel nichts Statisches, sondern entwickeln sich laufend. Insbesondere im Zusammenhang mit dem Rollenverhalten oder den verschiedenen Phasen in der Gruppenentwicklung ist die Dauer der Einbindung in eine Gruppe sicher von Bedeutung.

Auch die zeitliche Intensität kann sehr unterschiedlich sein. Es ist anzunehmen, dass sich Arbeitsgruppen, deren Mitglieder täglich einige Stunden zusammenarbeiten, anders entwickeln als beispielsweise eine Lesegruppe, die sich einmal im Monat trifft. Verschiedene Gruppen können auch fliessend ineinander übergehen. Eine neue Aufgabe oder ein neues Umfeld kann bewirken, dass einzelne Mitglieder ersetzt werden. Muss man in diesem Fall von einer neuen Gruppe sprechen? Die selbe Frage gilt für ständige Teams, beispielsweise für einen Vereinsvorstand oder einen Verwaltungsrat. Hier wird die Existenz des Gremiums offiziell vorgeschrieben. Die Mitglieder gehören ihm aber nur während einer bestimmten Zeit an. Solche Gruppen können nicht über die zeitliche Dimension erfasst werden.

### *Die gemeinsame Aufgabe*

In sehr vielen Fällen steht eine Aufgabe am Anfang einer Gruppe. Aufgrund der Anforderungen, die dadurch gestellt werden, werden die Mitglieder gesucht. Allerdings gibt es auch hier Ausnahmen: Interessengruppen (z.B. eine Lesegruppe, ein Chor, eine Sportmannschaft) oder die Familie (eine „unfreiwillige“ Gruppe, zu der wir über lange Zeit dazu gehören)<sup>4</sup>. Das Lösen einer gemeinsamen Aufgabe muss aber nicht unbedingt das Ziel aller Beteiligten sein. Es kann sein, dass der Kontakt mit anderen Mitgliedern jemandem so wichtig ist, beispielsweise weil er sich davon Prestige erhofft, dass er am Abschluss der Aufgabe und der daraus folgenden Auflösung der Gruppe nicht interessiert ist.

---

<sup>3</sup> Sader (1994) geht allerdings ausführlich auf die Unterschiede zwischen Männern und Frauen bezüglich ihres Führungsverhaltens ein (S. 265 ff.).

<sup>4</sup> Die Familie als Gruppe wird ausführlich besprochen in Schäfers (1980).

Möglicherweise steht auch das gemeinsame Erlebnis und das Zusammensein im Vordergrund, weil sich die Mitglieder sehr gut verstehen und die Aufgabe nicht sehr reizvoll ist. Objektive und subjektive Faktoren sind in diesem Fall sehr schwierig voneinander zu unterscheiden.<sup>5</sup>

### *Die gemeinsamen Normen*

Eine Gruppe entwickelt Normen und Regeln, die für die Mitglieder verbindlich sind (Schneider, 1975, S. 20). Oft sind diese nicht bewusst, werden aber durch Sanktionen spürbar, sobald jemand dagegen verstösst. Es gibt verschiedene Typen von Normen oder Idealen: solche die angestrebt, aber nicht erreicht werden können (z.B. Exaktheit, Perfektion), solche die erreichbar sind und nur in einer Richtung verletzt werden können (Termine einhalten: wer etwas zu früh erledigt, verstösst in der Regel nicht gegen eine Norm) und solche, die mehrfach verletzt werden können (Pünktlichkeit: Wer viel zu früh ist, ist ähnlich unhöflich wie jemand, der zu spät kommt.). Die Entwicklung solcher Normen braucht Zeit und hängt auch von den übrigen Gruppenentwicklungen ab. Die Sanktionen beim Regelverstoss können sehr vielseitig sein. Je nach Strukturen und Rahmenbedingungen der Gruppe wird mit einer Zurechtweisung, dem Entzug von Privilegien oder im Extremfall mit Ausschluss aus der Gruppe reagiert. Hier sind die Rollenverteilung und die Hierarchien innerhalb der Gruppe von grosser Bedeutung.<sup>6</sup>

### *Die Konstanz*

Für die Gruppenentwicklung ist es zudem von Bedeutung, wie oft die Mitglieder anwesend sind und wie sehr sie sich der Gruppe verpflichtet fühlen, bzw. ob sie überhaupt die Möglichkeit haben, die Gruppe ohne grosse Konsequenzen zu verlassen. Darin unterscheidet sich etwa eine Gruppe Studierender in einer wöchentlichen Vorlesung entschieden von einer Gruppe Astronauten, die gemeinsam im All sind (Sader, 1994, 40). Irgendwo dazwischen liegt wohl eine Laien-Fussballmannschaft oder ein Streichquartett. Es ist anzunehmen, dass Gruppen mit einer hohen Konstanz mehr „Reibungsfläche“ haben, dass sich ihre Mitglieder aber auch verbindlicher zur Gruppe zugehörig fühlen.

## **2.2 Subjektive Faktoren von Gruppen**

Neben den objektiven Faktoren, die wie oben beschrieben auch nicht immer so klar benennbar sind, spielen bei der Beschreibung von Gruppen auch zahlreiche individuelle Wahrnehmungen eine Rolle. Sie bilden die sogenannten subjektiven Faktoren. Diese sind viel schwieriger mess- und kontrollierbar, sodass sie in den klassischen Experimenten relativ wenig Beachtung fanden. Die Gruppendynamik<sup>7</sup> hingegen setzt gerade da an. Sie stellt die einzelnen Menschen mit ihren Empfindungen in den Mittelpunkt. Verschiedene psychologische Verfahren und Erkenntnisse helfen, auch verborgene Bedürfnisse, Gefühle und Werte erfassen und verstehen zu können.

### *Das Zugehörigkeitsgefühl*

Ob wir uns zu einer Gruppe zugehörig fühlen bzw. ob wir uns und unsere Umgebung überhaupt als Gruppe wahrnehmen, hängt stark davon ab, ob wir ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und der Einheit haben. Die einzelnen Personen in einer Menge Studierender, die zufälligerweise die gleiche Vorlesung besucht, fühlen sich wahrscheinlich nicht als Gruppe. Erteilt aber jemand den Auftrag, während der Vorlesung etwas mit den Personen, die neben einem sitzen, zu besprechen und vielleicht anschliessend sogar zu präsentieren, kann schon so etwas wie ein Gefühl für diese kleine Gruppe entstehen. Es ist gut vorstellbar, dass eine beteiligte Person anschliessend jemandem, der die Vorlesung verpasst

---

<sup>5</sup> Weitere Ausführungen über Gruppenziele und Ziele der Mitglieder sind zu finden in Sader (1994, S. 64 ff.).

<sup>6</sup> Weitere Ausführungen zum soziologischen Begriff der Norm sind zu finden in Bellebaum (1991, S. 41 ff.).

<sup>7</sup> Die Gruppendynamik ist eine eigene Richtung innerhalb der Gruppentheorie. Ausführliche Beschreibungen dazu geben beispielsweise Antons (2000), Sandner (1978) und König (1997).

hat, erzählt: „Dann haben wir eine Gruppenarbeit gemacht.“ Allerdings ist es eher unwahrscheinlich, dass sie beispielsweise sagt: „Die ganze Gruppe hat sich extrem gelangweilt“, und damit das Plenum aller Studierender meint. Hier würde wohl eher der offenere Begriff „alle“ verwendet.

Das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gruppe gibt Sicherheit und erhöht die Loyalität gegenüber den anderen Mitgliedern. Gleichzeitig steigen aber auch die Erwartungen an die anderen Personen, und oft wird grundlos angenommen, die anderen empfinden gleich wie man selbst. Da subjektive Faktoren immer nur individuell zutreffen, kann es auch vorkommen, dass eine Person sich und andere als eine Gruppe betrachtet, während eine andere nur von einer (zufälligen) Begegnung ausgeht. Daraus können leicht Missverständnisse oder Enttäuschungen entstehen.

#### *Die Betrachtung von aussen*

Eine Menschenansammlung kann von aussen irrtümlich als eine Gruppe identifiziert werden. Während eines Demonstrationsumzuges kann beispielsweise eine Gruppe Jugendlicher, die an der selben Stelle auf den Bus warten, von der Polizei als Demonstranten betrachtet werden. Da sie weder zusammen noch zur Demonstrationsgruppe gehören, werden sie nicht verstehen, weshalb die Polizei sie anspricht.

Missverständnisse dieser Art lassen sich im Normalfall aber schnell klären. Die Zuordnung einzelner Personen zu einer Gruppe kann in der Regel nicht einfach von aussen gemacht werden.

#### *Die Beurteilung der Teilnehmenden untereinander*

Wie sich eine Gruppe entwickelt, ob und wie lange sie bestehen bleibt und ob sich die Mitglieder als zugehörig fühlen, hängt auch davon ab, wie sie sich gegenseitig einschätzen und achten. Menschen, die nicht miteinander auskommen, werden kaum über längere Zeit eine Gruppe bilden, es sei denn, ein äusserer Zwang verpflichte sie dazu. Meist werden dann in solchen Gruppen die Aufgaben aufgeteilt, sodass die Zusammenarbeit möglichst gering ist. Das positive Gruppengefühl („wir gehören zusammen“, „wir schaffen das gemeinsam“) hat vor allem Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitglieder. Ob sich dadurch auch die Leistung der Gruppe gegenüber den Einzelleistungen der Beteiligten steigert, ist in der Wissenschaft umstritten. Das Gefühl dazuzugehören und aufgehoben zu sein kann aber für den einzelnen Menschen bereits leistungsfördernd wirken (Sader, 1994, S. 70 ff.).

### **2.3 Definitionen von Gruppen**

Die verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten des Begriffs „Gruppe“ mit anderen Wörtern lassen einen bereits vermuten, dass seine Definition nicht einfach ist. Therapiegruppen unterscheiden sich von Selbsthilfegruppen, diese sind nicht Spiel-, Arbeits- oder Jugendgruppen und trotzdem sind das – wenigstens alltagssprachlich – alles Gruppen. Diese weite Verbreitung des Begriffs mag der Grund dafür sein, dass er sogar in der Literatur zur Gruppenforschung selten explizit definiert wird. Wann eine bestimmte Anzahl von Menschen eine Gruppe sind, scheint intuitiv erfassbar zu sein.

Allerdings geht der Anwendungsbereich des Begriffs „Gruppe“ weit über den Alltag und die Sozialwissenschaften hinaus. In der Mathematik und in den Naturwissenschaften hat er ebenfalls einen festen Platz. Dies führte sogar zu Versuchen, eine Brücke zwischen naturwissenschaftlichen und gruppentheoretischen Gemeinsamkeiten zu schlagen. So wurden etwa Gesetzmässigkeiten aus der Physik auf Gruppenprozesse übertragen. Ein Beispiel dafür ist die Rückkoppelung, die in der Gruppendynamik in Form von Feedback (ein ursprünglich technischer Begriff) wieder auftaucht. Diese Arbeit ist aber nicht der Ort, um diese Gemeinsamkeiten und Verbindungen ausführlicher darzulegen. Ein Überblick dazu gibt Lechner (2001).



Der Begriff „Gruppe“ wurde tatsächlich aus der Alltagssprache entnommen und in vielen verschiedenen Theorien der Sozialwissenschaften verwendet. In den Anfängen der Gruppenforschung wurde keine exakte Definition gemacht, und heute, nachdem der Begriff so vielfältig verwendet wurde, ist dies wohl kaum noch möglich (Schneider, 1975, S. 15). Schneider (1975) und Sader (1994) versuchen deshalb, den Begriff der Gruppe so gut wie möglich abzugrenzen, indem sie verschiedene Definitionen aus der Literatur miteinander vergleichen. Dass dabei wiederum die oben bereits besprochenen objektiven und subjektiven Faktoren eine grosse Rolle spielen, erstaunt nicht weiter. Allerdings vereinfachen sie die Definition nicht, da sich die verschiedenen Autoren selten einig sind.

Um das Spektrum der Definitionen wenigstens anzudeuten, werden im Folgenden einige Aussagen zitiert und kurz kommentiert.

„There is no definite cutting point in the continuum between a collection of individuals, such as a one might find waiting for a bus on a corner, and a fully organized «group»“ (Hare, 1962, zitiert nach Schneider, 1975).

Schon diese sehr allgemeine und vage Erklärung des Begriffs setzt implizit voraus, dass die Personen etwas miteinander zu tun haben müssen, um als Gruppe bezeichnet werden zu können. Das gemeinsame Merkmal „auf den Bus wartend“ reicht nicht aus. Nach Hare wäre dies eine Ansammlung von Individuen (collection of individuals).

Die folgende Definition berücksichtigt diesen Aspekt ebenfalls und legt gleichzeitig die Mindestgrösse fest.:

„Wenn zwei oder mehr Personen in irgendeiner Beziehung zueinander stehen, bilden sie eine Gruppe“ (Lindgren, 1973, zitiert nach Sader, 1994).

Die Formulierung „in irgendeiner Beziehung stehen“ ist allerdings sehr vage. Implizit wird hier wohl vorausgesetzt, dass sich diese Personen kennen. Andernfalls wäre die Menschenmenge an der Bushaltestelle nach dieser Definition vielleicht doch bereits eine Gruppe. In diesem Punkt ist die Definition von Olmsted präziser.

„Eine Gruppe kann definiert werden als eine Mehrheit von Individuen, die in Kontakt miteinander stehen, aufeinander reagieren und in wesentlichen Punkten Gemeinsamkeiten erleben“ (Olmsted, 1959, zitiert nach Sader, 1994).

Allerdings wird das subjektive Empfinden der Gruppenzugehörigkeit hier ebenfalls nicht berücksichtigt. In eine sehr ähnliche Richtung geht auch die Definition von Hofstätter:

„Als Gruppe bezeichnet man eine Anzahl von Organismen, deren Verhalten einer wechselseitigen Steuerung unterliegt. Was ein Mitglied einer Gruppe tut, beeinflusst das Tun aller oder einzelner anderer und ist seinerseits auf Aktionen dieser anderen abgestimmt“ (Hofstätter, 1966, zitiert nach Schneider, 1975, S. 18).

Die Mitglieder von Gruppen, die diesen beiden Definitionen entsprechen, sind bereits viel enger miteinander verbunden, als dies Lindgren von einer Gruppe verlangt hat. Auffällig ist, dass keine dieser Erklärungen den zeitlichen Faktor berücksichtigt. Offenbar scheint es diesen Autoren nicht relevant, ob die Personen lediglich einen Nachmittag, beispielsweise für ein Experiment, gemeinsam verbringen, oder ob sie Wochen oder sogar Monate lang zusammen sind. Dieser Aspekt hat aber Auswirkungen auf die Gruppenentwicklung und die Rollenverteilung.

Trotz dieser verschiedenen gewichtenden Definitionen scheint es auch weiterhin sinnvoll, den Begriff der Gruppe zu verwenden. Sobald er allerdings theoriespezifischer verstanden werden soll, muss er terminologisch feiner abgegrenzt werden. Dies wird in den meisten Fällen auch gemacht.

### **3. Gruppenprozesse**

#### **3.1 Allgemeines**

Gruppen verändern sich. Die Mitglieder sind sich zuerst fremd, lernen sich dann kennen, müssen sich organisieren und sollten den Überblick behalten. Diese ist eine grosse Herausforderung. Obwohl solche Prozesse in allen Gruppen ablaufen und allen vertraut sind, ist die Literatur darüber nicht sehr ergiebig (Sader, 1994, S. 133). Dies mag zum einen daran liegen, dass in Laborgruppen, wie bereits mehrmals erwähnt, bedingt durch ihre kurze Existenz, nicht alle Prozesse so deutlich auftreten wie in realen Gruppen. Andererseits spielen wohl auch die grossen Unterschiede in der Gruppenorganisation eine Rolle. Auch wenn man grundsätzlich davon ausgehen kann, dass sich bestimmte Prozessmuster in allen Gruppen zeigen, gibt es doch sehr grosse Unterschiede zwischen einer Rekrutenschule und einer Lesegruppe.

Trotzdem haben einige Theorien zum Gruppenprozess bis heute ihre Gültigkeit behalten. Das von diesen am weitesten verbreitete Modell ist das Phasenmodell von Tuckman von 1965. Es wurde von vielen anderen Autoren aufgenommen, abgeändert und ergänzt, blieb jedoch in den Grundzügen immer erhalten. Seine Grundannahme ist, dass Gruppenprozesse verschiedene Phasen in einer bestimmten Reihenfolge durchlaufen.

Andere Modelle gehen davon aus, dass es zwar verschiedene Phasen gibt, diese aber nicht direkt abhängig sind von einander. Sie sehen die Möglichkeit, den Prozess zu beeinflussen, indem die Teilnehmenden die Entwicklung und ihre Funktion beziehungsweise Position darin immer wieder thematisieren und hinterfragen.

Im Zusammenhang mit Gruppenprozessen oft vernachlässigt wird die Frage nach der Gruppenentstehung. Wie ist es überhaupt dazu gekommen, dass sich genau diese Menschen für diese Aufgabe zusammengetan haben? In den meisten Fällen liegt der Anfang in gemeinsamen Interessen oder Zielen der Mitglieder. Dazu kommt die Annahme, dass es einfacher ist, das gemeinsame Ziel zusammen zu erreichen, als wenn es alle einzeln versuchen. Unter Umständen kann sogar auch einfach die Gruppe, das gemeinsame Erleben, das Ziel sein (Schneider, 1975, S. 49). Damit die Gruppe über längere Zeit bestehen kann, müssen alle Beteiligten darin einen Nutzen sehen. Ausnahmen sind erzwungene Gruppen, beispielsweise Gesprächsgruppen am Arbeitsplatz.

#### **3.2 Phasenmodelle**

Tuckman stellte aufgrund verschiedener Versuche und der damals vorliegenden Literatur sein Phasenmodell auf (Schneider, 1975, S. 67). Er unterscheidet darin vier Phasen:

1. **Forming:** Die Mitglieder der Gruppe lernen sich kennen, probieren aus, was von der Gruppe toleriert wird und wo die Grenzen liegen. Sie sind in dieser Phase auf sich selbst und die Gruppe konzentriert. Die Aufgabe steht deshalb nicht im Mittelpunkt.
2. **Storming:** Die Positionen innerhalb der Gruppe festigen sich, die Rollen werden verteilt. Es kann zu Widerständen gegen die Gruppennormen kommen. Diese Intragruppenkonflikte zeigen, dass das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit der Gruppe noch nicht entwickelt sind.
3. **Norming:** Nach der Aufarbeitung des Intragruppenkonflikts entwickelt sich die Kohärenz. Die Mitglieder kennen und akzeptieren sich und die Regeln.
4. **Performing:** Die Gruppe stellt sich nun der eigentlichen Aufgabe. Durch die vorhergehenden Phasen können die Fähigkeiten der einzelnen Personen gezielt eingebracht werden. Die Gruppe ist arbeits- und entscheidungsfähig.

Dieses Modell (hier wiedergegeben nach Schneider, 1975, Sader, 1994 und Lechner, 2001) ist sehr stark verallgemeinernd. Man wird in der Realität, egal ob in Laboruntersuchungen oder

in frei entstandenen Gruppen, kaum je den ganzen Prozess von Anfang bis Ende beobachten können. Dennoch konnten die so beschriebenen Phasen immer wieder identifiziert werden. Im realen Prozess kann es aber durchaus sein, dass einige Phasen sehr deutlich, andere kaum zum Ausdruck kommen. Es wäre auch illusorisch anzunehmen, dass eine Gruppe, die einmal das Performing-Stadium erreicht hat, von da an immer harmonisch und zielorientiert arbeite. Gerade Stormingprozesse sind immer wieder nötig, damit die Gruppe lebendig bleibt. Sader (1994) weist darauf hin, dass die einzelnen Phasen durch die Anwesenheit eines Trainers oder Leiters stark beeinflusst werden können. Dieser Person wird von der Gruppe unbewusst die Leitung des Prozesses übertragen, was aber gar nicht möglich ist. Vor allem in den frühen Phasen orientieren sich die Teilnehmenden unter Umständen stark an der Leitungsperson, um nichts falsch zu machen.

Es wurde immer wieder kritisiert, dass Tuckman weder auf die Anreize zur Gruppenbildung, also eine eigentliche Vorstufe seines Modells, noch auf den Abschluss der Gruppe eingegangen ist. Insbesondere diese letzte Phase, der „Tod“ der Gruppe, gehört zu einer vollständigen Beschreibung des Gruppenprozesses. Tuckman ergänzte sein Modell daher 1977 zusammen mit Jensen um die Phase des Adjourning. Diese Abschlussphase ist je nach Verlauf der Gruppenarbeit von Trauer, Enttäuschung oder auch Erleichterung geprägt (Lechner, 2001, S. 71).

Schneider (1975, S. 67 f.) gibt eine kurze Übersicht über Weiterentwicklungen und Anpassungen von Tuckmans Modell. Daraus ergibt sich, dass Tuckmans Phasenmodell wohl nicht als Regel, sondern als eine Zusammenfassung häufig beobachteter Vorgänge betrachtet werden soll.

Wichtiger als die genaue Prüfung jeder einzelnen Phase ist aber die Erkenntnis, dass Gruppenprozesse nicht einfach willkürlich sind. Und es mag etwas Beruhigendes haben, dass Konflikte, Hierarchiestreit und Regeldiskussionen dazu gehören und sogar fruchtbar sind. Es ist deshalb auch unnötig, ja sogar falsch, Schuldige für solche Konflikte zu suchen. Dieses Wissen allein baut unter Umständen bereits Spannungen innerhalb von Gruppen ab.

### **3.3 Das kybernetische Modell**

Die zentrale Erkenntnis für das kybernetische Modell ist, dass sich die Mitglieder einer Gruppe gegenseitig beeinflussen und dass sie gleichzeitig auch Einfluss auf die Entwicklung der Gruppe nehmen können. Im Gegensatz zum Phasenmodell, wo die Gruppe die verschiedenen Phasen durchlaufen muss und insofern ein Teil der Gruppenentwicklung gar nicht beeinflusst werden kann, übernehmen die Mitglieder beim kybernetischen Modell die Verantwortung für den Gruppenprozess zu einem grossen Teil selber.

Der Begriff der Kybernetik wird in vielen technischen Bereichen verwendet und bezeichnet Systeme, die durch Rückkoppelung eine Störung beheben können. Lechner (2001, S. 42) erklärt dies mit dem Beispiel eines Zweipunktreglers bei einer Heizung. Fällt die Temperatur unter einen bestimmten Wert, wird ein Signal gesendet, das die Heizung einschaltet. Diese läuft so lange, bis ein Maximalwert erreicht ist, der wiederum ein Signal auslöst, das die Heizung ausschaltet. Diese „Selbstregulierung“ eines Systems hat sich in vielen Prozessen sehr bewährt, da es oft von Nutzen ist, wenn nicht alle Grössen konstant sind, sondern ein gewisser Spielraum besteht.

Im Unterschied zu technischen Systemen werden die Grenzwerte in biologischen und natürlichen Systemen nicht von aussen definiert, sondern durch das System selbst festgelegt. Diese Selbstorganisation aufgrund von Rückkoppelung wird Autopoiese genannt (Maturana und Varela, 1987, nach Lechner, 2001, S. 43). Tschacher und Brunner (1990, a.a.O.) schreiben dazu:

„Das selbstorganisierte Verhalten sozialer Systeme wird im Bereich der Grenzregulation sichtbar. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass in ihnen laufend Grenzregulationsprozesse stattfinden. Ziel von autopoietischen Lenkungsstrukturen ist es, seine eigene Organisationsstruktur in einer sich wandelnden Umwelt aufrecht zu erhalten.“

Die Kybernetik ist auch in die Psychologie eingeflossen. Hier finden wir sie im TOTE-Schema (Test-Operate-Test-Exit), das von einer Schleife ausgeht, in der die Realität so lange mit dem Sollwert verglichen wird, bis sie damit übereinstimmt. Dann kann sie verlassen werden. Ein sehr ähnliches Prinzip wird von der Gruppendynamik und der Organisationsentwicklung angewendet. Eine Gruppe wird als System betrachtet, das durch Feedback, also Rückmeldungen der direkt Beteiligten, gesteuert wird. Da dieses Feedback meist nicht deutlich genug vorgebracht und von den anderen Mitgliedern nicht immer wahrgenommen wird, wird es in der Gruppendynamik explizit eingebaut (siehe z.B. Antons, 2000, S. 98 ff.). Das Ziel ist es, den Gruppenprozess sichtbar zu machen und gegebenenfalls zu beeinflussen. Dabei können sowohl subjektive Faktoren, z.B. die Sympathie der Mitglieder untereinander, wie auch objektive Faktoren, z.B. die Gruppengröße oder der Auftrag, angesprochen werden.

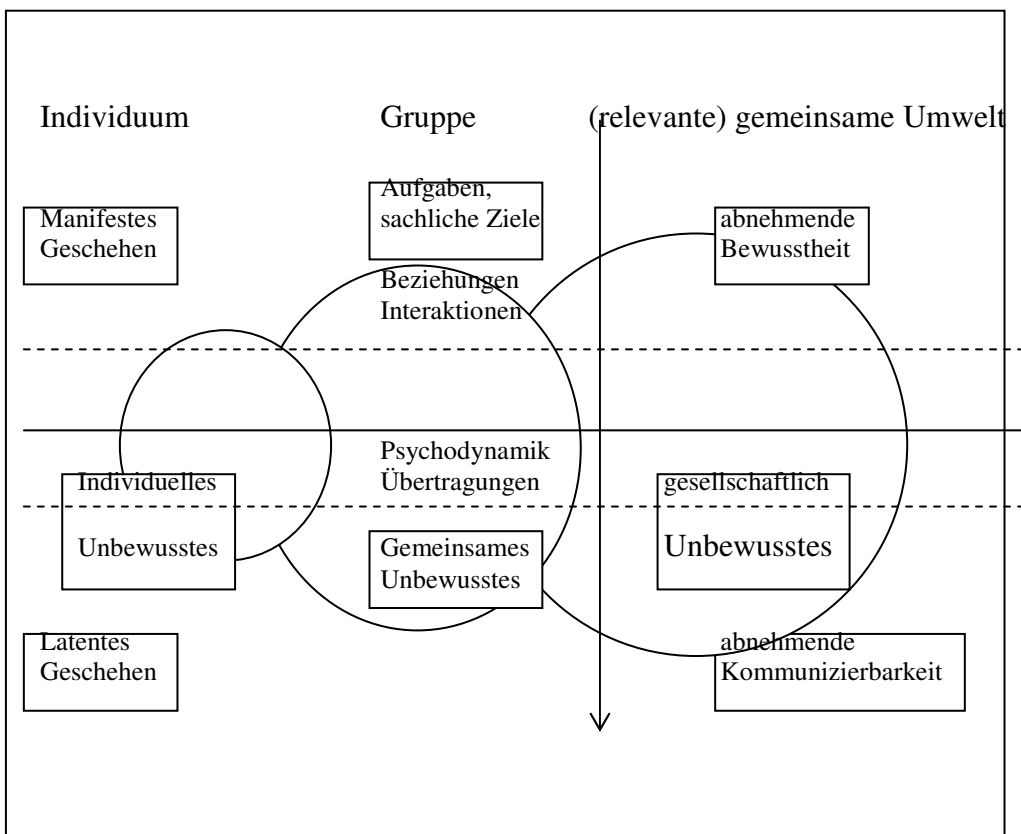
Oft spielen sich durch die zahlreichen Erfahrungen eines jeden mit Gruppen bestimmte Muster ein. Daraus können Ängste und Erwartungen entstehen, die sich in jeder neuen Gruppe wieder bewahrheiten. Die Gruppendynamik versucht, auch solche Muster aufzudecken und damit den Teilnehmenden Wege zu zeigen, wie diese durchbrochen werden könnten.

#### *Kleiner Einblick in die Ansätze der Gruppendynamik*

In Entwicklungsprozessen gibt es immer stabile und konfliktreiche Phasen, die sich abwechseln. Die Konflikte können als die Übergänge zwischen zwei stabilen Zuständen betrachtet werden. In der Gruppendynamik wird den Mitgliedern der Gruppe durch das Feedback deutlich, in was für einer Phase sie sich gerade befinden. Es ist in diesem Fall nicht entscheidend, ob diese Phasen in einer bestimmten Folge erscheinen, sondern wie die Gruppe darauf reagiert und mit den Erkenntnissen umgeht.

Aus Sicht der Gruppendynamik sind Gruppen komplexe Gebilde, die von verschiedenen Seiten her beeinflusst werden. Diese Einflüsse sind zu einem grossen Teil nicht sichtbar. Man spricht deshalb auch vom „Eisbergmodell“ (Langmaack & Braune-Krickau, zitiert nach König, 1997, S. 135). Dieses Modell beruht auf dem psychoanalytischen und tiefenpsychologischen Ansatz.

Die wichtigste Unterscheidung ist die Trennung von „innen“ und „ausser“. Alle Mitglieder haben eine innere Umwelt, die ihre Gefühle, Bedürfnisse, Werte, Wahrnehmungen etc. umfasst. Daneben gibt es aber auch die äussere Umwelt, die die gesellschaftlichen Wertvorstellungen, Aufgaben, Regeln etc. festlegt. Die Gruppe befindet sich dazwischen. Sie verbindet das Individuelle mit dem Allgemeinen. Je nachdem welche Aufgaben sie bewältigen muss, spielt die eine oder andere Grösse eine zentralere Rolle. In typischen Arbeitsgruppen werden viele Erwartungen von aussen gestellt, während bei Trainingsgruppen der Gruppendynamik der Schwerpunkt auf der inneren Umwelt liegt. In der Darstellung 1 werden diese verschiedenen Ebenen durch die Kreise symbolisiert.



**Darstellung 1** (König, 1997, S. 140)

Eine weitere Unterscheidung wird auf der Ebene des Bewusstseins getroffen (manifestes Geschehen vs. latentes Geschehen). Sehr vieles läuft innerhalb der Gruppe aufgrund von unbewussten Erfahrungen oder Entscheidungen ab. Dies trifft sowohl für jede einzelne Person wie auch auf die ganze Gruppe zu. Allerdings kann wohl nicht vom gleichen Bewusstsein des Individuums und der Gruppe ausgegangen werden. König (1997, S. 141) empfiehlt deshalb, für die Gruppen von kommunikativen Grenzen zu sprechen:

„Über manches redet (kommuniziert) man, über anderes könnte man jederzeit reden, tut es aber nicht (kommunizierbar), und über bestimmte Themen darf man nicht reden (nicht kommunizierbar, tabuisiert). Durch die Reflexion und Verschiebung der Grenzen, aber nicht durch ihre Auflösung, können Entwicklungen und Veränderungen in Gruppen herbeigeführt werden.“

### 3.4 Das chaotische Modell

Ebenfalls von bestimmten Phasen geht das chaotische Modell aus, das zwei Hauptzustände unterscheidet: chaotische und geordnete. Diese Phasen wechseln sich ab, wobei die Übergänge meist angekündigt werden (Lechner, 2001, S. 71 f.). Dem Chaosmodell liegen physikalische Erkenntnisse zugrunde, beispielsweise der Übergang von verschiedenen Aggregatzuständen. Diese Übergänge werden mit dem aus der Mathematik entlehnten Begriff der „Bifurkation“ bezeichnet. Da die Analogien zwischen den genau messbaren naturwissenschaftlichen Phänomenen und den Gruppenprozessen aber nur sehr gering sind und die Anzahl der Gruppenmitglieder sehr hoch sein müsste, um Parallelen ziehen zu können, eignet sich dieses Modell nur sehr beschränkt.

Natürlich gibt es neben den beiden hier vorgestellten noch zahlreiche weitere Ansätze. Vor allem für therapeutische Gruppen sind psychoanalytische Ansätze wie beispielsweise der von W. R. Bion wichtig. Bion geht davon aus, dass die unterbewussten Wünsche und Bedürfnisse der Teilnehmenden in die Gruppe einfließen. Daraus entstehen einerseits Gruppennormen, andererseits beeinflussen sie aber die Wahrnehmung der einzelnen Personen, die die Realität so wahrnehmen oder interpretieren, dass sie den Wünschen entspricht. Die Ursache dieser Vorgänge sieht Bion in der frühkindlichen Entwicklung. Er ordnet die Vorgänge in der Gruppenentwicklung drei Grundannahmen (Abhängigkeit, Kampf/Flucht und Paarbildung) zu, die das Gruppengeschehen bestimmen.

Es würde zu weit gehen, Bions Theorie, die relativ komplex ist, hier im Detail wiederzugeben. Da sie hauptsächlich im therapeutischen Bereich weiterentwickelt und eingesetzt wurde, ist sie für die hier gestellten Fragen auch nicht von zentraler Bedeutung.<sup>8</sup>

### 3.5 Diskussion der Modelle

Die hier vorgestellten Modelle zur Beschreibung des Gruppenprozesses wurden alle auch in der Literatur kritisch diskutiert. Dennoch sind vor allem die Phasenmodelle, basierend auf dem Modell von Tuckman, und der kybernetische Ansatz weit verbreitet und etabliert.

Die Schwierigkeit bei allen Phasenmodellen liegt hauptsächlich darin, dass es eher unwahrscheinlich ist, Regeln für den Gruppenprozess aufzustellen, die für alle denkbaren Gruppen gelten, da wie schon an anderer Stelle gezeigt wurde, die Gruppen bereits in ihren Grundstrukturen sehr verschieden sind. Gemeinsamkeiten sind sicher vorhanden, allerdings wohl nur sehr oberflächlich. Um die detaillierteren Vorgänge innerhalb einer konkreten Gruppe aufzuzeigen, eignen sich die Phasenmodelle kaum, sie können lediglich Regelmässigkeiten beschreiben. Zudem können die einzelnen Phasen kaum sauber voneinander getrennt werden. Es ist deshalb anzunehmen, dass eine abgeschlossene Phase immer erst rückwirkend als solche erkannt werden kann. Ob vier oder fünf Phasen überhaupt ausreichen können, um so etwas Komplexes wie einen Gruppenprozess zu beschreiben, ist zu bezweifeln. Immerhin sind die Gruppenmitglieder selbständig denkende Menschen und nicht berechenbare technische Elemente.

Sader (1994, S. 135) bemerkt zudem, dass in den Laborexperimenten, wie sie für die Gruppenforschung üblich sind, solche Phasen kaum vorkommen und deshalb auch nicht untersucht werden können. Der Aufwand für die Untersuchung an natürlichen Gruppe wäre ungleich höher. Ausserdem befürchtet er, dass die Berichte über die Entwicklungen von Therapie- und Selbsterfahrungsgruppen oft von den Leitern dieser Gruppen verfasst werden und deshalb wohl durch die subjektive Wahrnehmung verzerrt sind.

Auch die kybernetischen Modelle haben ihre Grenzen. Lechner (2001, S. 44) hebt besonders hervor, dass bei Gruppen der Sollwert, das heisst die Toleranzzone, die durch den Regelmechanismus erhalten bleibt, nicht vorhanden oder nicht ausreichend definiert ist. Die Gruppe arbeitet auch nicht immer darauf hin, ein mögliches Ziel (der potentielle Sollwert) zu erreichen. Die Gruppe ist, anders als die vergleichbaren technischen Systeme, auch anfällig auf Störungen. Diese können sowohl von innen als auch von aussen kommen. Ausserdem ist es jederzeit möglich, dass die Anzahl „Elemente“, die Zahl der Gruppenmitglieder, verkleinert oder vergrössert wird, was das ganze System beeinflusst. Es stellt sich auch die Frage, ob sich aufgrund des regelmässigen Feedbacks eine Eigendynamik innerhalb der Gruppe entwickeln kann, die vom eigentlichen Ziel ablenkt und die Aufmerksamkeit der

---

<sup>8</sup> Ausführlichere Beschreibungen und Weiterentwicklungen von Bions Theorie finden sich z.B. in Sandner (1978, S. 62 ff.).

Mitglieder zu sehr auf sich selbst und die Gruppenprozesse richtet. Dies würde den Gruppenprozess nicht nur beeinflussen, sondern einen „natürlichen“ Ablauf möglicherweise sogar verhindern. Diese Frage wurde in der verwendeten Literatur allerdings nicht aufgegriffen.

## **4. Rollen der Gruppenmitglieder**

Jedes Gruppenmitglied bringt seine Person, seine Stärken und Schwächen, Fähigkeiten und Interessen, Erfahrungen und Wünsche in die Gruppe ein und beeinflusst sie dadurch. Einerseits lösen diese persönlichen Eigenschaften bei den anderen Gruppenmitgliedern Reaktionen aus (Sympathie, Bewunderung, Ablehnung etc.), andererseits eignen sich Personen aufgrund ihrer Persönlichkeit und ihres Hintergrundes besonders gut für bestimmte Aufgaben. Diese können gruppenintern sein, aber auch mit dem übergeordneten Auftrag an die ganze Gruppe zusammenhängen. Wenn untersucht und beschrieben wird, wie sich die einzelnen Individuen in die ganze Gruppe einordnen und welche Funktionen sie darin übernehmen, wird meist von Rollen gesprochen. Gleichzeitig werden aber mit der Rolle aufgrund der geltenden Normen auch ganz bestimmte Erwartungen an eine Person verbunden.

Der Rollenbegriff, der ursprünglich aus der Soziologie stammt<sup>9</sup>, ist in der Gruppentheorie nicht unumstritten, da er sehr vielseitig verwendet wird und dadurch – wie der Begriff der Gruppe selbst – schwammig geworden ist. Niemand hat immer die gleiche Rolle inne und oft können die Rollen auch innerhalb einer Gruppe nicht klar zugewiesen werden. Die Anwendung eines Rollenbegriffs hat also vor allem den Vorteil, „Benutzer solcher Stereotypen ein gewisses Mass von Verständigung untereinander zu ermöglichen“ (Sader, 1994, S. 81). In einer bestimmten Situation kann es für die Gruppe auch nützlich sein, wenn sie sich über die verschiedenen Rollen der einzelnen Mitglieder im Klaren ist. So können verfahrenere Situationen unter Umständen gelöst werden. Grundsätzlich entspricht die Rollenzuordnung aber wahrscheinlich eher einem menschlichen Bedürfnis, alles irgendwie einordnen zu können. Damit lassen sich auch die ganz verschiedenen Ansätze erklären, die zu Rollenbezeichnungen führen:

Rollenbezeichnungen in Gruppentheorien können von Charaktereigenschaften herrühren (individuumszentrierte Rollen: die Dominante, der Fürsorgliche, aber auch z.B. die Finanzexpertin oder der Kommunikator), die Stellung der Person innerhalb der Gruppe beschreiben (aufgabenorientierte Rollen: die Anführerin, der Aussenseiter) oder prozessorientiert sein (die Motivatorin, der Gesprächskoordinator) (Sader, a.a.O.). Im Alltag werden diese sehr unterschiedlichen Kategorien meist nicht sauber getrennt, sondern je nach Situation mehr oder weniger stark berücksichtigt.

### **4.1 Individuumszentrierte Rollen**

Haug (1998, S. 55 f.) versteht unter der Persönlichkeit die individuellen Eigenschaften „allgemeine Lebenseinstellung“, „Menschenbild“ und „Selbstwertgefühl“. Daraus ergibt sich die „persönliche Eignung“ zur Mitarbeit in einer Gruppe. Es muss hier allerdings angemerkt werden, dass Haug sich nur auf die Teamarbeit bezieht und Vorschläge macht, wie diese effizient gestaltet werden kann. Unter Teams versteht er Arbeitsgruppen, die einen

---

<sup>9</sup> In der Soziologie versteht man unter der Rolle Handlungen und Verhalten, die von einer Person aufgrund ihrer Herkunft, ihres Umfeldes, ihrer Stellung usw. erwartet werden. Rollen sagen immer etwas über die geltenden Normen aus und können sich deshalb im Verlaufe der Zeit verändern. Durch ihre Normabhängigkeit sind sie auch kulturspezifisch, was unter Umständen zu Missverständnissen zwischen verschiedenen Gesellschaften führen kann. Weitere Ausführungen zum Begriff der Rolle finden sich z.B. bei Bellebaum (1991, S. 53 ff.).

bestimmten Auftrag erfüllen müssen. Gruppen, die einfach aus Spass und zur Unterhaltung zusammenkommen, werden von ihm nicht berücksichtigt.

Unter der „allgemeinen Lebenseinstellung“ versteht er das Mass der Aktion bzw. Reaktion, das von einer bestimmten Person ausgeht. Die Pole auf einer denkbaren Lebenseinstellungs-Skala wären demzufolge „aktiv-gestaltend“ und „passiv-annehmend“. Aktiv-gestaltende Personen nehmen gerne alles selber in die Hand, sind initiativ, engagiert und gestalten ihr Leben selbst. Passiv-annehmende Menschen sind nicht gerade entscheidungsfreudig und warten eher ab, was geschehen wird. Sie nehmen die Dinge wie sie kommen und machen das Beste daraus. Nach Haug sind sie nicht besonders geeignet für die Teamarbeit, da die verlangte Eigeninitiative sie überfordert.

Haug argumentiert sehr zweckorientiert. Er vergisst dabei, dass auch passive Menschen in Gruppen (und wohl auch in Teams) sehr wohl ihren Platz haben. Sie bilden den ruhenden Pol und bremsen unter Umständen zu grossen Tatendrang mit kritischen Fragen. Zudem ist es unmöglich, dass innerhalb einer Gruppe (und auch eines Teams) alle eine aktive Führungsrolle übernehmen. Es braucht Mitglieder, die Aufgaben empfangen und einfach ausführen, da sonst zu viel Energie in Diskussionen und Machtgeplänkel investiert wird.

Unter dem Begriff „Menschenbild“ fasst Haug die grundsätzliche Einstellung gegenüber anderen zusammen. Das Menschenbild entsteht aus gemachten Erfahrungen und wird wohl auch vom persönlichen Umfeld beeinflusst.

„Positive [Menschen] bringen ihren Teamkollegen Vertrauen entgegen und haben ihnen gegenüber prinzipiell positive Erwartungen. Sie assoziieren mit dem Begriff „zwischenmenschliche Beziehung“ in erster Linie „Kooperation“. [...] Negative [Menschen] stehen grundsätzlich allen Teamkollegen mit Misstrauen gegenüber und erwarten in erster Linie Negatives von deren Seite. Sie setzen den Begriff „zwischenmenschliche Beziehung“ weitgehend mit „Konkurrenz“ gleich (Haug, 1998, S. 56).“

Positive Menschen schaffen also ein Klima der Unterstützung und gegenseitiger Motivation, negative ein Klima des Wettbewerbs und des Gegeneinander. Natürlich sind positive Personen für das Team wichtiger.

Es ist fraglich, ob diese Beschreibung von Haug ausreicht, um zwischenmenschliche Abläufe innerhalb von Gruppen (oder auch von Teams) zu beschreiben. Vielleicht ist es tatsächlich möglich, eine Tendenz festzustellen, ob jemand eher ein „Gruppenmensch“ oder ein „Einzelkämpfer“ ist. Darüber hinaus ist die Kategorisierung in „positive“ und „negative“ Menschen aber vorschnell. Wettbewerb und ein mit Mass eingebrachtes Misstrauen ist für Gruppen auch förderlich. Der Wettbewerb regt die einzelnen Mitglieder an, ihr Bestes zu geben und aussergewöhnliche Ideen oder Strategien zu entwickeln. Das Misstrauen kann die Gruppe davor retten, euphorisch einen zu anspruchsvollen Weg einzuschlagen. Natürlich sind das Vertrauen zu den anderen Mitglieder und eine positive Einstellung gegenüber der ganzen Gruppe Voraussetzungen für das Funktionieren der Gruppe. Diese Merkmale können aber bei Gruppen, die mehr oder weniger freiwillig über eine längere Zeit bestehen, vorausgesetzt werden.<sup>10</sup> Andernfalls würde die Gruppe schon bald auseinander fallen.

Der dritte Begriff von Haug, das „Selbstwertgefühl“, beschreibt die Beziehung eines Menschen zu sich selbst. Diese Eigenschaft ist wiederum zweipolig, wobei das Ideal nicht wie vorher auf einer Seite liegt, sondern in der Mitte. Menschen mit einem „gesunden Selbstwertgefühl“ sind für das Team am besten. Solche mit einem zu geringen oder einem übersteigerten Selbstwertgefühl behindern das Team. Sie halten sich nicht an die Grundregel

---

<sup>10</sup> Weitere Ausführungen über die Vor- und Nachteile von Wettbewerb und Kooperation sind zu finden in Sader (1994, S. 136 f.).



„ich bin o.k., du bist o.k.“ (Haug, 1998, S. 68), sondern glauben entweder, sie seien minderwertig oder allen anderen überlegen.

Menschen mit zu geringem oder zu hohem Selbstwertgefühl fallen in jeder Gruppe auf. Das bedeutet aber nicht, dass jemand immer ein zu geringes Selbstwertgefühl hat. Dies ist sehr stark von den anderen Gruppenmitgliedern und deren Eigenschaften abhängig. Als einziger Laie in einer erfahrenen Expertengruppe nehmen sich wahrscheinlich alle etwas zurück, was leicht den Eindruck eines geringen Selbstwertgefühls wecken kann. Es ist eine Aufgabe der Gruppe, im Verlauf des Gruppenprozesses alle so gut wie möglich zu integrieren. Natürlich kann dieses Unterfangen scheitern, wenn sich jemand überhaupt nicht eingliedern lässt. Dies ist jedoch die Ausnahme. Im Normalfall wirkt die Gruppe ausgleichend: Sie stärkt Menschen mit geringem Selbstwertgefühl und bremst solche, die sich überschätzen.

Nach Haug (1998, S. 57) resultieren „Lebenseinstellung, Menschenbild und Selbstwertgefühl sowohl aus genetischer Disposition als auch aus Sozialisationseinflüssen und individuellen Lebenserfahrungen“. Sie sind deshalb so tief in der Persönlichkeit verankert, dass sie „nur bedingt durch Qualifizierungs- und Trainingsmassnahmen modifizierbar sind (a.a.O.)“. Haug schliesst daraus, dass nur Menschen, die teamfreundliche Voraussetzungen mitbringen, überhaupt in Teams eingebunden werden sollen.

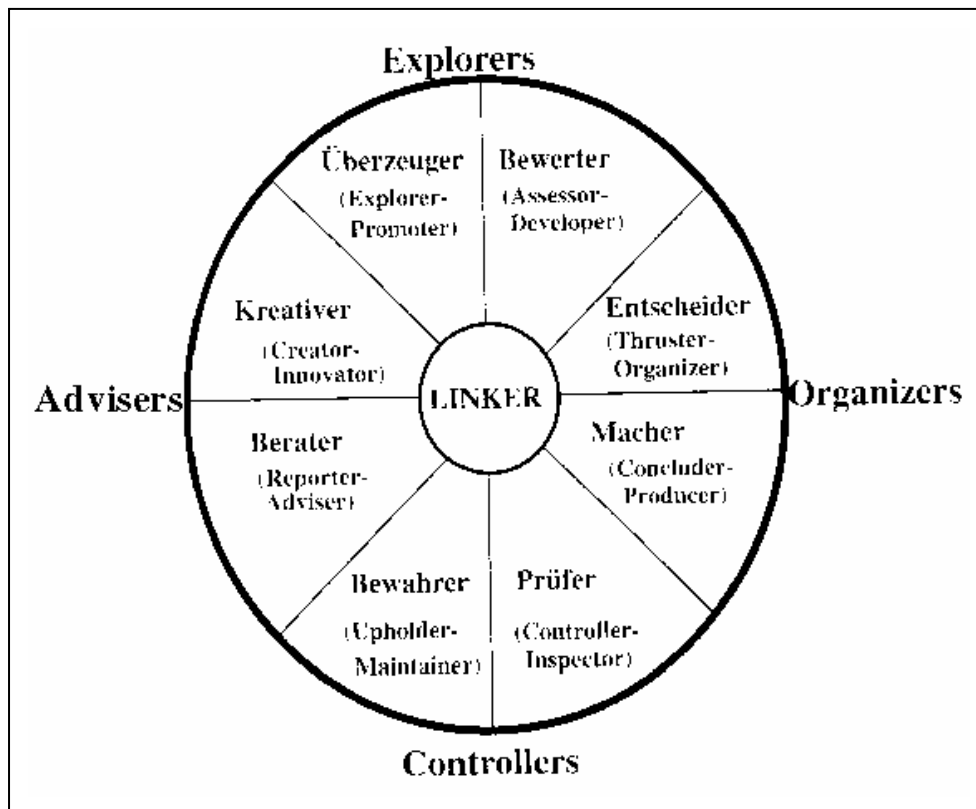
Dieser Ansatz ist sehr problematisch und unter Umständen auch diskriminierend. Wie soll beurteilt werden können, ob jemand team- bzw. gruppenfähig ist? Wie bereits mehrfach erwähnt, werden Gruppen (und auch Teams) von sehr unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. Es ist daher sehr selten, dass sich (gesunde) Menschen überhaupt nicht in eine Gruppe integrieren lassen. Sicher gibt es aber Aufgaben und Gruppenstrukturen, die den einen mehr entsprechen als anderen. Sader (1994, S. 74) stellt fest, dass Persönlichkeitsvariablen zu vielfältig sind, um generelle Regeln für Gruppen daraus abzuleiten. Die Zusammensetzung der Teilnehmenden ist wichtiger als die persönlichen Merkmale jedes einzelnen.

#### **4.2 Das Team-Management-Wheel**

Aufgrund der oben beschriebenen Persönlichkeitsfaktoren rät Haug (1998, S. 58 ff.), die Mitglieder eines Teams gezielt nach ihren Möglichkeiten und Fähigkeiten auszusuchen. Er geht davon aus, dass ein Team optimal arbeitet, wenn die Mitglieder alle Anforderungen und Funktionen möglichst genau abdecken können. Dafür orientiert er sich am Team-Management-Wheel von Margerison und Mc Cann. Es gründet auf den Erkenntnissen von Jung, der das menschliche Verhalten in vier Bereiche einteilte:

- „Introvertiertes oder extrovertiertes Verhalten in zwischenmenschlichen Beziehungen,
- praktisches oder kreatives Vorgehen bei der Informationsbeschaffung und -verarbeitung,
- analytische oder intuitive Entscheidungsfindung und
- strukturierte oder flexible Selbst- und Arbeitsorganisation (Haug, 1998, S. 58).“

Margerison und Mc Cann leiteten daraus acht Arbeitsfunktionen ab, die für die erfolgreiche Teamarbeit notwendig sind: Überzeuger, Bewerter, Entscheider, Macher, Prüfer, Bewahrer, Berater, Kreativer. Je zwei Funktionen können unter einem Oberbegriff zusammengefasst werden. Neben den genannten Rollen gibt es noch den Linker. Diese Funktion beinhaltet die Koordination, die Organisation innerhalb des Teams und die Repräsentation nach aussen. Sie wird zusätzlich zu einer Hauptaufgabe ausgeführt. Diese Rolle ist im Gegensatz zu den anderen erlernbar (Haug 1998, S. 62).



Darstellung 2 (Haug, 1998, S. 59)

Es braucht nicht unbedingt acht Personen für ein funktionierendes Team. Je nach Fähigkeit und der Reichweite der Aufgabe ist es auch möglich, dass eine Person mehrere Funktionen übernimmt.

Das Team-Management-Wheel ist einerseits gruppen-, andererseits aber auch prozessorientiert. Die Rollenidee ist hier sehr stark ausgeprägt. In Wirklichkeit ist es wohl kaum so, dass jemand nur eine Funktion hat – beispielsweise nur Überzeuger ist. Tendenziell gibt es diese Rollen aber in allen Teams und Gruppen. Je nach Gruppenzweck und -ziel sind sie jedoch unterschiedlich stark gefragt und ausgeprägt.

#### 4.3 Hierarchische Rollen: Führerin oder Aussenseiter?

##### *Der soziometrische Test*

Das wohl verbreitetste Instrument zur Darstellung der sozialen Struktur einer Gruppe, ist der soziometrische Test. Er wurde von Jakob L. Moreno entwickelt und wird bis heute in ganz verschiedenen Zusammenhängen eingesetzt. Moreno selbst formuliert das Ziel folgendermassen:

„Soziometrische Verfahrensweisen versuchen die grundlegenden Strukturen innerhalb einer Gesellschaft offenzulegen, indem sie die Affinitäten, Anziehungen und Abstossungen aufdecken, die zwischen Personen und zwischen Personen und Dingen wirksam sind“ (Fox, 1989, S.55).

Die Art der Gruppe, ihre Zusammensetzung und ihre Entwicklung, ist für die Soziometrie nicht von Bedeutung. Das Verfahren muss aber natürlich den Möglichkeiten der Teilnehmenden angepasst werden (Fox, 1989).

Im Zusammenhang mit dieser Arbeit ist vor allem das Soziogramm interessant. Deshalb wird für den theoretischen Hintergrund auf die Literatur verwiesen<sup>11</sup> und hier nur auf die praktische Anwendung eingegangen.

Bei einem soziometrischen Test nennen alle Gruppenmitglieder beispielsweise die Person, mit der sie im Klassenlager am liebsten das Zimmer teilen würden. Es besteht auch die Möglichkeit der Rangfolge: mit wem am zweitliebsten und drittliebsten. Um ein umfassendes Bild der Gruppe zu erhalten, wird auch nach der Person gefragt, mit der man überhaupt nicht gerne das Zimmer teilen würde. Auch hier ist eine Rangfolge möglich. Die Antworten werden anschliessend ausgewertet, wobei für jede Person angegeben wird, wen sie gewählt/abgelehnt hat (evtl. in welchem Rang) und von wem sie gewählt/abgelehnt wurde. Für die Darstellung eignen sich Tabellen oder Grafiken.

### *Beispiel eines Soziogramms*

Ein einfaches Beispiel könnte so aussehen:

Die Nennungen (hier ohne Abwahlen) werden zuerst in einer Soziomatrix dargestellt:

GewählteR WählerIn	Nina	Sabine	Thomas	Rolf
Nina	---			
Sabine		---		
Thomas			---	
Rolf				---
Anz. Wahlen	0	1	2	1

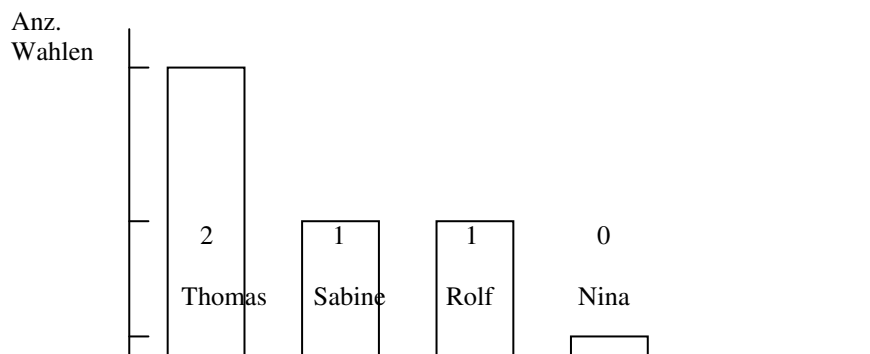
**Darstellung 3**

In der Soziomatrix erkennt man vergleichsweise einfach, ob z.B. häufig gleichgeschlechtliche Wahlen stattfinden. Zudem kann gut überprüft werden, ob alle Befragten ihre Wahlen angegeben haben.

---

<sup>11</sup> Fox (1989) und Buer (1999).

Zur besseren Übersicht kann man die Resultate auch als Säulendiagramme darstellen:

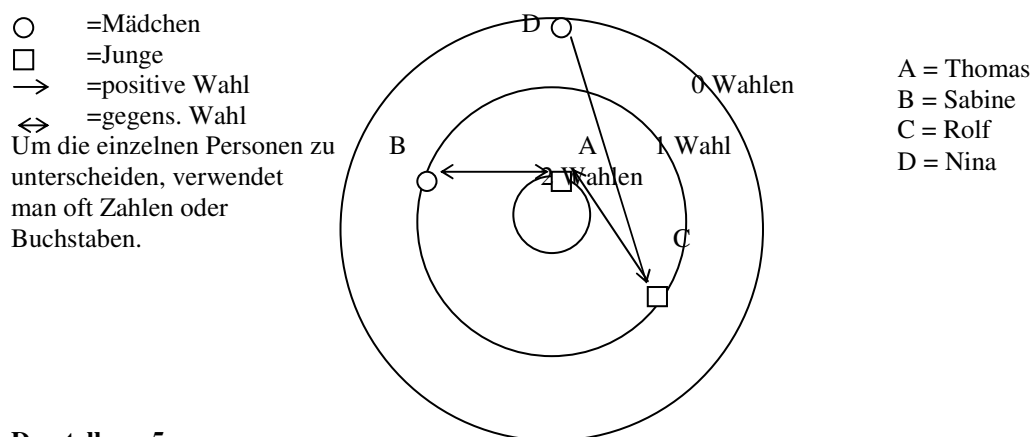


**Darstellung 4**

Im Säulendiagramm erkennt man leicht grosse Unterschiede, Extrempositionen etc.

Um die erhobenen Daten wirklich graphisch umzusetzen, verwendet man schliesslich das Soziogramm. Leider gibt es kein allgemein verbindliches Zeichensystem. Oft werden sogar spezielle Zeichen eingeführt, die sich auf eine bestimmte Fragestellung beziehen.

Hier werden folgende Zeichen verwendet:



**Darstellung 5**

Personen, die besonders häufig gewählt und selten abgewählt werden, sind die Stars der Gruppe und oft auch die Führungspersonen. Diejenigen, die am meisten abgewählt werden sind die Abgelehnten. Es kann auch vorkommen, dass jemand kaum genannt wird. Solche Personen sind die „Vergessenen“, die zusammen mit den Abgelehnten eher als Aussenseiter gelten. Oft kommt es vor, dass sich zwei Personen gegenseitig wählen. Werden diese nicht auch noch von dritten gewählt, handelt es sich wahrscheinlich um eine Dyade innerhalb der Gruppe.

Soziometrische Untersuchungen können sehr spannend und aufschlussreich sein, sollten aber nicht unüberlegt mit irgendeiner Gruppe durchgeführt werden, da die Resultate unter Umständen für einige Personen unangenehm sein können. Eine gründliche Nachbesprechung mit der ganzen Gruppe ist deshalb zwingend.

Es hat sich erwiesen, dass das Resultat einer soziometrischen Untersuchung sehr stark von der Fragestellung beeinflusst wird, da Gruppen oft mehr als eine Struktur haben (Schäfers, 1980, S. 230). Je nach Frage steht die Sympathie oder die „zweckmässige Verbindung“ im Vordergrund. Die beliebtesten Menschen sind nicht unbedingt auch die, die am besten Organisieren oder eine Idee nach aussen kommunizieren können.

### *Führungsposition*

Die Resultate eines Soziogramms könnten den Eindruck vermitteln, die Rollen innerhalb einer Gruppe seien – wenigstens auf eine bestimmte Fragestellung bezogen – einerseits klar verteilt und andererseits könne jede Rolle aus der Theorie jemandem zugeordnet werden. Dass dieser Eindruck trügt wird bereits klar, wenn man die Rolle der Führungsperson genauer definieren möchte. Umgangssprachlich hängt „führen“ sehr eng mit der Vorstellung von „Einfluss haben“ zusammen (Kehr, 2000). Wie aber bereits erwähnt, beeinflussen sich in einer Gruppe alle Mitglieder gegenseitig. Im Gruppenbildungsprozess gibt es zwar so etwas wie eine Rang- oder Rollenverteilung, allerdings kann nicht eine einzelne Person den anderen deren Rollen zuteilen. Ebenso nehmen verschiedene Mitglieder Einfluss auf die Gruppenentscheide – wenn auch nicht immer auf die gleiche ausgeprägte oder autoritäre Art. Führung über den Einfluss zu definieren ist also kaum möglich.

Ein weiteres Problem ergibt sich daraus, dass die durch das Soziogramm eruierte Führungsperson möglicherweise nicht mit der als GruppenleiterIn bestimmten Person übereinstimmt. Die theoretische und die effektive Rollenzuschreibung fallen also auseinander, was die Definition von „Führungsperson“ erneut erschwert. Bass (1990, zitiert nach Kehr, 2000, S. 27) definiert die Rollen wie folgt:

„Legitimation of a role refers to other’s perception of an individual’s right to function in a given position“

Für die Führungsposition würde das also bedeuten, dass „eine Person in dem Masse als Führer legitimiert [ist], wie andere Personen ihr das Recht zugestehen, die Rolle des Führers zu übernehmen“ (Kehr, 2000, S. 27). Diese Definition geht davon aus, dass die Gruppe die Rollen verteilt, was der Idee des Soziogramms sehr nahe steht. Um allerdings die Rollen genauer zu beschreiben oder sogar einige immer wiederkehrende Rollen als solche zu definieren, taugt sie nichts. Das Problem gleicht dem des hermeneutischen Zirkels: Wie eine Rolle definiert wird, können wir nur aus der Gruppe erfahren, aber die Gruppe definiert sich über die Verteilung der einzelnen Rollen.

In der neueren Literatur steht deshalb nach Sader (1994, S. 256) nicht eine Führungsrolle im Vordergrund, sondern die Frage nach dem typischen Führungsverhalten. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass oft nicht nur eine Person Führungsaufgaben in einer Gruppe übernimmt.

Zudem wird die Frage, ob eine Führungsperson für eine Gruppe zwingend notwendig sei, in den letzten Jahren ebenfalls immer wichtiger. Verschiedentlich verzichten Gruppen bewusst auf eine Führungsperson.<sup>12</sup> Ob allerdings die führungslose Gruppe tatsächlich existiert (z.B. in Form von Selbsthilfegruppen) oder ob sie bloss ein Wunschtraum ist, wird immer noch kritisch diskutiert. Letztlich ist auch in dieser Frage sehr viel von der Definition des Führungsbegriffs abhängig.

### *Aussenseiter*

Auf der anderen Seite der Gruppenshierarchie steht der Aussenseiter oder die Aussenseiterin. In der Gruppentheorie wird damit eine Person bezeichnet, die am Rande der Gruppe steht, jedoch zur Gruppe gehört. Aussenseiter werden nicht zwingend negative Eigenschaften zugeschrieben: Auch Personen, die durch besonders kritisches Denken und eine eigene Meinung auffallen, können als Aussenseiter gelten. Sie bereichern die Gruppe jedoch sehr. Trotzdem schreibt Sader (1994, S. 138):

„Aussenseiter neigen zu grösseren emotionalen Störungen. Sie werden im Vergleich zu Stars als stärker ängstlich, gehemmt und sich regressiver verhaltend beschrieben. (...) Aussenseiter neigen zu Egozentrität und unkontrollierbarem Verhalten. Aussenseiter neigen zu extremeren

---

<sup>12</sup> Weitere Überlegungen zu führungslosen Gruppen s. Sader (1994, S. 187 ff.) oder Antons (2000, S. 94).

Formen der Dominanz gegenüber Gleichgestellten und zu grösserer Abhängigkeit gegenüber Autoritäten.“

Dieser Widerspruch ist darauf zurückzuführen, „dass bei den weitaus meisten (...) Untersuchungen an Aussenseitern nie zwischen *Abgelehnten* und *Unbeachteten* unterschieden wird“ (Sader, 1994, S. 238). Untersuchungen haben aber gezeigt, dass die Abgelehnten in der Gruppe besser beurteilt werden als die Unbeachteten (a.a.O. S. 239). Sie werden nicht einfach vergessen, sondern stehen aufgrund ihrer eigenen Meinung oder klaren Position am Rande der Gruppe.

#### **4.4 Vor- und Nachteile von Rollenkonzepten**

Rollenkonzepte können helfen, eine Gruppe zu charakterisieren oder Gruppenprozesse sichtbar zu machen. Allerdings ist die Bedeutung der Rollen sehr beschränkt, da sie nie statisch sind und kaum je klar definiert werden können. Je nach Rollenkonzept stehen andere Interessen im Vordergrund. Geht es darum herauszufinden, in wessen Kompetenzbereich eine bestimmte Aufgabe gehört, eignet sich ein aufgabenkonzentriertes Konzept. Verlangt eine Aufgabe aber besondere Fähigkeiten oder grosses Geschick, werden vielleicht individuumszentrierte Eigenschaften plötzlich wichtiger. Im Alltag nehmen wir uns und unsere Mitmenschen nie in nur einer bestimmten Rolle wahr, sondern passen unser Bild der jeweiligen Situation und den bereits gemachten Erfahrungen an. Diese komplexen Vorgänge und ihre Auswirkungen auf unser Handeln können aber kaum wissenschaftlich beschrieben werden.

### **5. Schluss**

#### **5.1 Bedeutung der Gruppentheorie für die Pädagogik**

Für die Pädagogik sind Gruppentheorien immer wieder relevant. Im Zusammenhang mit der Entwicklung von Kindern zu Jugendlichen und Erwachsenen spielen sie eine zentrale Rolle. Zuerst steht die Familie im Vordergrund. Obwohl es sich dabei um eine ganz besondere Art von Gruppe handelt (die Zugehörigkeit kann nicht frei gewählt werden, die Normen werden nicht gemeinsam entwickelt etc.), sind familiäre Erfahrungen prägend für die Entwicklung der Jugendlichen. Schäfers (1980, S. 173) schreibt sogar: „Die Familie kann als Ur-Bild und Ur-Form des Gruppenlebens angesehen werden.“

Mit dem Schuleintritt wird die Klasse als Gruppe interessant.<sup>13</sup> Gemeinhin gelten Schulklassen als Gruppen, obwohl viele der eingangs erwähnten Definitionskriterien nur teilweise erfüllt sind: Eine Klasse ist, v.a. für jüngere SchülerInnen, oft nicht richtig überschaubar. Nur sehr wenige Kinder pflegen Kontakte zu allen anderen Mitgliedern der Klasse; im Normalfall bilden sich kleine Untergruppen von Gleichgesinnten. Ob die Klasse ein gemeinsames Ziel hat, ist fraglich. In der Regel schauen alle zuerst für die eigene Leistung und Promotion. Abgesehen von speziellen Veranstaltungen, wie zum Beispiel Projektwochen, gibt es keine oder nur sehr oberflächliche Klassenziele.

Die Normen werden im Normalfall von aussen gesetzt. Die Lehrperson gilt als Vertreterin dieser Normen. Es wird allerdings heute vermehrt versucht, die Kinder und Jugendlichen in den Prozess der Normenbildung einzubeziehen, mit dem Ziel, dadurch eine Höhere Verbindlichkeit zu schaffen.

Gerade in grossen Klassen fehlt auch das Wir-Gefühl. Mit zunehmendem Alter suchen sich die Kinder ihre eigenen Bezugspersonen, die nicht unbedingt in der selben Klasse sein

---

<sup>13</sup> Das Thema Gruppen in Schulen wird von Ingrid Herlyn im Kapitel „Gruppen in schulischen Lehr- und Lernprozessen“ ausführlich besprochen (Schäfers, 1980, S. 225-245).

müssen. Es ist allerdings auch möglich, dass eine Klasse durch ein Ereignis oder durch eine besondere Personenkonstellation sehr eng zusammenwächst und wirklich zur Gruppe wird. Gerade in der Schule kann sich ein positives Gruppengefühl innerhalb der Klasse auch positiv auf die Leistungen der einzelnen auswirken. Denn auch bei Einzelarbeiten steht das Kind immer in Beziehung und im Vergleich mit den Klassenkollegen. Ein ungünstiges Klima kann deshalb Angst oder Unsicherheiten auslösen, während eine gute Stimmung auch schwächere Kinder durch positive Rückmeldungen fördern kann. Bestrebungen, die sozialen Lernziele stärker zu gewichten, können deshalb auch für das Erreichen der fachlichen Lernziele nützlich sein. Natürlich spielen sich aber dennoch innerhalb des Klassenverbandes Gruppenprozesse ab, die von aussen (beispielsweise durch die Lehrperson) nicht oder nur sehr beschränkt beeinflusst werden können und die mit der Schule als Institution wenig zu tun haben. Schliesslich spielen solche Prozesse, sobald mehrere Menschen zusammen kommen, unabhängig davon, wie alt sie sind.

Im pädagogischen Kontext ebenfalls relevant und oft untersucht sind die „peer-groups“, die Gleichaltrigengruppen<sup>14</sup>. Bereits Kinder beginnen, sich ein Beziehungsnetz mit Altersgenossen aufzubauen. Die peer-groups sind aber vor allem im Jugendalter wichtig für die soziale Entwicklung. Hier erlernen die Jugendlichen, wie sie ihre Anliegen in Gruppen einbringen, ihre Meinung vertreten, sich wehren und sich mit anderen zu Interessengemeinschaften zusammenschliessen können, ohne dass eine erwachsene Person den Prozess überwacht oder begleitet. Die peer-groups organisieren sich selbständig und informell, was den Mitgliedern viel Handlungsspielraum und Möglichkeiten für Gruppenerfahrungen gibt. Peer-groups entwickeln in der Regel eigene Normen, haben ein sehr starkes Wir-Gefühl, definieren klar, wer dazu gehört und wer nicht und haben meist gemeinsame Ziele, auch wenn diese selten klar formuliert sind. Durch die Gruppenzugehörigkeit grenzen sich die Jugendlichen klar von der Kinder- und der Erwachsenenwelt ab und stellen ihre eigenen Themen und Bedürfnisse in den Mittelpunkt. Peer-groups entsprechen also der Gruppensdefinition in hohem Masse.

Dies ist nur eine kleine Auswahl der Gebiete, in denen Gruppenprozesse für die Pädagogik relevant und von Interesse sind. Da sich die Pädagogik immer mit der Wirkung von Menschen auf andere auseinandersetzen muss, ist es naheliegend, dass Gruppenprozesse in den allermeisten Fällen irgendwie eine Rolle spielen. Die Schwierigkeit für Lehrpersonen oder andere Pädagogen liegt darin, diese Prozesse möglichst realitätsgetreu zu erkennen und zu beschreiben. Kenntnisse der wichtigsten Gruppentheorien können dieses Verständnis erleichtern oder unter Umständen sogar verhindern, dass voreilig Schlüsse gezogen und Massnahmen eingeleitet werden. Grundsätzlich gilt es zu akzeptieren, dass Konflikte zu allen Gruppen gehören und dass diese fruchtbar für die weitere Entwicklung sein können. Dennoch fühlt man sich oft einsam und unsicher, wenn eine Gruppe, für die man sich verantwortlich fühlt, nicht harmonisiert. Regelmässiger Austausch mit anderen Personen in ähnlichen Situationen kann vielleicht helfen, gewisse Abläufe besser zu verstehen und darauf zu reagieren. Auch regelmässige Feedbackrunden, angelehnt an die Gruppendynamik, geben der Gruppe und den Begleitpersonen die Möglichkeit, sich selbst zu hinterfragen und eine Standortbestimmung zu machen.

## **5.2 Rückblick und mögliche Untersuchungsschwerpunkte**

Obwohl Gruppen immer wieder zum Gegenstand von Untersuchungen und Publikationen gemacht wurden, gibt es relativ wenig wirklich gesicherte Erkenntnisse. Möglicherweise sind die Anforderungen, die wir an solche Studien haben einfach zu hoch, da die subjektiven

---

<sup>14</sup> Peer-groups werden ausführlich beschrieben von Eckart Machwirth in Schäfers, 1980, S. 246-262

Theorien jedes einzelnen in diesem Bereich aufgrund zahlreicher Erfahrungen weit ausgebaut sind.

Für die Forschung erschwerend ist der Umstand, dass sich Untersuchungsgruppen oft in entscheidenden Merkmalen von natürlichen Gruppen unterscheiden. Dadurch gelten viele Resultate gesichert nur für Erstere. Natürliche Gruppen zu finden, die der Versuchsanordnung genau entsprechen, ist aber mit einem kaum bewältigbaren Aufwand verbunden. Zudem können viele Faktoren auch nicht exakt bezeichnet werden. Es ist beispielsweise in der Regel schwierig, die Dauer einer Gruppe genau anzugeben, auch wenn der Startpunkt datiert ist. Zudem herrscht auch über die Ziele, das Wir-Gefühl und die Normen oft Uneinigkeit, wenn man verschiedene Gruppenmitglieder explizit danach befragt.

Allerdings dürfen die Resultate der gemachten Versuche nicht unterschätzt werden. Viele davon (z.B. jene über die Meinungsbildung oder die Macht von Autoritäten) sind in ihrer Grundaussage sicher richtig und bedeutend, auch wenn sie nicht mit absoluten Zahlen auf jede beliebige andere Gruppe übertragen werden können. Die Gruppenforschung hat verschiedentlich Erkenntnisse hervorgebracht, die die Öffentlichkeit aufgerüttelt haben und dadurch auch in der Gesellschaft ihre Spuren hinterlassen haben. Man denke dabei nur an Milgrams Experimente zum Gehorsam.

In dieser Arbeit wurden einige Grundlagen und wichtige Ansätze vorgestellt. Ihre Auswirkungen oder ihr Vorkommen in konkreten Prozessen von realen Gruppen wurde dabei höchstens gestreift. In diesem Zusammenhang stellen sich aber viele neue Fragen, die mit der hier vorgestellten Theorie wohl nur ansatzweise beantwortet werden können. Dazu gehört zum Beispiel das ganze Gebiet des Gruppendrucks und der gegenseitigen Beeinflussung der Mitglieder, das ausgeklammert wurde. Ebenfalls nicht besprochen wurden theoretische und praktische Aspekte der Therapie- und Selbsthilfegruppen. Gerade im Zusammenhang mit der Gruppendynamik gäbe es hierzu einiges zu beschreiben, aber auch zu hinterfragen.

Weitere empirische Untersuchungen könnten für die Einflüsse von Faktoren wie Alter, Geschlecht und Ausbildungsgrad auf die Gruppe gemacht werden. Zudem wäre es spannend zu erforschen, wie stark sich die Jugendbewegungen in den 60er, 70er und 80er Jahren sowie die nachfolgenden gesellschaftlichen Entwicklungen auf die Gruppenprozesse und die Verbreitung von Gruppen- und Teamarbeit ausgewirkt haben.

Im Zusammenhang mit der steigenden Individualisierung der Gesellschaft, dem Wettbewerb um Arbeitsplätze und den Konflikten innerhalb von Institutionen wie der Schule spielen Fragen rund um die Sozialisierung in und durch Gruppen eine wichtige Rolle.

Denn der Mensch wird immer ein „Herdentier“ bleiben und die Brücke zwischen den individuellen Bedürfnissen und denen der Gemeinschaft schlagen müssen.



## 6. Literatur

Antons, Klaus (2000<sup>8</sup>). *Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken*. Göttingen: Hogrefe.

Bellebaum, Alfred (1991<sup>11</sup>). *Soziologische Grundbegriffe: eine Einführung für soziale Berufe*. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.

Buer, Ferdinand (Hrsg.) (1999<sup>3</sup>). *Morenos Therapeutische Philosophie. Die Grundidee von Psychodrama und Soziometrie*. Opladen: Leske + Budrich.

Fox, Jonathan (Hrsg.) (1989). *J. L. Moreno. Psychodrama und Soziometrie. Essentielle Schriften*. Köln: Edition Humanistische Psychologie.

Haug, Christoph V. (1998). *Erfolgreich im Team. Praxisnahe Anregungen und Hilfestellungen für effiziente Zusammenarbeit*. München: C. H. Beck.

Kehr, Hugo Martin (2000). *Die Legitimation von Führung. Ein Kleingruppenexperiment zum Einfluss der Quelle der Autorität auf die Akzeptanz des Führers, den Gruppenprozess und die Effektivität*. Berlin: Duncker & Humblot. Wirtschaftspsychologische Schriften; Bd. 13.

König, Oliver (Hrsg.) (1997). *Gruppendynamik. Geschichte, Theorien, Methoden, Anwendungen, Ausbildung*. München: Profil.

Lechner, Hans (2001). *Die Erklärung von Gruppenprozessen*. Frankfurt am Main: Europäische Hochschulschriften: Reihe 6, Psychologie; Bd. 665.

Sader, Manfred (1994<sup>4</sup>). *Psychologie der Gruppe*. Weinheim, München: Juventa.

Sandner, Dieter (1978). *Psychodynamik in Kleingruppen*. München: Ernst Reinhardt.

Schäfers, Bernhard (Hrsg.) (1980). *Einführung in die Gruppensoziologie. Geschichte, Theorien, Analysen*. Heidelberg: Quelle und Meyer. Uni-Taschenbücher; 996.

Schneider, Hans-Dieter (1975). *Kleingruppenforschung*. Stuttgart: Teubner Studienskripten.