

# **Gruppen-Kompass**

## **Gruppen-Design zwischen Struktur und Prozess**

Prof. Dr. Olaf Geramanis

Peter Rot-Strasse 66

4058 Basel

Schweiz im Juli 2007

## Vorwort

Der Fokus dieser Arbeit liegt in der strukturellen Kopplung unterschiedlicher gruppenspezifischer Ansätze und Modelle, mit dem Ziel, sich anhand eines Gesamt-Modells gleich einem Kompass auf den jeweiligen Ebenen und Dynamiken von Gruppen zurechtfinden zu können. Hierbei ist es zunächst unerheblich, ob es sich bei der Gruppe um ein Team, eine Arbeitsgruppe oder eine Lerngruppe in einem Ausbildungsseminar oder gruppenspezifischen Training handelt, da sich die Dynamiken IMMER abspielen.

Dem Gesamt-Modell liegen vor allem folgende Zugänge zugrunde:

1. Das Drei-Ebenen-Modell: Inhalt-Gruppe-Individuum.
2. Unterschiedliche Rollenmodelle, Normen- und Statuskonzepte.
3. Der Gruppenspezifische Raum: Macht-Intimität-Zugehörigkeit.
4. Prozess- und Phasenmodelle über die Entwicklung von Gruppen über die Zeit hinweg.

In der Arbeit wird zu Beginn zusätzlich dargelegt, warum es aktuell wieder eine gesteigerte Nachfrage nach Gruppenansätzen und Prozessberatungs-Wissen gibt, anschliessend werden die jeweiligen Herangehensweisen der einzelnen Erklärungsmodelle ausführlich in ihren spezifischen Eigenheiten erklärt, um sie dann entsprechend in das Gesamt-Modell eingliedern zu können.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>VORWORT</b> .....	<b>2</b>
<b>1. EINLEITUNG ODER DIE MÄR VOM GUTEN TEAM</b> .....	<b>4</b>
1.1 Die aktuelle Nachfrage nach Gruppenarbeit.....	4
1.2 Die Gruppe – nicht mehr als ein Alibi?.....	5
1.3 Ziel dieser Arbeit .....	6
<b>2. DAS DREI-EBENEN-MODELL KOOPERATION MUSS ERLERNT UND ERHALTEN WERDEN..</b>	<b>7</b>
2.1 WAS IST EINE GRUPPE UND WAS IST EIN TEAM.....	8
<i>Merkmale einer Gruppe</i> .....	8
<i>Wichtige Entwicklungslinien einer Gruppe</i> .....	8
<i>Wichtige Relativierungen von Gruppen</i> .....	8
<i>Spezielle (Ideal-)Team-Merkmale</i> .....	9
2.2 DAS DREI-EBENEN-MODELL GELINGENDER GRUPPENARBEIT .....	9
<i>Die drei Ebenen: Inhalt, Gruppe und Individuum als Strukturmerkmale</i> .....	10
1. <i>Inhaltsebene: Die funktionale Sachlogik</i> .....	10
2. <i>Gruppenebene: Die Gruppenzusammensetzung und Gruppenentwicklung</i> .....	11
3. <i>Individualebene: Die psychologischen Befindlichkeit einzelner</i> .....	11
<i>Was wird auf den jeweiligen Ebenen verhandelt?</i> .....	12
2.3 INHALTSEBENE: LEITBILD – AUFTRAG – ZIELE .....	12
1. <i>Das Leitbild: Sinn und Zweck des Zusammenarbeitens</i> .....	12
2. <i>Auftrag</i> .....	13
3. <i>Ziele</i> .....	14
2.4 GRUPPENEBENE: NORMEN – ROLLEN – STATUS.....	14
1. <i>Normen und Regeln:</i> .....	14
2. <i>Rollen in Gruppen:</i> .....	16
3. <i>Status in Gruppen</i> .....	22
2.5 INDIVIDUALEBENE: ZUGEHÖRIGKEIT – MACHT – INTIMITÄT .....	24
1. <i>Zugehörigkeit</i> .....	27
2. <i>Macht</i> .....	27
3. <i>Intimität</i> .....	28
2.6 FAZIT .....	30
<b>3. DIE ARBEITSFÄHIGKEIT VON GRUPPEN ÜBER GRUPPENPHASEN HINWEG.....</b>	<b>32</b>
3.1 IN PROZESSEN DENKEN .....	32
<i>Der Prozess als Funktionsweise von Gruppen</i> .....	33
<i>Wie wird Arbeitsfähigkeit in komplexen Gruppen erreicht?</i> .....	34
<i>Methoden zur Arbeitsfähigkeit in Gruppen</i> .....	37
3.2 DER DOPPELTE PROZESS DER GRUPPENWERDUNG .....	38
<i>Die Dynamik zwischen Sachebene und Gefühlsebene</i> .....	40
<i>EXKURS: Feingliederung der Ebenen</i> .....	42
<i>Der gruppensdynamische Eisberg</i> .....	45
3.3 BEGLEITUNG VON GRUPPEN ÜBER METHODIK UND DYNAMIK.....	47
<i>Phasenmodell und Design von Interventionen</i> .....	48
1. <i>Anfangsphase</i> .....	50
2. <i>Differenzierungsphase</i> .....	51
3. <i>Arbeitsfähigkeitsphase</i> .....	52
4. <i>Ergebnis- und Präsentationsphase</i> .....	53
5. <i>Abschlussphase</i> .....	54
<i>Phasenübersicht und Gruppenformen</i> .....	55
3.4 FAZIT: .....	56
<i>Wann benötigen Gruppen oder Teams Prozess-Begleitung?</i> .....	56
<i>Was gilt es gruppensdynamisch zu bearbeiten?</i> .....	57
<i>Was müssen Prozessberater können?</i> .....	57
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>59</b>
<b>ANHANG</b> .....	<b>60</b>

# 1. Einleitung oder die Mär vom guten Team

*„Der junge Alexander eroberte Indien.  
Er allein?  
Cäsar schlug die Gallier.  
Hatte er nicht wenigstens einen Koch bei sich?  
Phillip von Spanien weinte, als seine Flotte untergegangen war.  
Weinte sonst niemand?“*

Aus: Bert Brecht, Fragen eines lesenden Arbeiters 1935

## 1.1 Die aktuelle Nachfrage nach Gruppenarbeit

Die Zeit für Gruppenarbeit schien nie günstiger zu sein als jetzt. Veränderungsprozesse – „Change“ – sind zu einer grundlegenden Dominante der Arbeitswelt geworden. Aufgrund eines erhöhten Anpassungsdrucks, bedingt durch Zusammenschlüsse von Unternehmen, immer schnellere Einführungen neuer Angebote sowie durch kontinuierliche interne Reorganisationsprozesse haben sich Organisationen grundlegend in ihrer Struktur und Dynamik verändert. Wandel ist kein potenziell vermeidbares Vorkommnis mehr, welches Organisationen notgedrungen über sich ergehen lassen müssen, um anschliessend wieder zur Normalität übergehen zu können. „Change“ ist der auf Dauer gestellte Ausnahmezustand, den es zu bewältigen gilt.

Der Motor dieser Entwicklung ist die Abhängigkeit der Unternehmen vom Erfolgsprinzip. Die Organisationen können nicht mehr als geschlossene Einheiten operieren, nach dem Motto: „Wir produzieren das, was wir für richtig halten“, sondern sie sind von der Nachfrage und damit von einem nicht steuerbaren Kapitalmarkt abhängig. Das Führungsprinzip lautet nicht mehr Befehl und Gehorsam, Soll und Ist. Richtig ist nur noch das, was erfolgreich ist. Allerdings ist der Weg dorthin nicht im Voraus planbar, sondern riskant und ungewiss. Die Bedingungen lassen sich nicht mehr organisieren, sondern nur noch ex post reflektieren. Dies erfordert einen völlig neuen Führungsstil, der nicht nur von den Führungskräften zu erbringen ist, sondern organisational verankert sein muss. Unter den Bedingungen prinzipieller Ungewissheit ist ein Operieren unter bürokratisch-hierarchischen Kommunikationsstrukturen nicht nur überholt, sondern kontraproduktiv. Um zukünftig in Organisationen Entscheidungen unter riskanten Bedingungen treffen zu können, bedarf es keiner rigiden Entscheidungsstrukturen, sondern den Mut der Beteiligten, dieses Risiko gemeinsam engagiert einzugehen. Dies gilt vor allem für Arbeiten im Wissens- und Dienstleistungskontext, sowie bei Aufgaben, die hohe Kreativität und strategisches Denken erfordern. Das bedeutet auch, dass die Arbeitsbeziehungen selbst vermehrt kommunikativ, partnerschaftlich, teamorientiert, sozial, prozessorientiert sein müssen.

In diesem Sog gerät „Die Gruppe“ wie selbstverständlich als Arbeitsform in den Fokus. Es geht um Teamarbeit, Kooperation, Netzwerke, Soziales Kapital und Synergien. Wo immer man in Wirtschaftsunternehmen, in der Verwaltung oder im so genannten Non-Profit-Bereich diese Worte hört, stimmt man unwillkürlich in das Loblied auf Kooperation und Partizipation mit ein. Kaum eine Führungskraft, die nicht von sich behauptet, dass sie im Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen einen kooperativen Führungsstil praktiziert. Kaum ein Unternehmen, welches nicht auf die Produktivkraft von Gruppen- und Teamarbeit setzt. Allen scheint klar zu sein, worum es bei guten Gruppen und effektiven Arbeitsteams geht: Man hält „wie ein Mann (oder eine Frau)“ fest zusammen; alle sind irgendwie gleich und wollen gleich behandelt werden und es sollte ein angenehmes und konfliktarmes Klima herrschen.

## 1.2 Die Gruppe – nicht mehr als ein Alibi?

Aber nur allzu leicht werden all diese Begriffe zum postmodernen Alibi für diejenigen, die die Macht haben und nach wie vor allein für sich behalten wollen. Das Sprachspiel „Gruppe“ wird zum Surrogat für die Mitarbeitenden, denen letztlich keine reale Verantwortung übertragen wird, die aber dennoch so auftreten müssen, als ob sie selbständig und eigenverantwortlich tätig sind. Die Gruppe verkommt zu einer Ansammlung vereinzelter Individuen, denen gerade nicht zugetraut wird, dass sie eine Aufgabe als Gruppe lösen können. Dies geschieht vor allem dann, wenn es schwierig wird, wenn ein konkretes Vorhaben ins Haus steht, dessen Komplexität den ersten Arbeitseifer der Gruppe erlahmen lässt. Schnell stellen die Gruppenmitglieder entmutigt fest, wie schmerzhaft, zeitraubend und anstrengend Kooperation ist. Besonders schlimm ist es dann, wenn eine Gruppe konfliktreich ist, wenn der Zusammenhalt in Frage steht und die Ungleichheit zwischen den Mitgliedern auf eine vermeintlich unvereinbare Art und Weise sichtbar wird. Krisen sowie Zeiten der Orientierungslosigkeit sind für Gruppen besonders bedrohlich.

Nur allzu bereitwillig wird die Gruppe dann den weisen Worten einer wie auch immer gearteten Führungskraft aufmerksam lauschen. „Ihre“ Entscheidung wird unter der Hand als die gemeinsame Errungenschaft der Gruppe hingestellt, denn unter Zeitdruck haben sich autokratische Führungsentscheidungen einfach bewährt. Je geringer der Widerstand seitens der Gruppe ausfällt, umso schneller kann alles über die Bühne gehen, denn der Markt wartet nicht.

So ist die Kehrseite der Gruppeneuphorie schnell erzählt: Gruppenarbeit kommt leicht in den Verruf eine kostenintensive Spielerei zu sein, die man sich in harten Wettbewerbszeiten dann doch nicht mehr leisten will und kann. Aber warum trauen wir einer Gruppe in letzter Konsequenz doch nicht ganz über den Weg? Dafür gibt es drei zentrale Gründe:

**Zum Ersten** ist unsere gesamte Normalbiographie auf Einzelleistung ausgerichtet. Weder in der Schule, noch in der Hochschule, selten in der Familie und kaum am Arbeitsplatz haben wir wirklich erfahren können, was Gruppen zu leisten in der Lage sind. Im Prinzip ist unsere gesamte Sozialisation auf Konkurrenzdenken ausgelegt. Denken wir nur an den jahrhundertealten universitären Grundsatz, der in Schulen ebenso wirkt wie in Unternehmen, dass Einzelleistung und Erfolg klar zuordenbar sein müssen. Oder wie kann ein individuell vergebener Leistungsbonus anders verstanden werden, als dass er eben nicht die Leistung der Gruppe anerkennt, sondern das Ganze wieder auf seine Teile zugeordnet werden muss.

**Zum Zweiten** herrscht noch immer der Glaube vor, dass gelingende Kooperation und scharfe Konkurrenz sich gar nicht ausschließen. Im Alltags- und Laienverständnis wird häufig angenommen, dass Wettbewerb zusätzliche Motivationen schafft und daher unter vielen Bedingungen bessere Leistungen hervorrufen müsste. Allerdings stimmt diese Aussage nur selten, wenn es darum geht, die Leistungsbereitschaft von Individuen zu beschreiben. Es lässt sich deutlich leichter und besser mit anderen zusammen arbeiten, als gegeneinander. Bei vielen empirischen Untersuchungen (vgl. Sader S. 136 ff) zeigte sich schon früh, dass entgegen dieser Vermutung fast durchweg Kooperation die besseren Ergebnisse lieferte. Kooperation ist erheblich effektiver als Wettbewerb einerseits und individualistische Einzelarbeit andererseits.

**Zum Dritten** verträgt sich die Idee der Gemeinsamkeit innerhalb einer Gruppe nicht immer mit dem eigenen narzisstischen Bedürfnis – vor allem in Zeiten der Arbeitskraftunternehmer und ICH-AGs. Denn so gern man selbst zu einer Gruppe dazugehören mag, so lieb ist einem die Vorstellung ein autonomes Individuum zu sein, das weder auf Unterstützung noch auf die Hilfe anderer angewiesen ist. Die Notwendigkeit und Aufforderung zur Kooperation erleben wir vor dem Hintergrund der aufgezählten Zeiterscheinungen eher als narzisstische Kränkung und Ärgernis. Schliesslich führt sie uns die begrenzte Reichweite unserer eigenen

Handlungsmöglichkeiten vor Augen. Das mutmasslich individuelle Scheitern erleben wir dann besonders bitter, wenn wir alleine nicht mehr weiter kommen und gezwungen sind, andere um ihre Unterstützung und Hilfe bitten müssen.

### **1.3 Ziel dieser Arbeit**

Diese Arbeit soll kein Plädoyer für die Gruppe und Gruppenarbeit an sich und um jeden Preis sein. Es gibt genug Situationen, in denen Gruppenarbeit nicht notwendig ist, bzw. gute Arbeitsergebnisse durch andere Führungsmodelle ebenso erreicht werden können.

Demgegenüber gibt es aber auch Arbeitsformen – und diese mehr denn je – die ohne Gruppenarbeit nicht mehr denkbar sind. In Zeiten, in denen die organisationalen Strukturen mehr und mehr brüchig werden, in Zeiten, in denen sich die Ungewissheit was richtig und was falsch ist, auf fast alle Lebensbereiche erstreckt, in Zeiten, in denen das Wissen der Mitarbeitenden zum wichtigsten Kapital geworden ist, kann die Gruppe als ein Ort sozialer Kooperation ein Stück Handlungssicherheit zurückgeben. Wenn die Sicherheit nicht mehr in den organisationalen Strukturen zu finden ist, kann vielleicht die Gruppe eine Sicherheit ganz eigener – ganz anderer Art bieten.

In dieser Arbeit wird der Frage nachgegangen, was denn „tatsächlich“ die Bedingungen für gelingende Gruppenarbeit sind und wie präzise und systematisch sie sich verorten und beschreiben lassen. Gruppenarbeit ist kein Vabanquespiel, welches mal gelingen kann und mal nicht, sondern eine umfangreiche und verantwortungsvolle Aufgabe. Solange wir jedoch keine präzisen Begriffe und Konzepte dafür haben, was die Arbeitsfähigkeit in Gruppen tatsächlich ausmacht, werden wir auch die Produktivkraft von Gruppen immer nur unzureichend nutzen und arbeitsfähige Gruppen nur schwer etablieren können.

Im Fortgang der Arbeit wird im Kapitel 2 ein diagnostisches Struktur -Modell für das grundsätzliche Erfassen und Designen von Gruppen dargestellt. Das fast schon klassische Drei-Ebenen-Modell wird ausführlich erklärt und explizit um die gruppenspezifische Dimension erweitert.

Das 3. Kapitel fokussiert speziell die Kriterien der Arbeitsfähigkeit von Gruppen. Thema ist insbesondere die Interdependenz des Verhaltens einzelner Gruppenmitglieder gegenüber dem Gesamtprozess. Hierbei werden systematisch Design-Möglichkeiten im Zusammenhang von Prozess-Intervention definiert.

## 2. Das Drei-Ebenen-Modell

### Kooperation muss erlernt und erhalten werden

*„Wenn Sie in Ihrer Fabrik eine Maschine im Wert von 25 Millionen Dollar hätten, würden Sie keinen Moment zögern, fünf Prozent pro Jahr für die Instandhaltung aufzuwenden. Aber Unternehmen streiten tagelang über die Ausgabe von einigen Dollars um ihre 25 Millionen Dollar-Verkaufsteams funktionstüchtig zu halten.“*  
Rober Boylan, Results Now, Inc.

In vielen Arbeitskontexten sind wir bei der Erledigung unserer Aufgaben von anderen abhängig. Manchmal geht es nicht ohne sie. Aus dieser Perspektive stellt Kooperation eine schlichte Notwendigkeit dar: *Ich kann nur dann zu meinem Ziel kommen, wenn ich mich mit meinen Mitstreitern verständige und es den anderen ermögliche, auch zu ihrem Ziel zu kommen.* Eine zweite Einsicht besteht darin, dass es leichter und besser ist mit anderen zusammen zu arbeiten, als gegeneinander. Aus dieser Perspektive bedeutet Kooperation, unnötigen Reibungsverlust zu vermeiden und widerspricht der bereits genannten Annahme, dass „gesunde Konkurrenz“ auch belebend sein kann. Aber allein die Einsicht in die Notwendigkeit von Kooperation, befähigt uns noch lange nicht dazu sie zu praktizieren. Der Begriff „Kooperations-Fähigkeit“ ist keineswegs selbsterklärend. Im Gegenteil: Kooperation muss dezidiert erlernt werden – mehr noch, sie muss für jede spezifische Situation immer wieder neu erbracht und neu geregelt werden.

#### ***Was genau bedeutet Kooperation?***

Zunächst einmal bedeutet Kooperation nichts anderes, als dass Menschen *zusammen* arbeiten. Mehrere Menschen versuchen miteinander ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Lange Zeit wurde unter Zusammenarbeit lediglich verstanden, dass mehrer Menschen *gemeinsam unter einer Anleitung* arbeiten. Insofern ist der aktuelle Fokus auf Gruppen und Teams, die sich mehr oder weniger selbst organisieren und leiten, sowie ihre Einzelleistungen miteinander zu einer Synergie kombinieren relativ neu.

Im frühen Nachkriegsdeutschland entstand das erste stärkere Interesse für Gruppen. Das Ziel bestand vor allem in einer Einführung gruppenpädagogischer Verfahren zur Förderung demokratischer Tugenden – auch Re-Education genannt. Der immense emanzipatorische Anspruch bestand darin, über den Fokus der Gruppe – insbesondere in den 1960er/70er Jahren – zu einem antiautoritären Umbruch in der Gesellschaft zu gelangen. Zentrale Begriffe waren hierbei: Basisdemokratische Prozesse, autoritätsfreie Räume, Humanisierung der Arbeitswelt, Solidarisierungseffekte, Bewusstmachen von Herrschafts- und Anpassungsmechanismen.

Indem die Gruppe quasi als Nukleus des herrschaftsfreien Agierens angesehen wurde, sollten sich aus den Gruppenerkenntnissen zugleich die Ansprüche auf grössere soziale Gebilde wie Organisation und Gesellschaft übertragen lassen. Insbesondere diese Übertragungsversuche waren der Sache der Gruppendynamik nicht immer zuträglich und belasten noch bis heute das gesellschaftliche Image der Gruppendynamik. Nur zu oft reagieren Verantwortliche, vor allem aus der Wirtschaft, bei Nennung des Begriffs „Gruppendynamik“ ablehnend mit dem Verweis auf die antiautoritären und widerständigen Handlungen der 1970er Jahre.

## 2.1 Was ist eine Gruppe und was ist ein Team

Ohne auf die geschichtliche Entwicklung weiter eingehen zu können, geht es nun um die Frage, wie sich Gruppen – vor allem in Arbeitskontexten – heute gestalten. Es gibt die unterschiedlichsten Formen von Gruppen und die vielfältigsten Definitionen davon, was denn nun genau eine Gruppe ist. Anhand der folgenden drei Punkte soll eine erste Abgrenzung vorgenommen werden (vgl. u.a. Rechten S.13, Sader, S.39 und König, Schattenhofer S.15):

### Merkmale einer Gruppe

- Relative Kleinheit: 3 bis ca. 20 Mitglieder. Eine Dyade, also zwei Personen, sind noch keine Gruppe, da sie nicht die Möglichkeit zur Bildung von Untergruppen, bzw. wechselseitigen Paarbeziehungen haben.
- Eine gemeinsame Aufgabe oder ein gemeinsames Ziel.
- Die Möglichkeit zur unmittelbaren (face-to-face) Kommunikation zwischen den Gruppenmitgliedern.
- Relatives Überdauern: von wenigen Stunden bis zu vielen Jahren.

### Wichtige Entwicklungslinien einer Gruppe

- Entwickeln mehr Interaktionen untereinander als nach aussen und sind räumlich und/oder zeitlich von anderen Individuen der weiteren Umgebung abgehoben.
- Ein System gemeinsamer Normen und Werte als Leitbild und Grundlage der Interaktions- und Kommunikationsprozesse für einen bestimmten Verhaltensbereich.
- Aufeinander bezogene Rollen, Funktionen und Positionen, die auf das Gruppenziel gerichtet sind.
- Ein Wir-Gefühl der Gruppenzugehörigkeit und des Gruppenzusammenhalts erleben und erhalten.

### Wichtige Relativierungen von Gruppen

- **„DIE GRUPPE AN SICH“** existiert im Alltag nicht. Gruppen agieren nicht im luftleeren Raum. Es gibt immer eine bestimmte Umgebung und eine spezifische Vorgeschichte, sei es von der Gruppe insgesamt oder von einzelnen Mitgliedern.
- **„DIE MITGLIEDER“** sind niemals exklusiv. Die mehrfache Gruppenzugehörigkeit ist die Regel, da wir alle in mehreren Gruppen engagiert sind. Vielfach können sich Widersprüche und Unvereinbarkeiten zwischen dem Handeln in der einen Gruppe und den Anforderungen aus der anderen Gruppe ergeben.
- **„DIE GRUPPENGRENZEN“** sind oft unklar und können von den Beteiligten jeweils unterschiedlich definiert werden.
- **„DIE ZUGEHÖRIGKEIT“** oder Nichtzugehörigkeit zu einer Gruppe ist kein „Alles-oder-Nichts-Phänomen“. Es gibt häufig fließende Grade von Zugehörigkeit und möglicherweise zeitlichen Schwankungen.

Inwiefern handelt es sich nun bei einem Team um etwas Besonderes, bzw. worin besteht der Unterschied zwischen Gruppe und Team? Die einfachste Definition lautet:

→ ***Jedes Team ist eine Gruppe, aber nicht jede Gruppe ist ein Team.***

Die folgenden idealtypischen Merkmale beziehen sich daher speziell auf die Leistungen, die ein Team über die oben genannten Kriterien hinaus erfüllen muss. Zugleich sind es spezifische Erfolgskriterien. Diese stellen quasi einen Idealzustand dar. Die durchaus komplexen Kriterien für die Erbringung dieser Idealvorstellungen folgen weiter unter.



## **Spezielle (Ideal-)Team-Merkmale**

- Erfolgreiche Teams haben herausfordernde Ziele formuliert und vereinbart. Jedes Teammitglied fühlt sich den vereinbarten Ergebniserwartungen verpflichtet und setzt alles daran, diese in der täglichen Arbeit zu erreichen (qualitativ und quantitativ).
- Teams haben eine Struktur akzeptiert, in der jedes Teammitglied an seinem Platz jene Aufgaben erfüllt, die zur Zielerreichung führen. Jeder bedient jeden, damit gemeinsamer Erfolg möglich wird.
- Teams haben einen Normen- und Wertekatalog erarbeitet, der von allen Teammitgliedern akzeptiert ist und gelebt wird. Infolgedessen hat Teamarbeit auch einen emotionalen Bezug, der mit Begriffen wie Teamgeist, Teamwork, Teamness ... bezeichnet wird.
- Teams haben sich auf Spielregeln der Zusammenarbeit geeinigt, die darüber Auskunft geben, wie das vereinbarte Ziel erreicht werden soll und welche Verhaltensweisen innerhalb des Teams erwünscht sind, weil diese nach Überzeugung aller Beteiligten zur Zielerreichung beitragen. Jedes Teammitglied kennt die Konsequenzen, wenn vereinbarte Spielregeln nicht eingehalten werden.
- Und schließlich zeichnen sich Teams durch die – nach außen und innen gelebte – individuelle Identifikation mit dem Team, den Teamzielen, der Teamstruktur, den Teamnormen und Teamspielregeln aus.

(vgl. Rosenberger in Brocher1999)

## **2.2 Das Drei-Ebenen-Modell gelingender Gruppenarbeit**

Das Grundproblem eines jeden Modells besteht darin, dass die Komplexität des Gegenstandes so weit reduzieren werden muss, dass eindeutige Prinzipien erkennbar werden. Allerdings läuft jede Reduktion Gefahr, den Gegenstand, den sie beschreibt in den Augen manch anderer schlicht als falsch erscheinen zu lassen, weil gerade die für ihn oder sie wichtigen Aspekte weggelassen wurden. Dennoch hilft insbesondere in Bezug auf die Komplexität von Gruppen ein falsches Modell noch immer weiter als kein Modell.

Viele der oben genannten Merkmale, Entwicklungslinien und Relativierungen von Gruppen (und Teams als eine Spezialform von Gruppen) machen bereits deutlich, dass Gruppen auf ganz unterschiedlichen Ebenen „unterwegs“ sind. Was aber ist genau damit gemeint, ein System von Normen und Werten zu besitzen? Und wie gelangt man von einem solchen System zu einem Wir-Gefühl? Was bedeutet es, ein herausforderndes Ziel zu haben und unter welchen Bedingungen kann sichergestellt werden, dass tatsächlich alle Beteiligten im Sinne dieses Ziels handeln?

In Anlehnung an das Drei-Ebenen-Modell von Kh. A. Geissler (ders. in: Lernprozesse steuern 1995) wird im Folgenden aufgezeigt, auf welchen unterschiedlichen Ebenen Gruppen spezielle Leistungen zu erbringen haben – abgesehen von der Erfüllung ihrer Aufgabe. Es werden kurz die drei Ebenen in der Gesamtschau vorgestellt und anschließend ausführlich auf die einzelnen Bereiche eingegangen.

# Das Drei-Ebenen Modell



## Die drei Ebenen: Inhalt, Gruppe und Individuum als Strukturmerkmale

Die drei Ebenen *Inhalt*, *Gruppe* und *Individuum* sollen zunächst als strukturelle Merkmale definiert werden. Damit erhalten sie einen quasi objektiven Charakter. Das heisst nicht, dass sie nicht veränderbar sind. Ist jedoch ein Inhalt einmal gegeben, so gibt dieser Inhalt seinerseits eine bestimmte Struktur vor. Er setzt zeitliche und räumliche Grenzen, nach denen sich diejenigen zu richten haben, die sich mit ihm auseinandersetzen. Das Gleiche gilt für Gruppen und Individuen. Hat eine Gruppe einmal ihre Zusammensetzung gefunden, so wirkt diese Kombination ihrer Mitglieder zugleich als ein Strukturmerkmal.

Die folgenden Definitionen treffen noch keine Aussage über die Art und Weise, wie die Merkmale entstanden sind und wie eine Gruppe diese Merkmale prozessiert. Das Modell dient vor allem zur Analyse eines „Ist-Zustandes“ und gibt Auskunft darüber in welchem Status Quo sich die Gruppe befindet.

### 1. Inhaltsebene: Die funktionale Sachlogik

Gruppen sind kein Selbstzweck, sondern dienen der Erledigung allgemeiner Arbeitsinhalte oder spezieller Aufgaben. Dies können sowohl dienstliche als auch private Angelegenheiten sein. Insofern müssen Freizeitgruppen ebenso wie Arbeitsgruppen die Inhalte um die es geht so aufbereiten, dass sie für alle Beteiligten verständlich und nachvollziehbar sind. Wichtige strukturelle Gestaltungs- und Steuerungsaufgaben sind dabei: Die realistische Festlegung des Ziels, die Setzung der organisationalen Arbeitsbedingungen (Zeit, Ort etc.), die Entwicklung von Arbeitssequenzen, die Kontrolle der Ergebnisse, die Sicherung des Erfolges. Es geht um Steuerungsleistungen im Hinblick auf systematisches Erkennen, Benennen, Differenzieren und Bewerten. Sofern Gruppen von Führungskräften geleitet werden, müssen diese etwas von der Sache verstehen, um deren „Produktion“ bei den Gruppenmitgliedern voranzutreiben. Das heisst, sie müssen die Sachlogik des Arbeitsinhaltes verstehen und diese mit angemessenen Methoden, d.h. sachlogisch und funktional umsetzen können.

## 2. Gruppenebene: Die Gruppenzusammensetzung und Gruppenentwicklung

Gruppenarbeit unterscheidet sich grundlegend von Einzelarbeit, da sie sich nicht im „stillen Kämmerlein“ vollzieht. Die Gruppenatmosphäre und der Stand der Gruppenentwicklung beeinflussen die Arbeit am Ziel entscheidend mit. So zeigen Modelle über die phasenweise Entwicklung von Gruppen immer wieder auf, dass zu Beginn eines Gruppenprozesses die Mitarbeitenden tendenziell weniger mit dem Inhalt beschäftigt sind. Bevor inhaltliches Arbeiten sinnvoll möglich ist, muss erst einmal eine erste Orientierung in Sachen Gruppe erfolgt sein. Die Gruppenmitglieder müssen erste Schritte in Richtung Arbeitsfähigkeit machen. Die spezifische Interaktionsdynamik der Gruppe ergibt sich aus dem soziologischen und soziodynamischen Prozess ihrer Entwicklung. Das heisst, der Stand, den die jeweilige Gruppenentwicklung erreicht hat, beeinflusst seinerseits den Arbeitsprozess der Gruppe entscheidend im Hinblick auf dessen Erfolg.

Die Hauptleistung auf dieser Ebene ist es, Methoden zur Beziehungsarbeit zur Verfügung zu stellen. Es gilt, die Gruppensituation zu erkennen und vertikale sowie horizontale Kooperationsbeziehungen auf der Basis ihres Entwicklungsstandes konstruktiv zu beeinflussen. Die zentrale Frage lautet: Was braucht die Gruppe, um Arbeitsfähigkeit zu entwickeln, zu erhalten oder eventuell auch wiederzugewinnen? Es gilt die Sozio-Logik der Arbeitsgruppe zu verstehen und soziologisch zu gestalten und zu steuern.

## 3. Individualebene: Die psychologischen Befindlichkeit einzelner

Die Gestaltung und Steuerung produktiver Prozesse in Gruppen ist nur möglich, wenn sich die Mitglieder aufeinander einlassen, d.h. wenn sie Vertrauen entwickeln. Dies wiederum geschieht nur, wenn die Gruppenmitglieder in ihrer spezifischen Individualität (Psychologik) auch anerkannt werden. Es geht hierbei nicht um ein blindes Unter- oder Einordnen, sondern um Differenzierung. Die Gruppenmitglieder müssen im Prozess des Arbeitens lernen, ihre Unterschiedlichkeit weitgehend zu akzeptieren und für die Arbeitsprozesse nutzbar zu machen. Es gilt, die einzelnen Gruppenmitglieder auch im Rahmen ihrer Wünsche, Interessen, Hoffnungen, Möglichkeiten, Stärken und Schwächen zu akzeptieren. Akzeptanz bedeutet, dass die Bedürfnisse der am Arbeitsprozess Beteiligten nie ganz in den vorab geplanten Zielen aufgehen, ebenso wie ihr Engagement nie vollständig für den Gruppenprozess verfügbar gemacht werden kann. Es ist die Toleranz für das Abweichende, das Besondere und manchmal auch für das Störende, das die individuellen Arbeitsleistungen fördert. Die Steuerungs- und Gestaltungsaktivitäten von Gruppen sind also auch auf das Individuum auszurichten. Daher muss sich Gruppenarbeit immer auch an der Psychologik der Beteiligten orientieren.

### Was wird verhandelt

<b>Inhalt</b>	- Leitbild - Auftrag - Ziele
<b>Gruppe</b>	- Normen - Rolle - Status
<b>Individuum</b>	- Macht - Intimität - Zugehörigkeit

## Was wird auf den jeweiligen Ebenen verhandelt?

Über diese drei Ebenen gilt es eine lebendige Balance herzustellen. Dies bedeutet nicht, eine der drei Ebenen absolut zu setzen, sondern die jeweiligen Anteile in der Notwendigkeit ihrer Berücksichtigung gebührend einzubeziehen. Was genau auf den jeweiligen Ebenen verhandelt wird, soll nun anhand der Dreiteilung nach Inhalt, Gruppe und Individuum dargestellt werden. Die folgenden drei Aspekte werden relativ kurz abgehandelt, da es in dieser Arbeit weniger um die Korrektheit des inhaltlichen Geschehens als um die Aspekte der Arbeitsfähigkeit von Gruppen geht. Natürlich darf in diesem Zusammenhang der Inhalt nicht aussen vor bleiben, der gruppenspezifische Aspekt kommt jedoch vornehmlich auf der Ebene der Gruppe und des Individuums zum Tragen.

## 2.3 Inhaltsebene: Leitbild – Auftrag – Ziele

### 1. Das Leitbild: Sinn und Zweck des Zusammenarbeitens

Eine Gruppe, die einen Zweck erfüllt, muss wissen, wer oder was sie als Gruppe ist. Welchen Zweck erfüllt eine Freizeitgruppe, welchen Zweck muss eine Gruppe in einem Unternehmen erfüllen? Ein solches Leitbild, gibt Auskunft darüber wie sich die Zukunft der Gruppe gestalten wird und inwiefern diese Zukunftsorientierung bereits in der Gegenwart wirksam werden kann. Es geht um Zielzustände, die es zu erreichen gilt, um der Gruppe eine Richtung zu geben. Ein solches Leitbild kann sehr kurz gefasst sein, aber auch einen sehr detaillierten Katalog an Werten und Normen enthalten.

Alles, was hierin geäußert wird, steht gleichsam über der Gruppe und über den konkreten Personen. Es ist zunächst nichts weiter als eine Deklaration, die selbst noch kein Leben hat. Es ist eine von der Gruppe und den einzelnen Individuen abgehobene Erklärung. Ein Leitbild ist vergleichbar mit den Spielregeln eines Spiels. Sie sagen lediglich etwas darüber aus, welche Absicht in dem Spiel verfolgt werden soll und an welche Regeln sich die Spieler zu halten haben.

Um das Leitbild einer Organisation zu erfassen, kann man entweder die offiziellen Parolen erfragen, die es inzwischen zu Hauff für jede Abteilung gibt oder die Teilnehmenden bspw. selbst eine Rangreihenfolgen gemäss Vorgaben oder ihrer eigenen Vorschläge erstellen lassen. Wie gesagt, über das Leitbild lässt sich etwas über den offiziellen Inhalt der Gruppe erfahren – damit ist noch keine Aussagen über die mögliche oder tatsächliche Kooperationskultur getätigt.

#### **Beispiel für eine Übung: Wie die Organisation, der ich angehöre, sein sollte**

(bitte legen Sie eine Rangfolge von 1 höchster Wert bis 19 niedrigster Wert fest):

- A. **Leistungsfähig** - Leistet einen wertvollen Beitrag und trägt den Bedürfnissen einzelner Rechnung.
- B. **Ausgeglichen** - kümmert sich in angemessener Weise um die Bedürfnisse der Gesellschaft, der Organisation und der einzelnen Mitglieder, ohne einen dieser drei zu vernachlässigen.
- C. **Schön** - hat bei ihrer Architektur Landschaftsplanung und im Arbeitsumfeld einen Sinn für Ästhetik.
- D. **Fürsorglich** - nimmt Mitglieder wichtig, bietet ihnen eine Gelegenheit zusammenzukommen, und gibt ihnen das Gefühl, gebraucht zu werden.
- E. **Angenehm** - ein Ort, wo Menschen sich gut einfügen, miteinander in Kontakt kommen und das Gefühl haben, gebraucht zu werden.
- F. **Egalitär** - bietet gleiche Chancen für alle und Zugang zu den Informationen, die nötig sind um das eigene Leben verantwortlich zu gestalten.
- G. **Anregend** - bietet den Mitgliedern stimulierende und aktive Möglichkeiten, sich persönlich zu entwickeln etwas zu wagen und sich auszuleben.
- H. **Frei** - ein Ort, wo die Mitglieder Wahlmöglichkeiten haben, ihre Unabhängigkeit beweisen können und an Entscheidungen, die sie betreffen, beteiligt sind.

- I. **Erfüllend** - vermittelt dem Mitglied das Gefühl, das seine Arbeit sinnvoll ist und die Organisation einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag leistet, wie auch jeder einzelne für die Organisation wichtig ist - ein Platz, an dem ich gerne arbeite.
- J. **Harmonisch** - fördert Harmonie innerhalb und zwischen Gruppen, will Problem eher lösen, anstatt Vorwürfe zu machen und Schuldige zu suchen.
- K. **Humanistisch** - der Beitrag zum menschlichen Wohlergehen und zur Lebensqualität liegt mehr am Herzen als der Konkurrenzkampf um Märkte und der Lebensstandard.
- L. **Ganzheitlich** - stellt eine Einheit und Ganzheit dar, die über die einfache Summe der Teile hinausgeht - die Teile haben eine gute Beziehung zueinander.
- M. **Zielgerichtet** - hat eine klare Vorstellung des Zwecks - des Auftrags -, dem wir verpflichtet sind und an dem wir unsere Ergebnisse und Aktivitäten ausrichten.
- N. **Spontan** - reagiert auf Bedürfnisse, ist flexibel, für Veränderung aufgeschlossen, hält nicht an Traditionen fest, wenn diese nicht sinnvoll sind.
- O. **Geordnet** - operiert mit einer klaren Teampolitik, hat klare Regeln und Verfahrensweisen, die angeben, was von den Mitgliedern erwartet wird und wie sie sich zu verhalten haben.
- P. **Unterstützend** - liefert die nötigen Mittel, Werkzeuge, Ausrüstung und Schulung, damit die Arbeit getan werden kann; die Führungskräfte stellen bereit, was wir brauchen, und ermuntern uns.
- Q. **Sicher** - ist wirtschaftlich so stabil dass ich mir keine Sorgen mache, ohne eigenes Verschulden kurzarbeiten zu müssen oder entlassen zu werden.
- R. **Erfolgreich** - ist eine anerkannte und glaubwürdige Organisation mit einer guten Wachstums- und Gewinnrate; im Markt gut eingeführt.
- S. **Warmherzig** - fördert freundliche Geschäftsbeziehungen; legt Wert auf gute Kameradschaft.

Quelle: „Values I Seek in MY Organization“ von Richard S. Underhill. Zit. n. Brendan Reddy 1999, S.88f.

## 2. Auftrag

Sagt das Leitbild etwas über das übergeordnete Ziel der Gruppe aus, so gilt es im Konkreten zu klären, welche Ergebnisse aktuell geliefert werden sollen, d.h. was der Auftrag ist und durch wen er erteilt wurde. Auch hier gilt, dass der Auftrag noch nichts darüber aussagt auf welche Art und Weise die Gruppe ihn später umsetzen wird. Ebenso wie das Leitbild ist es eine inhaltliche Erläuterung eine strukturelle Vorgabe, die erst mit Leben erfüllt werden muss. Das macht die Auftragsklärung allerdings keineswegs überflüssig – im Gegenteil. Der Prozess der Auftragsklärung stellt den formellen Einstieg in die Kooperation dar. Auch dies kann methodisch gut durch Fragebögen abgehandelt werden.

### Die Grundfragen der Auftragsklärung lauten:

- *Wer will was?* Wer ist mein Auftraggeber? Will der, der vor mir sitzt, überhaupt etwas von mir? Was müssten ich und der, der vor mir sitzt, tun, um den Auftraggeber zufrieden zustellen?
- *Von wem?* Bin ich es überhaupt, der hier angefragt ist?
- *Ab wann?* Gibt es jetzt schon einen Auftrag für mich?
- *Bis wann?* Ist es schon zu spät?
- *Wie viel?* Wie viele Sitzungen, welcher Umfang und Dauer steht der Gruppe zur Verfügung?
- *Wozu ?* Was genau soll hier zu welchem Endzweck gemacht werden?
- *Mit wem? Gegen wen?* Wie einig oder uneinig sind verschiedene Kunden untereinander bezüglich der gewünschten Leistung, die die Gruppe zu erbringen hat?

Besonders nützlich können dabei die **Umkehrungen dieser Fragen** sein:

- *Wer will nichts?* Ist jemand evtl. gar kein Kunde?
- *Was nicht ?* Welche Dienstleistungen sind evtl. irrelevant?
- *Von wem nicht?* Welche Anbieter halten sich irrtümlicherweise für angesprochen?
- *Wann noch nicht?* Ist es zu einer längerfristig sinnvollen Maßnahme evtl. noch zu früh?
- *Wann nicht mehr?* Ist die Nachfrage bereits erloschen?
- *Wozu nicht?* Über welche Zielsetzungen besteht evtl. gar kein Konsens?

(Aus Schlippe/Schweizer: Handbuch systemischer Therapie und Beratung )

### 3. Ziele

Lässt sich der Auftrag als das beschreiben, was an die Gruppe quasi von aussen herangetragen wird, so stellt das Ziel die interne Richtung der Gruppe dar, wohin die Reise konkret gehen soll. Auch hierbei gilt, dass die Zielklärung als methodischer Akt bearbeitet werden kann. Insbesondere aus dem Coaching sind viele Modelle bekannt, anhand derer eine solche Zielklärung leicht vonstatten gehen kann:

#### Kriterien der Zielformulierung

- **positiv** formuliert als Annäherungsziel, also: Wo wollt **Ihr** hin? statt eines Vermeidungsziels: Was soll nicht (mehr) sein?
- **konkret und genau** definiert, also klare Bezüge: Wie genau wird das aussehen? statt: „weniger x und mehr y“
- **sinnlich wahrnehmbar**, von außen erkennbar: Woran würde die andere Abteilung, ein Mitarbeiter, der Chef erkennen, dass das Ziel erreicht ist?
- **aus eigenen Mitteln** erreichbar: Liegt die Zielerreichung in der Kompetenz des Teams? Sind die fachlichen, persönlichen und finanziellen Ressourcen unter eigener Kontrolle?
- **kontextsensibel**: Passt das Ziel zur Unternehmenskultur? Lässt es sich mit den Zielen der Institution vereinbaren? Sind die Konsequenzen im ökologischen Kontext vertretbar?

## 2.4 Gruppenebene: Normen – Rollen – Status

Damit eine Gruppe „mehr“ ist als lediglich die Summe ihrer Teile, muss sie als Gruppen arbeitsfähig werden. Es gilt auf der Ebene der Sozio-Dynamik, dass die Gruppenmitglieder in Ergänzung zur offiziellen Aufgaben, die Art und Weise klären, wie sie miteinander umgehen, kooperieren, sich verständigen wollen. Die Klärungsaufgabe, wie die jeweiligen Beziehungen zueinander gestaltet sind, lässt sich unter drei zentralen Themen zusammenfassen: Normen, Rollen und Status. Die Mitglieder jeder Gruppe müssen im Laufe ihrer Vergemeinschaftung darüber übereinkommen, wie sie ihre wechselseitigen Beziehungen, die sich innerhalb der Gruppe ereignen werden, über Normen, Rollen und Status ausbalancieren. Gleich einem Mobile gilt es die einzelnen Bereiche so aufeinander abzustimmen, dass sie zueinander in einem stimmigen Gleichgewicht sind. Wobei Gleichgewicht nicht bedeutet, dass alle Bau- und Bestandteile auf *derselben* Höhe sein müssen, sondern auch in ihrer Unterschiedlichkeit eine tragfähige Ordnung garantieren können.

### 1. Normen und Regeln:

Jede Gruppe besitzt und entwickelt eine ganze Reihe von offiziellen und inoffiziellen Normen, Regeln und Werte, die das Verhalten der Mitglieder nach der Massgabe richtig oder falsch ordnen. Für die Gruppe hängt ihr Erhalt davon ab, ob ein konkretes Verhalten Einzelner als der Gruppe zuträglich oder abträglich definiert wird. Einige Beispiele solcher Normen:

- Pünktlichkeit: Müssen alle immer pünktlich zum vereinbarten Termin erscheinen oder welche Ausnahmen sind welchen Teilnehmenden gestattet?
- Redeanteile: Dürfen alle so lange reden wie sie wollen, oder nach welcher Regel wird das Wort erteilt, bzw. wieder entzogen?
- Einigungsverfahren: Nach welcher Regel werden Entscheidungen getroffen? Wie viele oder wie wichtige Personen müssen zustimmen, bzw. dürfen nicht dagegen sein?

Die Einhaltung bzw. Verletzung wird über direkte oder indirekte Belohnungen bzw. Bestrafungen gewährleistet: Soziale Anerkennung, Wertschätzung und häufigeres Anfragen sind ebensolche Reaktionen wie soziale Ächtung, Ignoranz und Mobbing gegenüber Einzelnen.

Der Zusammenhang zwischen Inhaltsebene (Leitbild, Auftrag, Ziele) und Beziehungsebene kann so aussehen, dass sich das (offizielle) Leitbild in den Normen unmittelbar widerspiegeln – dies muss aber nicht so sein. Insbesondere die inoffiziellen Normen sind sozusagen der faktische Spiegel des organisationalen Auftrages auf der Beziehungsebene. Sie stellen die Übersetzung dessen dar, was sich Seitens des Leitbildes real entwickelt hat und umgekehrt. Lautet das offizielle Leitbild eines Unternehmens: *„Wir wollen eine Vertrauenskultur leben, in der die offene Meinungsbekundung zählt“*, aber während der meisten Teamsitzungen herrscht Blockadepolitik, Misstrauen und das Vorenthalten von Informationen, so unterlaufen die „faktischen“ inoffiziellen Regeln das Leitbild. Die inoffizielle Norm lautet: *„Hüte dich vor deinem Nächsten, denn sonst wird er dir schaden.“*

Das macht die offiziellen Normen keineswegs überflüssig. Gleichsam wie in der Religion geben Normen innerhalb von Beziehungen Antwort auf existenzielle Fragen: Warum bestehen wir? Was unterscheidet uns von anderen? Was macht uns einzigartig? Wie gestalten wir unser Zusammenleben? Aber eine normative Beziehungsstruktur allein ist noch lange nicht hinreichend dafür, dass sich einzelnen Gruppenmitglieder auch normenkonform verhalten. Der „Besitz“ einer formellen Führungsposition spiegelt sich eben nicht automatisch in der freiwilligen Gefolgschaft der Gruppenmitglieder wider. So wird der offiziellen Norm *„Leiste der Führungskraft Gefolgschaft“* individuell mal mehr, mal weniger Folge geleistet. Und die Summe dieser individuellen Verhaltensweisen bilden in der Gruppe wiederum eigene Normen aus, die ihrerseits eine spezifische informelle Gruppennorm prägen: *„Die offizielle Führung heisst zwar XY aber wenn OP nicht zustimmt, läuft hier gar nichts.“*

Diese eigenen Gruppennormen haben erheblichen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit der Gruppe. Beinhalten diese inoffiziellen Normen zu hohe Erwartungen und Forderungen, so wird die Unerreichbarkeit dieser Normen die Mitglieder so weit frustrieren, dass sie sich selbst nur als schwach und dumm erleben. Die Folge wird eine zumindest verdeckte Abwehr sein, was die Aggressivität der Mitglieder untereinander in der Gruppe erhöht. Als Ventil könnten solche Gruppen versuchen in einer dauernden Suche nach Sündenböcken ihrer Aggressivität freien Lauf zu lassen. Sie werden ihre Aufmerksamkeit auf ein oder zwei Mitglieder richten, deren passive und schwächere Verhaltensweisen sich dazu anbieten. Enthält die Norm zu geringe Anforderungen, so werden sich die Mitglieder nach Herausforderungen umsehen, die ihrem Potenzial entsprechen. Dies kann eine Orientierung nach aussen sein, oder zu einem Kräftemessen innerhalb der Gruppe führen, welches mit dem Auftrag der Gruppe nichts zu tun hat.

Auf derart inoffizielle Gruppennormen hat man sich nicht ausdrücklich geeinigt. Sie sind nicht wie offizielle Normen messbar, bspw. wie Kleiderordnungen, Kommunikationsregeln oder bestimmte Leistungsvorhaben. Über diese wird auch offiziell kaum geredet und sie sind schon gar nicht für alle ersichtlich – obgleich sie dennoch meist unbewusst bekannt sind. Als Gruppenmitglied erkennt man sie immer dann (meist schmerzlich), wenn sie überschritten wurden. Offizielle und inoffizielle Normen müssen keineswegs im Einklang miteinander sein. Sie können auch einander widersprechen – was zur Folge hat, dass dieser Widerspruch früher oder später vor Ort oder auch ganz woanders zutage tritt:

Wenn eine offizielle Führungsleitlinie der Organisation lautet: *„Alle sagen offen ihre Meinung und üben konstruktive Kritik,“* und die Gruppe „tatsächlich“ nach dem Motto handelt: *„Übe keine Kritik am Verhalten der anderen und halte dich stets freundliche bedeckt,“* dann kann sich der Widerspruch in Form eines sichtbaren Gruppenfatalismus

äussern. Er wird ohne grossartige Gegenwehr über längere Zeit hingenommen werden, die Mitglieder gehen in eine innere Emigration und nehmen alles stoisch hin, und legitimieren ihr Verhalten damit, dass es ihrem Wunsch nach Passivität sogar noch entgegen kommt. Allerdings lassen sich Gruppensituationen kaum ex ante anhand der offiziellen und gemeinsamen Vereinbarungen messen und mit dem inoffiziellen Verhalten vergleichen, sondern nur ex post anhand der konkreten Verhaltensweisen der Beteiligten nachinterpretieren.

Alle derartigen Normierungen schränken die persönliche Freiheit im Sinne von Verhaltensvorschriften zunächst einmal ein. Sie begrenzen einen Raum von Möglichkeiten und geben gerade durch diese Beschränkungen auch Orientierung. Zur Verdeutlichung derartiger Beziehungsnormen anbei einige Beispiele – wobei die Liste beliebig ergänzt werden kann:

Embleme	Kleidung	Sagen
Gebräuche	Kultur	Schriftstücke
Gesänge	Märchen	Sitten
Geschichten	Mythen	Sprache
Ideologien	Redewendungen	Zeremonien
Initiationsriten	Rituale	u.v.m.

Diese Normen sind jedoch nichts Unveränderbares. Sie sind nicht „an sich“ richtig oder falsch. Sie wurden zu bestimmten Zwecken geschaffen und können für andere Zwecke sinnlos bis kontraproduktiv sein. Im Rahmen von Gruppen- und Teamentwicklungsprozessen kann das Infragestellen bisheriger Normierungen und Grenzziehungen zu einem besseren Verständnis innerhalb der Gruppe selbst führen. Dies gelingt insbesondere durch das Aufdecken von Widersprüchen und Unvereinbarkeiten zwischen.

- ausdrücklichen oder stillschweigenden,
- formellen oder informellen,
- vorgegebenen oder vereinbarten,
- vorhersehbaren oder unvorhersehbaren,
- weit reichenden oder eng beschränkten,
- funktionalen oder dysfunktionalen Normen und Regeln.

## 2. Rollen in Gruppen:

Rollen sind Konstruktionen der Gemeinschaft zum Zwecke der Gemeinschaft. Sie sind ähnlich wie Normen und Regeln gebündelte Verhaltensanforderungen und geben Auskunft über Erwartungen, Rechte und Pflichten, sowie Erlaubnisse und Verbote. Eine klar definierte und offiziell anerkannte Rolle erleichtert den Gruppenmitgliedern das In-Beziehung-Treten in Gruppen: Jeder weiss, was von einem bestimmten Rolleninhaber zu erwarten ist und es schafft seitens des Rolleninhabers ebenso Verlässlichkeit, wenn er selbst ebenso weiss, was andere „mit einem gewissen Anrecht“ von ihm erwarten können: So beinhalten die Rollen des Vaters oder der Mutter, die Rolle des Kollegen, die Rolle der Vorgesetzten, die Rolle der besten Freundin oder des treuesten Feindes einen klaren Spielraum innerhalb dessen die Verhaltensweisen als rollenkonform angesehen und akzeptiert werden.

Diese Verhaltenserwartungen werden „Rollen“ genannt, um deutlich zu machen, dass sie potenziell jeder und jede übernehmen kann. Bei Rollen handelt es sich zunächst nicht primär um persönliche Eigenschaften, sondern um Funktionen, die zur Aufgabenerfüllung innerhalb von Gruppen notwendig sind. Benötigt eine Gruppe zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe



Führung, dann ist es zunächst zweitrangig wer sie ausübt, wichtig ist, dass sie überhaupt ausgeübt wird. Natürlich gibt es seitens der Mitglieder individuelle Präferenzen: Herr Müller ist dafür bekannt, dass er stets die neuesten Fakten im Kopf hat. Frau Meier dagegen stellt lieber Fragen und fasst die Ergebnisse zusammen, während Frau Schulz besonders gut darin ist, Ideen gründlich durchzuspielen, um ihre Konsequenzen abzuschätzen. Und Herr Utz achtet für gewöhnlich darauf, dass die Diskussion nicht aus dem Ruder läuft. Es kann sein, dass diese vier Personen exakt entsprechend ihrer „Vorlieben“ in der Gruppe tätig werden, es kann aber auch sein, dass sie sich aus irgendwelchen Gründen ganz anders verhalten und ganz andere Rollen einnehmen (müssen).

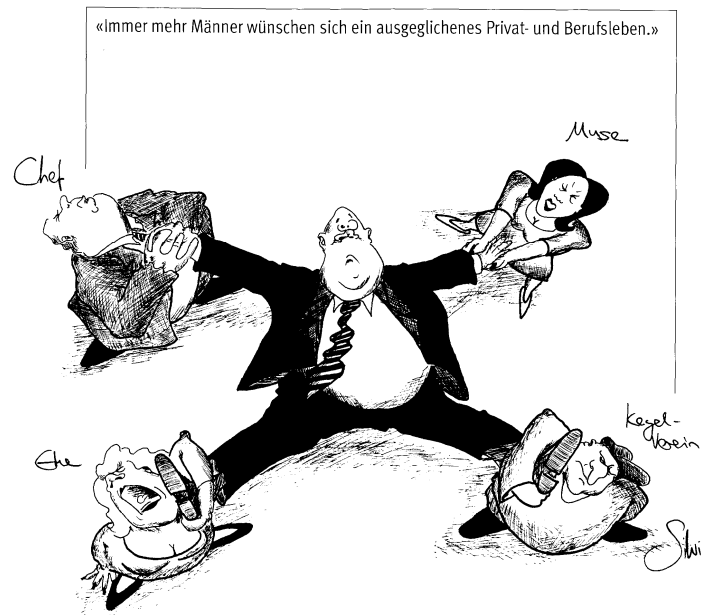


Abb. 1: Erni, Silvio L.: Mehr Lebensqualität durch Work-Life-Balance

### ***Rollenflexibilität und Rollenerwartbarkeit***

In jeder Gruppe entwickelt sich strukturell ein Netz von mehr oder weniger deutlich definierten Rollenbeziehungen. Menschen können in Gruppen gar nicht anders miteinander umgehen, als die Erwartungen an ihre unterschiedlichen Gegenüber in dieser Form zu bündeln. Selbst wenn sich eine Person allen konkreten Erwartungen innerhalb einer Gruppe immer wieder aufs Neue entzieht, so wird dies zugleich ihre Rolle sein: Die Gruppe wird sich auf die Unzuverlässigkeit jener Person verlassen.

Es gibt formelle Rollen, wie die des Vorstandes oder der Betriebsrätin und es gibt informelle Rollen, wie die der Meinungsführerin oder des Sündenbocks. Auch hier gilt, dass formelle und informelle Rollen keineswegs deckungsgleich sein müssen. Dies ist aber nicht die einzige Spannung, die sich ergibt. Der Zusammenhang zwischen der Rollenstruktur und dem Prozess in dem die konkreten Personen die Rollen übernehmen, ist ebenfalls komplex. Es gibt Rollen, für die man eine Vorliebe hat und die einem eher liegen und solche, die einem gar nicht liegen. Es gibt Rollen, in die man erst hinein- und solche aus denen man hinauswächst: So ist man irgendwann zu alt für den Pausenc clown und alt genug für die kluge Beraterin; oder man ist es auf Dauer leid, immer die Kohlen für andere aus dem Feuer zu holen und sehnt sich nach einer Position in der man einfach auch mal mitlaufen kann. Je nachdem wie man sich selbst zur eigenen Rolle verhält, erlebt man Rollenstarrheit, Rollenunsicherheit, Rollenflexibilität, Rollenklarheit, etc. Wobei eine einzelne Person immer auch eine Vielzahl verschiedener Rollen zu verschiedenen Zeitpunkten bekleiden kann.

Viele mögliche Rollen müssen nicht erst lange gesucht oder „erfunden“ werden. Sie sind im täglichen Miteinander bereits sehr vertraut. Bekleide ich die Rolle eines Lehrers oder eines Polizisten, dann mache ich mich auf diese ganz bestimmte Art und Weise meinen Mitmenschen sichtbar. Und diese können ihrerseits bestimmte Erwartungen an mich richten. Wiederum gilt: Man „wählt“ für sich eine Rolle und macht sich gegenüber seiner Umwelt „erwartbar“.

„Erwartbarkeit“ bedeutet, dass man bei dem bleibt, was man über sich dargestellt hat. Insofern verpflichtet jede Selbstdarstellung. Eine Person wird über die Ausübung einer Rolle identifizierbar, wieder erkennbar und kann darüber zugleich auch ihre eigene Identität entwickeln. Dies heißt im Umkehrschluss, dass Individuen, die keine Rolle für sich annehmen, sich selbst nicht sozial sichtbar darstellen, die nicht erwartbar sein wollen, auch keine Identität, jenseits ihrer Verweigerungshaltung in Anspruch nehmen.

### ***Rollenmodelle in Gruppen:***

Damit eine Gruppe arbeitsfähig wird, muss sich ein bestimmtes Set unterschiedlicher Rollen herausgebildet haben. Wenn in einer Gruppe alle nur führen oder alle nur geführt werden wollen, wenn alle nur bremsen oder alle nur voranpreschen wollen, dann wird es schwer mit der Kooperation, weil die jeweilige Balance fehlt. Man kann sich eine gut funktionierende Gruppe wie eine Theatergruppe vorstellen, die ein Theaterstück spielen soll. Im Vorfeld gibt es bestimmte Rollen zu besetzen und es gibt den Text der auf die Bühne gebracht werden muss. Ob das Stück wirklich gut wird, hängt vom individuellen Zusammenspiel und vom Engagement der konkreten Personen in ihren Rollen ab. Vermutlich gibt es in der Theatertruppe bestimmte Charaktere. Inwiefern der Schauspieler dann tatsächlich die eine oder andere Rolle bekleidet, ist aber durchaus variabel. Das eine Mal ist der Held jung, das andere Mal alt, mal weiss, mal schwarz. Insofern sind auch Gruppenmitglieder von Arbeitsgruppen nicht immer zwingend auf die eine oder andere Rolle verschrieben, sondern können ebenso unterschiedliche Rollen bekleiden. Kommt es bspw. dazu, dass zwei starke Persönlichkeiten zugleich in einer Gruppe sind, die für gewöhnlich IMMER führen, kann es sein, dass sich die eine von beiden zurückzieht und stattdessen eine andere Rolle bekleidet, die ihr ebenfalls möglich erscheint.

Eine erste Differenzierung eines solchen Sets von Gruppenrollen lässt sich nach Brocher (148 ff) über drei Bereiche treffen:

1. Aufgabenrollen
2. Aufbau- und Erhaltungsrollen
3. Konflikt- und Spannungsrollen

### ***Aufgabenrollen***

Was sich hinter Aufgabenrollen verbirgt ist meist eindeutig. Es geht um das operative Geschäft. Es gibt Gruppenmitglieder die Informationen suchen und geben, Meinungen erkunden, Vorschläge ausarbeiten, koordinieren und zusammenfassen sowie Lösungen vorschlagen. Aufgabenorientierung zeichnet sich folgendermaßen aus: Personen die diese Rollen bekleiden legen in erster Linie Wert auf die Erledigung der Arbeit. Menschen werden als Mittel zur Erfüllung der Organisationsziele angesehen. Die Arbeitsbedingungen werden so gestaltet, dass die persönlichen und sozialen Bedürfnisse der Mitarbeitenden die Arbeitsleistung nicht weiter stören. Meist sollen genaue Anweisungen die strenge Einhaltung der Vorschriften gewährleisten. (siehe Anlage)

### ***Aufbau- und Erhaltungsrollen***

Neben den Aufgabenrollen sind vor allem die Aufbau- und Erhaltungsrollen wichtig. Obwohl meist weniger beachtet, sind sie notwendig, um die Gruppe arbeitsfähig zu machen und zu erhalten: wenn keiner auf das Arbeitsklima achtet, wenn niemand Vermittlungsvorschläge macht, andere unterstützt oder prüft, ob auch alle einverstanden sind, führen die besten inhaltlichen Beiträge nicht zum gewünschten Ergebnis. Hier wird darauf geschaut, wo genau die Schwierigkeiten liegen könnten, es werden Übereinstimmungen geprüft, die Spannung wird reguliert und das Arbeitsklima in der Gruppe beobachtet. Insbesondere steht die Konzentration auf die Gefühls- und Beziehungsebene im Vordergrund. Es gilt dafür Sorge zu tragen, dass alle Teilnehmenden in sachdienlichem Umfang zu Worte kommen, jeder Beitrag beachtet wird, dass das Besprechungsziel allen vor Augen bleibt und das Ergebnis der Besprechung festgehalten wird. Besondere Beachtung finden die Mitarbeitenden, ihre Bedürfnisse, Zufriedenheit und Wohlergehen. Freundlichkeit, Vertrauen, Achtung, positive Einstellung zu den Mitarbeitenden und Kontaktorientierung sind weitere Merkmale dieser Rollenträger.

Häufig sind bei der Gruppenarbeit die Aufgabenrollen überbesetzt und werden als attraktiver angesehen. Dort drängen sich die Mitglieder, um Fakten beizusteuern, ihre Meinung zu sagen und gute Ideen loszuwerden, während Funktionen, die dem Aufbau und Erhalt der Arbeitsfähigkeit dienen, weniger beliebt sind. Dies liegt zum einen daran, dass definierte Aufgaben klarer und für alle greifbar und nachvollziehbar sind. Zum anderen liegt es auch daran, dass die Wichtigkeit der anderen Rollen unterschätzt wird und dass mit guten Lösungsvorschlägen und konkreten, interessanten Ideen, mehr Lorbeeren und mehr Profil zu erringen ist, als damit, ein Arbeitsklima zu schaffen, das es allen erlaubt, ihre Beiträge einzubringen.

### ***Dysfunktionale Rollen***

Es existiert noch eine dritte Gruppe von Verhaltensweisen und Rollenmodellen in der Gruppenarbeit, die als dysfunktionale Rollen beschrieben werden können. Es sind Rollen, die der inhaltlich-thematischen Arbeit der Gruppe auf den ersten Blick abträglich sind: z. B. Dauerfragen mit kleinlichen Einwänden, Ablenkung vom Thema, Privatbeschäftigung, Unaufmerksamkeit, störende Privatunterhaltungen, Blockieren, Witze machen, wegführende Zwischenfragen außerhalb des Themas, aggressives Verhalten, Rivalisieren, Clownerie und Innere Emigration. Auch für dieses Verhalten gibt es bekannte individuelle Rollenmuster: Gruppenclown, Dauerredner, Wichtigtuer etc..

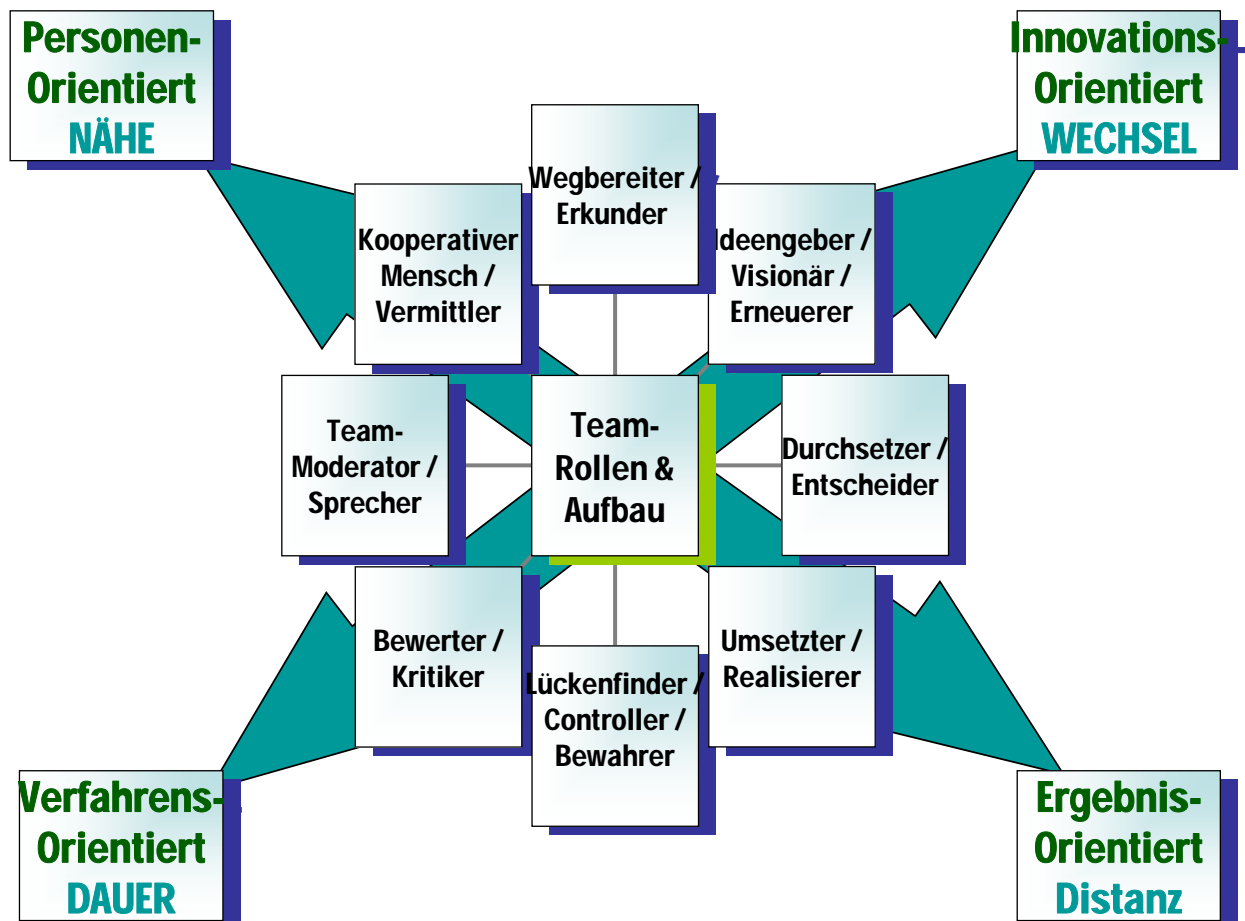
Wir sind mehr oder weniger daran gewöhnt, solche Vorkommnisse als persönliche Macke oder unangenehme Eigenschaften von Herrn X oder Frau Y anzusehen. Man kann sie aber auch anders betrachten, indem die Verhaltensweisen zugleich immer auch Konflikte und Spannungen innerhalb der gesamten Gruppe anzeigen. Verhaltensweisen, die die Gruppenarbeit stören, können ein Ausdruck dafür sein, dass – wiederum unabhängig von den Eigenschaften einzelner Personen – mit der Gruppenarbeit selbst etwas nicht stimmt. Sie können also Symptom für ein Problem in der gesamten Gruppe sein:

Wenn eine Lösung zu früh akzeptiert wird, obwohl eine Teilnehmerin noch andere Ideen hat, die sie aber nicht loswerden konnte, dann kann dies zur Folge haben, dass sie anfängt, Witze zu reißen oder sich zurück zu ziehen. Wenn solch störende Verhaltensweisen auftauchen, kann es durchaus der Mühe wert sein, sich und andere zu fragen, ob vielleicht in der Art und Weise der Gruppenarbeit etwas schief läuft. Wenn ein Gruppenmitglied zum 10. Mal die Nützlichkeit eines bestimmten Tools betont, kann man sich kollektiv darüber lustig machen oder stöhnen: „Ach, schon wieder du mit deinem dummen Tool“! Es könnte sich unter Umständen auch als günstig erweisen, diesen Gegenstand einmal unter einer neuen,

veränderten Perspektive zu diskutieren: „Warum eigentlich wehren wir uns hier in der Gruppe gegen zu konkrete Methoden?“

### **Dynamisches Rollenmodell**

Entgegen der bisherigen Dreiteilung, in der eine tendenzielle Wertung vorliegt, gemäss der Bezeichnung von funktionalen und dysfunktionalen Rollen (also von eher „richtigen“ und eher „falschen“ Rollen), wird im Folgenden ein dynamisches Rollenmodell vorgeschlagen. Es bezieht sich im Kern auf die beiden ersten Rollentypen (Aufgaben- und Erhaltungsrollen). Diese unterschiedlichen Rollen werden gemeinsam in Form eines „Rollenrades“ dargestellt. Das Rollenrad basiert auf dem Rollenmodell Meredith Belbin. Belbin hat in den 1970er Jahren empirische Studien am Henley Management College an Teams aus Kursteilnehmern durchgeführt und acht Teamrollen identifiziert. Diese acht Teamrollen werden mit den vier Dimensionen Nähe und Distanz sowie Dauer und Wechsel, die im Riemann-Thomann Kreuz zusammengefasst sind kombiniert: (ausführliche Rollenbeschreibungen siehe Anhang):

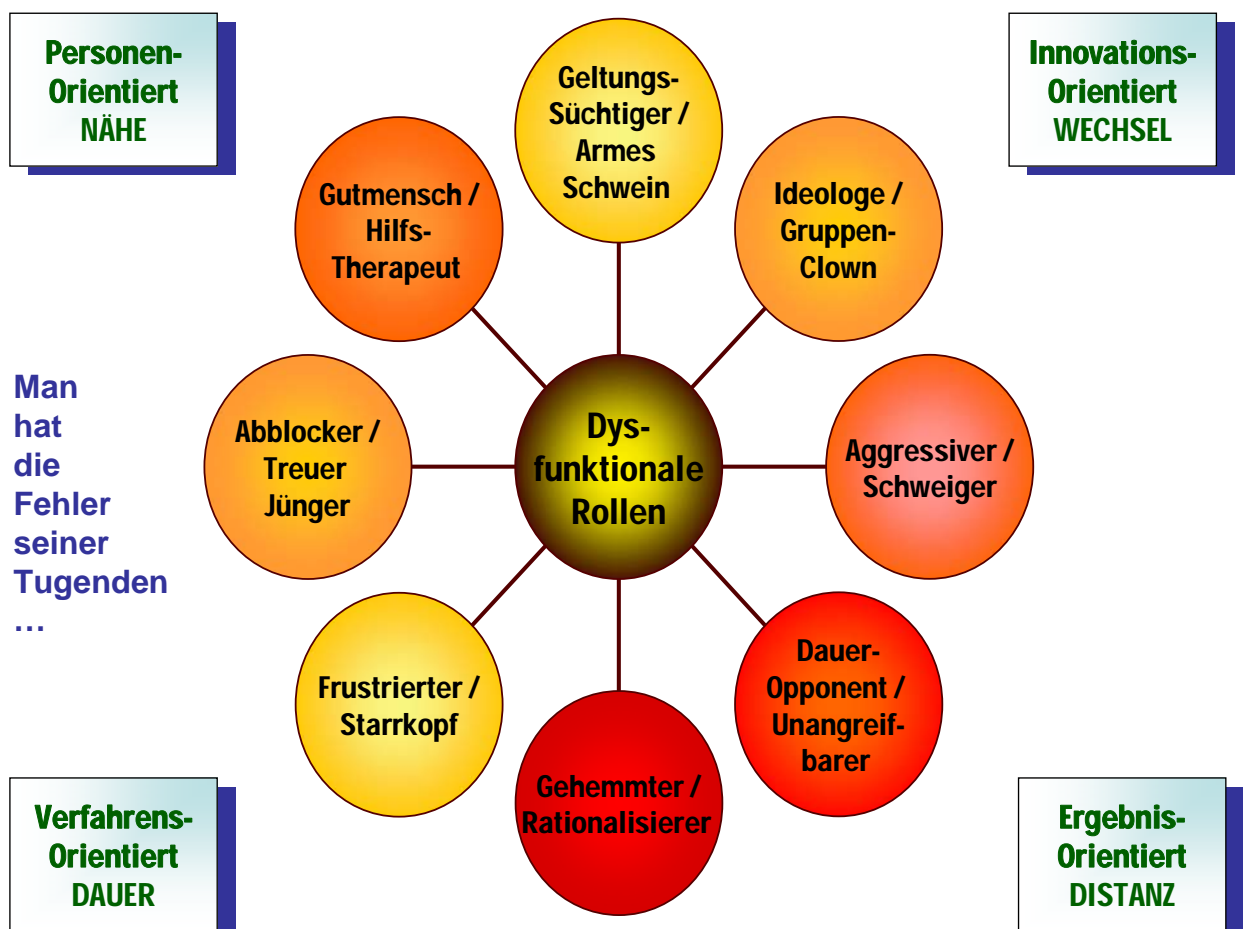


Die Grundannahme dieses Modells lautet, dass eine arbeitsfähige Balance in der Gruppe nur dann erreicht wird, wenn im Prinzip für alle diese Rollen – bzw. die mit den Rollen verbundenen Dynamiken Vertreter gefunden wurden: Für jeden Entscheider, der seine Entscheidung um jeden Preis durchsetzen will, muss es einen Moderator geben, der dafür sorgt, dass noch andere Meinungen Platz finden. Für jede Bewahrerin, die alles konservieren und festhalten will, muss es eine Erkunderin geben, die mit Mut und Innovationsgeist das Neue forciert.

Wichtig für dieses Rollenrad ist zu ergänzen, dass es an sich noch keine Führungs- oder Gefolgschaftsrollen beschreibt. Keineswegs muss ein „Durchsetzer“ automatisch die Führung der Gruppe innehaben, ebenso wenig wie eine Moderatorin nur freundlich vermitteln muss. Zunächst geht es um eine dynamische Balance der Kräfte innerhalb einer Gruppe.

Insofern muss eine Gruppe auch nicht zwingend aus acht Mitgliedern bestehen. Manche Personen können mehrerer Rollen wahrnehmen, bzw. mehrere Personen können auch ein und dieselbe Rolle bekleiden: Für einen charismatischen Visionär benötigt es vielleicht mehrere Kritikerinnen, für einen harmoniesüchtigen Vermittler mehrere aktionistische Umsetzerinnen. Wie zuvor im Vergleich mit dem Theaterstück erwähnt, fordert gleichsam „die Gruppe“ von den Mitgliedern, dass sie sich für eine dieser Rollen „entscheiden“ und diese annehmen. Im Sinne eines „role-taking / role-making“ sehen sich dann die Gruppenmitglieder gedrängt, auch eine dieser Rollen für sich zu bekleiden, damit die Gruppe arbeitsfähig wird.

Die Konflikt- und Spannungsrollen sind in diesem Modell nicht als integraler Bestandteil der funktionierenden Gruppe aufgenommen, sondern finden sich in den Umkehrungen der funktionalen Rollen wieder – quasi als Kehrseite ein und derselben Medaille. Insofern gibt es keine „an sich“ gute und richtige Rolle. Man besitzt die „Fehler seiner Tugenden“ und so trägt auch jede Rolle das Potenzial für eine dysfunktionale Störrolle in sich. Wer seine kritischen Äusserungen als Selbstzweck zelebriert, wirkt leicht als bornierter Starrkopf; wer sich selbst aufgrund ständiger Unterstützungsleistungen als Gutmensch gebärdet, wirkt ebenso unkooperativ, wie der Visionär, der jeglichen Bezug zur Realität verloren hat und ideologisch wird. Ein Verhalten lässt sich also nur in Abhängigkeit der eigenen Ziele und der Gruppenziele als funktional oder dysfunktional interpretieren – und beides muss keineswegs identisch sein.



### **Fazit:**

Vorsicht vor zu schnellen persönlichen Etikettierungen, nach dem Motto: „Du bist immer so!“ Bei all diesen Rollenmodellen handelt es sich um Modelle, die das Verhalten innerhalb einer herrschenden Gruppendynamik beschreiben.

1. Diese Etikettierungen sind als Rollenzuschreibungen zu verstehen. Sie werden den Personen zugeschrieben und sind damit noch nicht automatisch Eigenschaften und Charaktermerkmal der Personen selbst.
2. Wer auch immer diese Zuschreibungen macht, hat eine ganz bestimmte Perspektive und Absicht. Alle singulären Aussagen über Gruppen sind subjektiv und meistens „falsch“. Insofern ist die Gruppe selbst der einzige Ort, an dem die vorgeschlagenen Rollenzuschreibungen vor allen und mit allen anderen verhandelt werden können.
3. Alle diese Zuordnungen stellen keinen Endpunkt der Zuschreibungen dar, sondern Rollen sind verhandelbar und veränderbar. Insofern ist jedes Reden über Rollen immer auch ein Infragestellen derselben. Je nachdem wie viel Rollenflexibilität innerhalb der Gruppe möglich ist, werden ihre Mitglieder die Rollen wechseln, erweitern und vergrössern können.

### **3. Status in Gruppen**

Im Zusammenhang mit der Differenzierung der Gruppe durch Normen und Regeln sowie formelle und informelle Rollen kommt es zugleich auch zu einer Differenzierung des Status der einzelnen Mitglieder. Status bedeutet, dass es in jeder Gruppe ein Rangsystem – oder anschaulicher eine Hackordnung – mit hohen und niedrigen Positionen gibt. Die Verteilung und Zuordnung der Statusunterschiede innerhalb von Gruppen ist ein wichtiger Aspekt der Gruppenfindung und anschliessenden Gruppenstruktur. Wenn eine Gruppe bereits längere Zeit besteht, könnte durch folgende Fragen geklärt werden, wer bzw. welche Rollen welchen Status erfahren:

- Wer innerhalb der Gruppe hat den grössten Einfluss auf den Gruppenentscheid?
- Wer wird angesehen, wenn einzelne sich „an die Gruppe“ wenden?
- Auf wessen Zustimmung wird beim Einbringen von Vorschlägen besonders Wert gelegt?

Das Ziel einer solchen Befragung soll nicht der Nivellierung des Status dienen. Es geht nicht darum, dass prinzipiell alle gleich sein müssten, sondern es geht um faktische Differenzierung. Einzelne Mitglieder erfahren immer unterschiedliche Bewertungen, Wertschätzungen und Anerkennungen durch andere Gruppenmitglieder, und je nach Statusunterschied können sie das Verhalten der Gruppen unterschiedlich beeinflussen. Auch gilt, dass Einfluss aufgrund des Status an sich weder funktional noch dysfunktional ist.

Wiederum kann man formellen und informellen Status erwerben. Formellen Status kann eine Organisation mit der Vergabe formeller Rollen oder offizieller Anerkennungen verleihen. Informellen Status erhalten Mitglieder durch ihr tatsächliches Verhalten, wie es von anderen erlebt wird. Auch hierbei gilt: Der formelle Status muss sich keineswegs mit dem informellen decken. Ein Abteilungsleiter muss nicht die massgebliche Person sein, nach deren Meinung sich alle ausrichten. Der jeweilige Status kann zwar unmittelbar an die Rolle gebunden sein – muss aber nicht. Die Rolle des Familienoberhauptes kann nominell durch den Vater besetzt worden sein, ob er „tatsächlich“ die einflussreichste Person im Gefüge ist – sei dahingestellt.

#### ***Status als unterschiedliche „Rangabzeichen“ der Mitglieder***

Die individuelle Statuszuschreibung einzelner Mitglieder zueinander innerhalb der Gruppe kann durchaus uneinheitlich sein. Herr „P“ erlebt seinen Status in der Gruppe anders als

einige der Mitglieder, vielleicht auch anders, als die Gesamtheit der Gruppenmitglieder. Die eine Teilnehmerin im Team nimmt Herrn „P“ als still und schüchtern wahr, die ganze Gruppe im Seminar hat den Eindruck, dass Herr „P“ nicht still ist, sondern werten sein Verhalten als überlegt. Er mag sich selten äussern, aber wenn er sich zu Wort meldet, sind seine Äußerungen zu einem Sachverhalt so, dass sie den „Punkt treffen“ und konstruktiv sind; Herr „P“ selbst sieht seinen Status in der Gruppe als eher unbedeutend und gering.

### ***Wege zum Status***

Der Begriff Status oder auch Rang ist häufig mit ambivalenten Gefühlen belegt. Wer gibt schon gern zu, dass er sich einen hohen Status innerhalb einer Gruppe wünscht und wer hört es schon gern, dass er einen eher niedrigen und wenig einflussreichen Rang bekleidet. Wie kann man zu Status in Gruppen kommen? „Klassische Möglichkeiten“ hierfür können sein:

1. Höherer Rang über das Dienstalter, also über die Dauer der Zugehörigkeit zu einer Gruppe / einem Unternehmen. Die Rechte der Alten stehen über den Rechten der Neuen.
2. Finanzieller Rang und hohe spezifische Statusmerkmale: Wer verdient hier wie viel? Wer fährt welchen Dienstwagen?
3. Kreativer Rang: Wer leistet hier etwas Besonderes? Wer ist originell und kreativ?
4. Beziehungsrang im Sinne der Gruppenorientierung: Wer ist für das interne Klima zuständig und hat hier etwas zu sagen? Wer setzt die Spielregeln fest?
5. Hohe Selbstsicherheit und Ausstrahlen von Autonomie: Wer weiss, wo es langgeht? Wer geht unbeirrt seinen Weg, dass man nur zu folgen braucht?

### ***Redezeit und Status***

Ein typisches Indiz für statushohe Gruppenmitglieder ist die relative Redezeit. Die relativ hohen Redeanteile der Statushohen haben zwei wesentliche Konsequenzen für den Informationsaustausch. Erstens werden die Informationsinhalte der Statushohen besser in die Gruppe eingebracht und für die Gruppe nutzbar gemacht als die der Statusniedereren. Das muss allerdings kein Vorteil für die Arbeit der Gruppe sein, sondern kann die Arbeit soweit beeinträchtigen, dass es eine gemeinsame Arbeit völlig ausschliesst. Zweitens erhalten die Statushohen ihrerseits viel weniger Informationen als die Statusniedereren. Wenn Informationen in einem weiten Sinne Fakten, Meinungen, Denkanstöße und Alternativlösungen umfassen, dann wird deutlich, dass dieser Einbahnstrassen-Mechanismus unerwünscht und sogar gefährlich sein kann. Er kann dazu führen, dass gerade der Statushohe, der nachher die Entscheidungen zu fällen hat, am wenigsten von dem „Gedankenaustausch“ der Mitarbeiterbesprechung oder der Konferenz mitbekommt.

Unseren Status in Redezeit umzusetzen, ist ein eher häufiger und bekannter Vorgang, da wir im Zweifelsfalle zumeist lieber uns selbst zuhören als anderen. Allerdings muss man dabei berücksichtigen, dass ein solcher Prozess nicht nur allein den Statushöheren anzulasten ist. Die statusniedereren Mitglieder der Gruppe verhalten sich meist komplementär dazu und sorgen dadurch auch für den nötigen Freiraum in dem sich die Statushohen ausbreiten können. Das kann soweit gehen, dass die Kommunikation bei großen Rangdifferenzen auch dann nicht funktioniert, wenn der Ranghöhere ein wirkliches und ehrliches Interesse daran hat weitere Informationen aufzunehmen: Denken wir nur an den huldvollen Kaiser, der mit dem subalternen Beamten, die Bundeskanzlerin, die mit dem Mann aus dem Volke oder der Vorstand, der mit der Fließbandarbeiterin reden will. Zumeist sind solche Kombinationen eher als Photo für die Presse und nicht als Gelegenheit für einen Informationsaustausch geeignet (und wohl auch so gedacht).

Wenn es in einer Gruppe auf ernstgemeinten Informationsaustausch ankommt und es dabei sinnvoll ist, möglichst viele Informationen von möglichst vielen Teilnehmenden der Gruppe

verfügbar zu machen, dann sollte der Gruppe immer vor Augen sein, inwieweit die faktischen Statusunterschiede wirksam – bzw. förderlich oder hinderlich sind.

In Bezug auf die Rollen ist zu ergänzen, dass prinzipiell jede Rolle unseres Rollenrades einen hohen oder niedrigen Status erwerben kann. So wie auch von jeder Rolle aus geführt bzw. Gefolgschaft geleistet werden kann.

### **Fazit:**

#### ***Normen, Rolle Status – Formale Strukturmerkmale und Ausprägungen***

Ging es im Punkt 2.4 um die Inhaltsebene und die Frage, wie bewusst sich eine Gruppe ihres Leitbildes, Auftrages und Ziels ist, so wurde im letzten Abschnitt die Gruppenebene selbst thematisiert. Die Merkmale Normen, Rolle und Status dienen als strukturelle Beschreibungen dessen, was notwendig ist, damit sich unterschiedliche individuelle Erwartungen, Bedürfnisse und Ansprüche zu einer gemeinsamen Stossrichtung kanalisieren lassen. Diese Merkmale gelten für jegliche Arten von Gruppen und Teams und müssen immer wieder aufs Neue lebendig ausbalanciert werden. Denn auch diese Merkmale haben ihre Schattenseiten, wenn sie zu schwach ausformuliert sind und ausagiert werden oder wenn sie nicht im Dienste der Gruppe, sondern als Selbstzweck praktiziert werden:

1. **Normierung:**

Wird eine zu übertriebene Normierung praktiziert, so leidet die Kreativität und Motivation der Gruppe darunter. Das spontane Eingehen auf situative Besonderheiten wird erschwert.

Herrschen zu schwache und geringe Normen, so geht zuviel Energie beim ständigen Neuerfinden des Rades verloren. Chaos und Überforderung sind die Folgen.

2. **Rollenspezialisierung:**

Werden die Rollen und die daran geknüpften Erwartungen zu ausführlich und detailliert formuliert, so steigt der Koordinationsaufwand, weil sich die Rollen ganz in ihren Spezialisierungen verlieren. Der Blick für das Ganze geht verloren, die Arbeitszufriedenheit in der Gruppe sinkt.

Werden die Rollen zu gering definiert, so wird die Arbeit durch ständig notwendige Klärungs- und Aushandlungsprozesse behindert, weil man eben nicht genau weiss, was man konkret vom Gegenüber erwarten kann. Die Entwicklungsgrenzen sind dann schnell erreicht.

3. **Status und Hierarchisierung:**

Sind die Statusunterschiede zu stark ausgeprägt, so werden die individuellen Handlungsräume zu stark beschränkt. Die Verantwortung wird hin- und hergeschoben, worüber leicht Widerstand entsteht.

Ist Status ein zu geringes Thema in Gruppen, so wird er früher oder später informell ausgehandelt. Dies führt zu verdeckten oder auch offenen Rivalitäten und mindert die Effizienz.

## ***2.5 Individualebene: Zugehörigkeit – Macht – Intimität***

So sehr sich Gruppen auch mit Inhalt und Auftrag sowie mit der gruppeninternen Dynamik beschäftigen, so wenig werden sie wirksam sein, wenn nicht auf die individuelle Befindlichkeit der Mitglieder hinreichend Rücksicht genommen wird. Die Individuen stellen neben den strukturellen Vorgaben gleichsam die „andere Seite“ der Gruppen-Werdungs-Medaille dar. So eindeutig uns in der Familie, in der Peer-Gruppe, in der Schule, in der Arbeit oder im Freundeskreis eine bestimmte Rolle zugeordnet ist, so müssen wir uns dennoch immer



wieder individuell zu den Bedingungen von Gruppe und Gemeinschaft in Beziehung setzen. Insofern ist jeder Gruppenprozess ein typischer Prozess der Vergemeinschaftung, den jeder Mensch im Lauf seiner Sozialisation mehrfach erlebt hat und mit dem er immer wieder aufs Neue konfrontiert wird. Daher ist jedes Zusammentreffen in einer neuen Gruppe eine einzigartige Erfahrung und zugleich weckt jede Gruppenentwicklung in uns grundlegende, individualpsychologische Erfahrungen.

### ***Das Individuum ist die Summe seiner (Gruppen-)Erfahrungen***

Jedes Gruppenmitglied bekleidet zum einen eine bestimmte, stereotype Rolle innerhalb der Gruppe (Wegbereiter, kooperativer Mensch, Kontrolleur, Entscheider), zum anderen ist es einzigartig für sich selbst die Summe aller seiner bisherigen persönlichen Erfahrungen. Dies sind mitunter tief verankerte Erlebnisse der Anerkennung und Ablehnung mit ursprünglichen Beziehungspersonen. Ein Kind erwirbt überhaupt erst aus derartigen Bestätigungen und Ablehnungen seiner Umwelt, also im Austausch mit anderen Mitgliedern seiner Gemeinschaft ein spezifisches Identitätsbewusstsein. Es geht um die innere Antwort auf die Frage: „Wer bin ich?“

Jede neue Lebenssituation wird für das Individuum mit den Erfahrungen verglichen, die in seinem biographischen und geschichtlich gewordenen Identitätsbewusstsein vorhanden sind. Solche „Abgleiche“ laufen weitgehend unbewusst ab und werden auch keineswegs jedes Mal aufs Neue thematisiert. Dennoch hängt unser Engagement in Gruppen deutlich davon ab inwieweit uns die Befriedigung grundlegender individueller Wünsche und Bedürfnisse gelingt. Hierbei spielen insbesondere die eigenen Sicherheits- und Sozialbedürfnisse eine entscheidende Rolle.

### ***Permanente Reaktivierung***

Bei jedem Eintritt in eine neue Gruppe, bzw. bei grösseren Veränderungen in bestehenden Gruppen wiederholt sich unbewusst das Modell dieser frühen Sozialbeziehungen. Umso wichtiger ist es für den Erfolg aktueller Gruppen, dass die Gruppenmitglieder die notwendige Flexibilität und Risikobereitschaft aufbringen, um sich selbst gegenüber der Gruppe zu öffnen und sich zu exponieren. Damit das gegenseitige Vertrauen innerhalb einer Gruppe auch die Beziehungen tragen kann, muss sich jedes Gruppenmitglied den anderen gegenüber exponiert haben. Denn nur in dem Maße, in welchem sich jedes Mitglied engagiert, wird es Teil der Gruppe sein und auch positive Reaktionen erhalten. Wobei auch Nichthandeln zum Gegenstand der Selbstexponierung werden kann.

Dieser Prozess der Gruppenwerdung kann so lange dauern bis eine befriedigende und angstfreie Kommunikation der Gruppenmitglieder untereinander und gegenüber der Gruppenleitung gefunden und möglich wird.

### ***Stereotypes Verhaltensrepertoire***

Wie die moderne Stressforschung nachweist, treten vor allem unter sozial bedingten Stressbedingungen die „alt bekannten“, so genannten dominanten Verhaltensweisen gehäuft auf. Ein Individuum wird dann in erster Linie auf solches Verhalten zurückgreifen, das entweder physiologisch verankert oder aber gut eingeübt und weitgehend automatisiert ist, obgleich dieses Verhaltensrepertoire nicht immer funktional sein muss:

- *Du musst dich sofort heftig wehren, wenn dich jemand kritisiert – weil Kritik immer nur negative Abwertung und Verletzung bedeutet.*
- *Sobald jemand anderer Meinung ist, als du, musst du deine Meinung sofort aufgeben und dich einfügen, damit du nicht wegen der Unstimmigkeit angegriffen wirst und aus der Gemeinschaft verbannt wirst.*

Um Missverständnissen vorzubeugen, sei betont, dass es weder um eine Verurteilung noch um eine Deutung solcher Verhaltensstereotypen, sondern lediglich um ein Bewusstmachen geht. Je unstrukturierter sich eine Gruppensituation für die Mitglieder darstellt oder die Gruppe in Folge eines Konfliktes zu zerbrechen droht, desto eher werden die Teilnehmenden sich auf sich selbst zurückgeworfen sehen und auf solch stereotypes Verhalten zurückgreifen, auch wenn sie selbst aus der Distanz heraus erkennen können, dass ein solches Verhalten letztlich unangemessen war. „Am empfindlichsten treffen natürlich Aggressionen die unbewussten oder stark abgeschirmten Bereiche eigener Schwächen. Unerwartete libidinöse Bestätigungen stehen diesen an emotionaler Erschütterung jedoch kaum nach“ (Däumling 1973, S. 14). Je exponierter sich in diesem Sinne jemand im Alltag erlebt, desto eher ist zu vermuten, dass wohl auch seine Schutzmechanismen ausgeprägt und eingefahren sind.

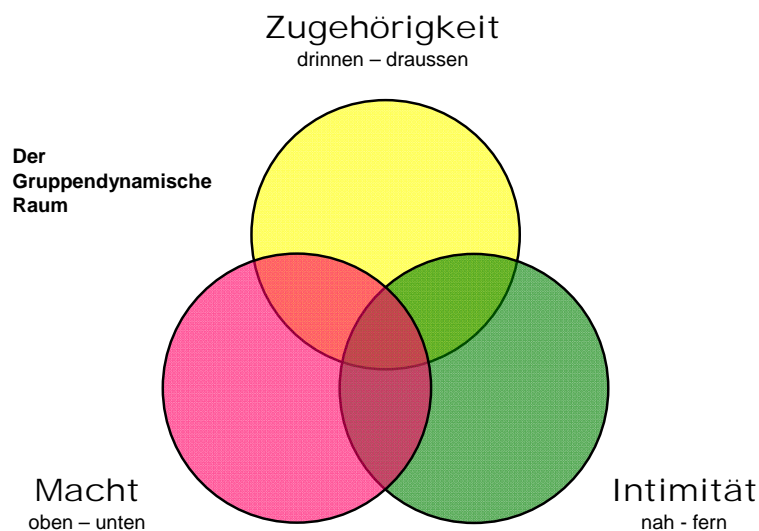
### ***Drei Grundbedürfnisse***

Die Arbeit von SCHUTZ (1958) gehen bereits deutlich in diese Richtung. Schutz stellte die These auf, dass der Mensch drei zwischenmenschliche Grundbedürfnisse hat, über die er seit der Kindheit mit anderen Menschen in Beziehung geht und die sich im Verhalten und in den Gefühlen gegenüber anderen äußern. Die Verhaltensweisen und Gefühle basieren auf dem Selbstbild, das man von sich hat und die Reaktionen, die man als Feedback von anderen auf dieses Bild erhält. Die drei Grundbedürfnisse sind nach Schutz: Zugehörigkeit, Kontrolle und Zuneigung. Jedes Gruppenmitglied muss auf jede dieser drei Dimensionen individuell eine Antwort finden, damit sich eine tragfähige innere Ordnung zur Orientierung aller Mitglieder entfalten kann. Oder in eine geläufige Praxisformel von Trainerinnen und Trainern für Gruppendynamik übersetzt: In gruppendynamischen Prozessen geht es immer um die Fragen: Wer ist drinnen oder draussen? Wer ist oben oder unten? Wer ist nah oder fern?

#### **Interpersonelle Bedürfnisse**

1. Bereich der Zugehörigkeit: Mitglied der Gruppe sein
2. Bereich der Macht: Steuerung, Kontrolle und Einfluss auf Entscheidungen nehmen
3. Bereich der Intimität: Mit anderen Menschen über Zuneigung positive Beziehungen haben.

Im aktuellen Diskurs wird in diesem Zusammenhang gern vom gruppendynamischen Raum gesprochen, da es sich gleichsam um drei Dimensionen handelt. Hier soll es in der Form von drei Bereichen mit den jeweiligen Schnittmengen dargestellt werden.



## 1. Zugehörigkeit

Die Kategorie Zugehörigkeit ist das Bedürfnis, sowohl mit anderen Menschen zusammen, als auch allein sein zu wollen. Es ist der Widerspruch, zusammen mit anderen eine enge Gemeinschaft bilden zu wollen und ebenso der Wunsch ungestört und ungeteilt die eigene Individualität auszuleben. Es ist zugleich die Angst davor und die Sehnsucht danach, in einem Ganzen vollständig aufzugehen.

Das Zugehörigkeitsverhalten kann von Vorsicht geprägt sein oder auch schnell einen starken Konformitätsdruck der Gruppenmitglieder auslösen. Manche Mitglieder lassen sich nur sehr zögerlich auf Interaktion ein, andere stürzen sich darauf und wollen ganz in der Gemeinschaft aufgehen. Manche bilden paarweise Bündnisse oder Koalitionen mit anderen, die einen ähnlichen Hintergrund oder ähnliche Ansichten haben, andere finden ihren Platz in der Gruppe, indem sie deutlich am Rand stehen bleiben und von dort aus agieren.

### *Verhältnis von Rolle zu Zugehörigkeit*

Ist die Rolle auf der Beziehungsebene quasi ein Bündel legitimer Erwartungen: „*Wenn du die Rolle des Ehemanns einnimmst, dann kann ich doch von dir erwarten, dass du ...*“ So bezieht sich Zugehörigkeit auf das individuelle Gefühl, nicht nur ein Platzhalter zu sein, sondern den eigenen Wert innerhalb der Gruppe auch selbst zu spüren. Wenn Gruppenmitglieder um die Mitgliedschaft und damit um einen Platz in der Gruppe ringen, geht es um die Frage von welcher Rolle aus sie ihren Beitrag leisten können und ob sie diese Position auch für sich selbst passend erleben: „*Wie kann ich in dieser Gruppe wirksam in Erscheinung treten und eine eigene Identität haben?*“ Bei der Zugehörigkeit geht es um den Aspekt des Selbstbildes, in Abhängigkeit zum Gruppengeschehen, der das Gefühl von Kompetenz betrifft. Dazu gehören auch die Intelligenz, das äußere Erscheinen, eine praktische Veranlagung und generell die Fähigkeit, in der Welt zurechtzukommen.

## 2. Macht

Der Machtbegriff ist zwar plakativ, aber selten positiv besetzt. Zu schnell kommt einem der „Machtmissbrauch“ in den Sinn. Man kann Macht auch durch die Worte Einfluss oder Steuerung ersetzen, was letztlich nichts an der Dynamik ändert. Die individuellen Fragen von Gruppenmitgliedern lauten diesbezüglich: *Kann ich persönlich genug Einfluss ausüben, um die eigene Zukunft für mich günstig mitzubestimmen? Kann ich andere so steuern, dass sie mich innerhalb der Gruppe unterstützen? Kann ich genug Steuerung preisgeben, um mich auch von anderen unterstützen und belehren zu lassen? Kann ich mir ein Stück Verantwortung abnehmen lassen oder muss ich mich für alles selbst verantwortlich zeichnen?* Insofern ist Macht immer relativ. Macht existiert nicht „an sich“, sondern sie bedarf der Zustimmung der anderen. Wenn es niemanden interessiert, was ich befehle, kann ich so viel anordnen wie ich will. Wenn ich es andererseits nicht verhindere, dass ein Gruppenmitglied endlos langweilige Monologe hält, bin ich es, der ihm gestattet seine Macht auszuüben. Zur Ausübung der Macht gehört immer ein Gegenüber, das sich auch bemächtigen lässt.

### **Sander (S. 157) unterscheidet fünf Machtformen**

- Belohnungs- und Bestrafungsmacht
- Legitime Macht (die auf Gesetzen, Normen oder Regeln beruht)
- Identifikationsmacht (sich so verhalten zu wollen, wie eine Person, die man schätzt, als Vorbild ansieht, deren Verhaltensregeln man aus irgendwelchen Gründen internalisiert hat)
- Experten-Macht (auf Sachkenntnissen oder vermeintlichen Sachkenntnissen beruhend)
- Informationsmacht (die dadurch entsteht, dass man Informationen zulänglich macht oder zurückhält, auswählt oder verfälscht)

### ***Verhältnis von Status zu Macht***

Während Status auf der Beziehungs- und Gruppenebene als ein Beziehungsphänomen definiert wurde, stellt Macht die „individuelle Strategie“ auf der Individualebene dar. Status kann ich nicht ausüben oder praktizieren, sondern er wird mir zuerkannt. Die Macht ist dann das Medium mit dem ich in der Lage bin meine Interessen auch durchzusetzen. Die Dynamik in diesem Bereich zeigt sich vor allem bei Entscheidungsfindungen und bei Fragen von Kompetenz, Kontrolle, Autorität und Einfluss. *Wessen Anweisungen werden befolgt? Wer fügt sich wo ein und wem unter? Wer wird initiativ, wenn es ernst wird?* Dies alles hat mit Fragen der Macht zu tun, wobei Macht per se kein Selbstzweck sein muss, sondern als legitimes Bemühen verstanden werden kann, genug Einfluss zu erlangen, damit man selbst seine Zukunft in dem Maße bestimmen kann, dass es für einen angenehm ist. Auch das Loslassen bzw. Ab- und Aufgeben von Macht kann dann interessant sein, wenn man sich selbst auf andere verlassen muss oder möchte, wenn es darum geht sich von anderen belehren, leiten, unterstützen zu lassen und manchmal auch von ihnen die Verantwortung abgenommen zu bekommen.

### **3. Intimität**

Die Dynamik der Intimität zeigt sich darin, wie nah wir anderen Menschen kommen wollen und wie weit wir ihnen erlauben, sich uns zu nähern. Insofern ist es nicht ganz leicht, den Begriff der Intimität zu präzisieren. Es ist der Bereich zwischen Attraktivität und Sexualität, zwischen Sympathie und Zuneigung. Ganz gleich ob beruflich oder privat, ob innerhalb oder ausserhalb der Arbeit, sobald Menschen näher miteinander zu tun haben, geht es immer auch um Annäherung, Wärme und Liebe. Ohne Intimität könnten sich Menschen einander nicht anvertrauen, oder andererseits erkennen, dass sie sich *nicht* riechen können. Ohne Intimität wäre das Leben steril und öde. Bei der Frage nach Intimität geht es darum, liebenswert zu sein und das Gefühl zu haben, dass der innere Kern seiner selbst, wenn man ihn jemandem offenbart, als etwas Wunderbares angesehen wird. Typische Fragen lauten: *Werde ich in dieser Gruppe als ein vertrauenswürdiger Mensch akzeptiert sein? Wird man mich auch dann mögen, wenn ich mich einmal gegen die Gruppe wende? Was ist der Preis des Zusammenhalts in dieser Gruppe, wird Ausgrenzung nötig sein, damit Nähe zustande kommen kann? Werden das allmähliche Zusammenfinden und die Annäherung innerhalb der Gruppe zu einer zu starken Euphorie bezüglich des angestrebten Ergebnisses führen? Und wenn die Gruppe ihre Ziele fast erreicht hat, wird es dann passieren, dass sich andere Mitglieder einfach zurückziehen weil der Abschied droht und mich zurücklassen?*

#### ***Wann stellt sich die Frage nach Intimität?***

Wenn das erste Ringen um einen Platz in der Gruppe, um Rolle und Status zu einem Ergebnis geführt hat, mit dem sich alle Gruppenmitglieder vorläufig abfinden können, kommt es häufig zu einer Ruhepause. Die Gruppe hat trotz möglicher Konflikte Bestand. Der Kampf scheint ausgekämpft und gerade die emotionale Nähe, die dadurch entstanden ist, wird als positive, tragende Kraft spürbar. Jetzt erst sind die Gruppenmitglieder bereit, ein Wir-Gefühl zu entwickeln und zuzulassen. Jetzt kann dem Bedürfnis nach Nähe und Übereinstimmung vorrangig Raum gegeben werden. Die Gruppenmitglieder nehmen freundlich Bezug aufeinander und finden (mitunter erstaunliche) Ähnlichkeiten heraus. Die Differenzen, die zuvor wie unüberbrückbare Gegensätze aussahen, scheinen nun keine Rolle mehr zu spielen. Sie sind in der erkämpften Zugehörigkeit zu dieser Gruppe aufgehoben. Das Gefühl, Bestandteil einer Gruppe zu sein, kann soviel Geborgenheit vermitteln, dass Persönliches, ja mitunter Intimes mitteilbar wird. Eine Grundstimmung von wechselseitiger Anteilnahme und Fürsorge breitet sich aus, die alle Beteiligten genießen.

In dieser Phase ist der Grundkonflikt zwischen Individuum-Sein und In-der-Gruppe-Sein zugunsten der Gruppe entschieden. Es gilt die Formel: „Wir sind alle eins“.

### ***Verhältnis von (Gruppen-)Regeln zu Intimität***

Lässt sich die Passung von Rolle und Zugehörigkeit, sowie Status und Macht relativ leicht nachvollziehen, so mag der Bezug von Regeln zu Intimität eher sperrig erscheinen. Was haben Emotionen, Vertrauen und Gefühle mit Regeln zu tun?

Dies lässt sich klären indem man an der Gruppe folgende Prozessfragen zur Intimität stellt:

- *Müssen sich alle in der Gruppe gleich nah sein oder darf es Unterschiede geben?*
- *Wie sieht die Rangordnung gegenseitiger Attraktivität aus und was bewirkt sie?*
- *Überwiegen die Suche nach Autonomie und Selbständigkeit oder der Wunsch nach Gemeinsamkeit und die Hingabe an die Gruppe?*
- *Neigen entstehende Freundschafts- oder gar Liebesbeziehungen zu Exklusivität?*

Gerade weil es sich bei all diesen Fragen um hoch informelle und nicht standardisierbare Verhaltensweisen handelt, die jedoch Auswirkungen auf die ganze Gruppe haben, ergibt sich die Notwendigkeit nach einer Regelung auf Gruppenebene von selbst. Wird bspw. der emotionale Sog in die Gruppe hinein zu stark, kann es wichtig sein, die Gruppe vor zuviel Intimität zu schützen. Denn die Atmosphäre des Vertrauens kann Einzelne dazu verleiten, mehr von sich preiszugeben, als ihnen und der Gruppe gut tut. Und wenn sich die Gruppe wieder in einer anderen, eher operativen Phase befindet, bleibt der schale Geschmack peinlicher Selbstoffenbarung zurück und es kann zu Scham und Schuldgefühlen kommen. Vor diesem Hintergrund machen Regelungen Sinn, nach denen zu intime Beziehungen innerhalb von Arbeitskontexten schlicht verboten sind und einen Ausschluss der Beteiligten nach sich zieht. Insofern geht es bei der Gruppenentwicklung darum, die Pole Individuum und Gruppe in eine fruchtbare Balance und tragfähige Übereinstimmung zu bringen, sodass sich die Gruppe durch die Einzelnen entwickelt und umgekehrt.

#### **Die Stachelschweine**

Ein typisches Beispiel für die Ambivalenz von Nähe und Distanz ist Schopenhauers Paradigma der Stachelschweine:

“Eine Gesellschaft Stachelschweine drängte sich an einem kalten Wintertage recht nahe zusammen, um durch die gegenseitige Wärme sich vor dem Erfrieren zu schützen. Jedoch bald empfanden sie die gegenseitigen Stacheln; welches sie dann wieder von einander entfernte. Wann nun das Bedürfnis der Erwärmung sie wieder näher zusammenbrachte, wiederholte sich jenes zweite Übel; sodass sie zwischen beiden Leiden hin- und hergeworfen wurden, bis sie eine mäßige Entfernung von einander herausgefunden hatten, in der sie er am besten aushalten konnten. - So treibt das Bedürfnis der Gesellschaft, aus der Leere und Monotonie des eigenen Inneren entsprungen, die Menschen zueinander; aber ihre vielen widerwärtigen Eigenschaften und unerträglichen Fehler stoßen sie wieder von einander ab. Die mittlere Entfernung, die sie endlich herausfinden, und bei welcher ein Beisammensein bestehen kann, ist die Höflichkeit und feine Sitte. Dem, der sich nicht in dieser Entfernung hält, ruft man in England zu: *keep your distance!* - Vermöge derselben wird zwar das Bedürfnis gegenseitiger Erwärmung nur unvollkommen befriedigt, dafür aber der Stich der Stacheln nicht empfunden.”

Die Entwicklung eines erfolgreichen Gruppenprozesses hängt von der Wahrnehmung und Berücksichtigung solcher unbewusster Phantasien und Bedürfnisse ab.

## 2.6 Fazit

Der Kern des zweiten Kapitels ist das Drei-Ebenen-Modell. Es ist der Versuch, typische Dynamiken innerhalb von Gruppen bzgl. der Inhaltsebene sowie der Gruppen- und Individualebene zu systematisieren. Je nachdem auf welche Ebene ich mein Augenmerk richte, werde ich andere Dinge wahrnehmen und andere Schlussfolgerungen ziehen, was automatisch Auswirkungen auf die jeweils anderen Ebenen mit sich bringen wird.

Hierbei war es wichtig die Ebenen zunächst einmal als strukturelle Gegebenheiten zu definieren, und die Frage zu stellen:

### Was wird verhandelt

<b>Inhalt</b>	- Leitbild - Auftrag - Ziele
<b>Gruppe</b>	- Normen - Rolle - Status
<b>Individuum</b>	- Macht - Intimität - Zugehörigkeit

Je nachdem, auf welcher Ebene gearbeitet werden soll, müssen die jeweils anderen Ebenen als Strukturmerkmale berücksichtigt werden. Soll im Rahmen einer Teamentwicklung die Kooperationskultur des Teams bearbeitet werden, so gilt es in der Gestaltung einer möglichen Weiterbildung die Ebene des Inhalts und der Individuen als strukturelle Konstanten zu berücksichtigen. Ein Beispiel:

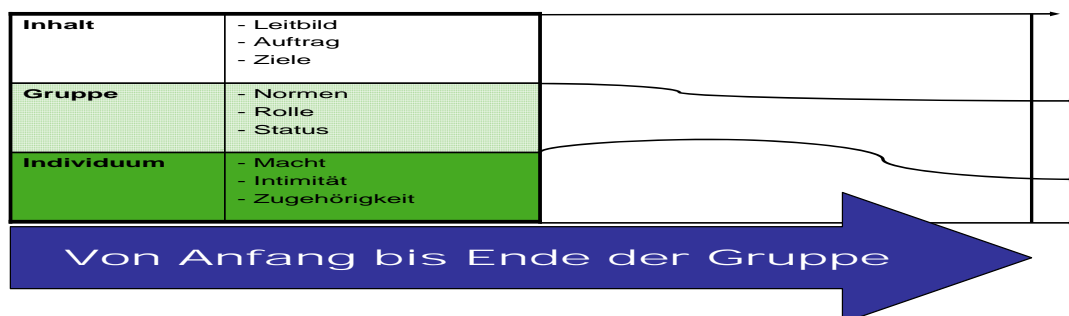
In einer Teamentwicklung wird das Thema formelle und informelle Rollen aufgegriffen. Schon seit einiger Zeit steht der Begriff „Mobbing“ im Raum, da ein Mitarbeiter „K“ in einer intensiven und schwierigen Arbeitsphase bereits zweimal wegen Krankheit ausgefallen ist. Seit dem wird kaum eine Gelegenheit ausgelassen, ihm diese Fehlzeit mehr oder weniger indirekt ins Bewusstsein zurückzuholen. *„Na du musst ja ausgeschlafen sein, nach all der Zeit.“* oder *„Ich könnte es mir einfach nicht leisten jetzt krank zu werden, weil ich auch niemanden mit meiner Arbeit hängen lassen möchte.“* Um ein solches Thema bearbeitbar zu machen, hilft es zunächst wenig, den Arbeitsauftrag (Inhalt) des Teams anzuschauen. Sicherlich kann eine inhaltliche Überlastung dazu führen, dass Gruppen sich via Sündenböcke Luft verschaffen, aber damit wird das Thema Mobbing selbst nicht bearbeitet. Ebenso wenig würde es helfen die einzelnen Teammitglieder separat nach ihrer Beziehung zu Herrn „K“ zu befragen. Mag sein, dass einigen sein Verhalten missfallen hat, die zersetzende Wirkung von Mobbing durch eine ganze Gruppe kann durch den Rekurs auf einzelne nicht erfasst werden.

Was stattdessen auf Gruppenebene getan werden kann, ist die Sozio-Dynamik mithilfe von Normen, Rolle und Status nachzuzeichnen und möglicherweise zu verändern.

- Welche formellen und informellen Normen gelten in diesem Team?  
*„Man muss immer gesund sein. Jeder muss alles geben. Weil alle überlastet sind, sollte man auf die Hilfe der anderen nicht zählen. Klagt nicht kämpft. Bevor du etwas schlecht machst, lass es ganz sein und geh.“*
- Welche formellen und informellen Rollen gelten im Team?  
*„Wir sind vor allem alle Einzelkämpfer. Wir behalten uns wie Schachfiguren gegenseitig im Blick. Es gibt nur Gewinner bei uns, Verlierer können wir uns nicht leisten.“*
- Wie kommt man im Team zu Status?  
*„Halte deinen Garten rein und beweise den anderen, dass du nicht von ihnen abhängig bist und jederzeit auf sie herabschauen kannst.“*

Allein mit diesem recht statischen Modell lässt sich noch wenig über die Veränderbarkeit von Verhaltensweisen und Motiven von Gruppenmitgliedern aussagen. Ebenso wenig, wurde der Frage nachgegangen „wie“ denn Gruppen zu diesen Strukturen kommen. So mag das Modell zwar funktional sein und einleuchten, aber die vermutete Kausalität innerhalb und zwischen den Ebenen muss in der Praxis noch lange nicht gegeben sein. Die Gefahr der altbekannten Funktionalismus-Falle besteht darin, dass man die Funktionalität eines Zustands für hinreichend motivierend hält, dass sich einzelne Personen zugleich auch danach verhalten wollen.

Insofern sollen die Erkenntnisse aus dem zweiten Kapitel, eine Grundlage für die Erweiterung des Modells um die Zeitdimension sein. So geht das dritte Kapitel der Frage nach, welchen Prozess Gruppen über die Zeit hinweg durchlaufen, um als Gruppen arbeitsfähig zu sein und wie dieser Prozess aktiv unterstützt werden kann.



# 3. Die Arbeitsfähigkeit von Gruppen über Gruppenphasen hinweg

*Ein Mann allein trägt zwei Eimer Wasser,  
zwei Männer tragen zusammen einen Eimer Wasser,  
und drei Männer tragen überhaupt kein Wasser mehr.*  
Chinesisches Sprichwort

## 3.1 In Prozessen denken

Die Frage ist berechtigt, ob Gruppen tatsächlich so viel mehr leisten als Einzelpersonen. Gegenbeispiele gibt es genug: Gruppenarbeit ist zeitaufwändig und so manches Mal bleibt ein schaler Geschmack zurück, ob man es alleine nicht besser geschafft hätte. Oder es bleibt der individuelle Ärger, das einzige Gruppenmitglied gewesen zu sein, das tatsächlich etwas getan hat, während die anderen ja nur „abgenickt“ haben. So wird TEAM schon mal gern als Abkürzung von „Toll Ein Anderer Macht’s“ definiert.

Alle diese Vorwürfe zielen in Richtung eines der Hauptargumente gegen Gruppen: *Gruppen sind anfällig für das „Trittbrettfahrer-“ bzw. „Drückebergertum“*. Fazit: Gruppen sind toll, wenn die Gruppe mehr leistet, als nur die Summe ihrer Teile, d.h. wenn 2 plus 2 mindestens 7 ergibt, aber es besteht immer auch die Gefahr, dass am Ende als Gesamtergebnis nicht einmal mehr 4 sondern nur 3 oder noch weniger herauskommt. Allerdings lässt sich dies meist erst ex post feststellen, bzw. die Prognosemöglichkeit über die „wahre Produktivität“ von Gruppen ex ante ist trotz einer Fülle an Teammodellen bescheiden. Dies liegt vor allem daran, dass sich die faktischen Konstellationen innerhalb einer Gruppe aufgrund der übergrossen Kontingenz der Beziehungsmuster nicht präzise vorhersagen lassen. Es ist diese Fülle und zugleich die Nichtprognostizierbarkeit von individuellen Einzelentscheidungen innerhalb eines jeden Gruppenprozesses die Vorhersagen weitgehend vereitelt.

Nehmen wir als typisches Beispiel die Neubildung eines Projektteams: Selbst wenn die Inhaltsebene klar definiert ist und die Struktur der Mitglieder bewusst gemäss ihrer *möglichen* Rollenpräferenzen ausgesucht wurden, so bedeutet dies für die konkreten Individuen noch lange nicht, dass sie die Rollen auch entsprechen annehmen und mit Leben füllen. Vielleicht empfinden sie gerade diese spezifische Auswahl als eine ungerechtfertigte Zumutung: *„Ach ich bin wohl deshalb wieder im Team, weil ich so gut Konflikte schlichten kann; dann werde ich mich einfach mal ruhig verhalten und die anderen machen lassen.“* „...diesmal werde ich mir nicht mehr alles gefallen lassen und allem brav zustimmen – ich bin doch nicht nur ein Mitläufer! Bei diesem Projekt werde ich auch mal auf den Tisch hauen!“ Im Prozess, in dem der faktische Kooperationsstil ausgehandelt wird, kann viel Unvorhergesehenes passieren. Diese Entwicklung weitgehend dem Zufall zu überlassen wäre fahrlässig. Stattdessen ist es wichtig eine präzisere Vorstellung darüber zu gewinnen, welchen Prozess Gruppen im Allgemeinen nehmen, um darüber Führungs- und Interventionsmöglichkeiten abzuleiten.

Insofern geht es in diesem Kapitel darum, das Dreiebenen-Modell um den Prozessaspekt, d.h. um die Zeitdimension zu erweitern. Die Leitfragen in diesem Kapitel lauten:

- Wie können Prozesse in Gruppen nicht nur punktuell sondern über eine zeitliche Entwicklung hinweg erfasst, beschrieben und gestaltet werden?
- Welches sind die „harten“ (Struktur-) und „weichen“ (Prozess-)Faktoren in Gruppen und auf welchen Bereich muss im Sinne der Leitung besonders geachtet werden?



- Was macht die Arbeitsfähigkeit von Gruppen aus und wie kann diese auf den drei Ebenen balanciert und über die Zeit hinweg erhalten werden, ohne dass sich dauernd „um die Gruppe“ gekümmert werden muss?

## **Der Prozess als Funktionsweise von Gruppen**

Die Funktionsweise von Gruppenprozessen ist vielgestaltig und komplex – so komplex, dass sie in ihrer Gesamtheit gar nicht dargestellt werden kann. Alle Beschreibungen sind immer nur punktuelle Ausschnitte und konzeptuelle Verkürzungen. Dennoch ist es wichtig Prozesse *als Prozesse* nachvollziehbar zu machen, um nicht den Hauptfehler zu begehen, statt Prozessen nur Strukturen abzubilden. Der wesentlichste Vereinfachungsmechanismus besteht nämlich darin, bevorzugt in Strukturen und eben nicht in Prozessen zu denken:

*Wenn es Streit in einer Teamsitzung gibt, so bleibt dieses isolierte Vorkommnis allen Beteiligten unmittelbar in Erinnerung: „Ach das war doch, als sich Herr X so unmöglich verhalten und Frau Y angeschrien hat.“* Das, was wir erinnern, sind oft Standbilder, es sind Momentaufnahmen und Querschnitte durch Prozesse, und dabei ignorieren wir weitgehend die zeitlichen Verläufe. Einzelne Ereignisse (*das Schreien von Herr X*) werden aus dem Prozess (*vielleicht eine Folge lang andauernder Provokationen von Frau Y*) herausgegriffen, um dann nach Gründen zu suchen, welche Konsequenzen folgen müssten (*Herr X sollte seine Aggressionen besser kontrollieren*). Bei diesem Vorgehen wird vor allem der Fehler gemacht nur auf augenblickliche Einzelereignisse zu reagieren und sie zu überbewerten, während längerfristige Prozesse nicht angemessen in den Blick genommen und verarbeitet werden.

### ***Die Gefahr der Fixierung auf Augenblicke***

Um Kooperation in Gruppen nachvollziehbarer erklären zu können, ist es unabdingbar, dass auf den dynamischen Prozess der Gruppe mehr Wert als auf Einzelereignisse gelegt wird. Sader (1991, S.113) zeigt die Konsequenzen auf, die eine zu einseitige Fixierung auf Einzelereignisse mit sich führt.

#### **1. Das isolierte Geschehen ohne zeitlichen Kontext bleibt unverständlich und unerklärbar:**

In Gruppen reagieren Mitglieder nicht nur auf *unmittelbar* vorangegangene Ereignisse, sondern auch auf weiter zurückliegende Sachverhalte. Dies können ungeklärte und auch unbewusste Kränkungen ebenso wie alte Loyalitäten und Seilschaften sein. Wenn diese aber durch methodische Vorgehensweisen ausgeblendet sind, führt das zu Fehleinschätzungen in der Suche nach aktuell wirksamen Zusammenhängen.

#### **2. Bei längeren Ketten von Reaktionen und Gegenreaktionen kann es zu Aufschaukelungsprozessen zwischen den Beteiligten kommen:**

Diese können ein so gewaltiges Ausmass annehmen, dass sie in Form einer Momentaufnahme in keinem Verhältnis zum „eigentlichen“ ursprünglichen Anlass stehen. Die isolierte Betrachtung der heftigen Schlussphase eines langwierigen Streits würde zu völlig falschen Schlussfolgerungen darüber führen, welche Umgangsformen sonst für die Kooperationskultur innerhalb eines Teams üblich sind.

#### **3. Bei den Teilnehmenden laufen kontinuierlich sehr komplizierte Entscheidungsprozesse ab, die dazu führen können, zu lange mitzumachen:**

Auf diese Weise wirkt die „Schritt-für-Schritt-Technik“. Eine Führungskraft, ein Trainer, eine Gruppe steigert langsam aber kontinuierlich die Arbeitsbedingungen und nimmt dabei „Vorkommnisse“ in Kauf, die „eigentlich“ bei funktionierender Kooperation hätten vermieden werden sollen. *Z.B: permanente Überstunden, der Wegfall gemeinsamer Kaffeepausen, zunehmende Schuldzuweisungen bei Unstimmigkeiten, Suche nach Sündenböcken, etc..* Zu schwierigen Konstellationen

kommt es häufig dann, wenn durch frühere Schritte bereits Bedingungen gesetzt wurden, die in späteren Stadien ein Aufhören erschweren. So gilt es den Spruch: „*Der Weg zur Hölle ist mit kleinen Feigheiten gepflastert.*“ Wenn ein Team sich darauf verständigt hat, kleinere Unstimmigkeiten in den Bilanzen zu „korrigieren“, so fällt es schwer beim nächst grösseren Betrug einfach auszusteigen. Man stellt fest, bereits selbst zum „Mittäter“ geworden zu sein, weil man zu einem früheren Zeitpunkt den Ausstieg nicht gefunden hatte und macht weiterhin mit. Das kontinuierliche Lächerlichmachen einer Kollegin schweigend hingenommen zu haben, macht es schwer, sich selbst aus der herrschenden Mobbing-Dynamik herauszunehmen. Viele Scheusslichkeiten und Grausamkeiten in Kriegen, die isoliert gesehen völlig unverständlich und nicht nachvollziehbar sind, können unter Berücksichtigung der selbstverpflichtenden Vorgeschichte (etwas) verständlicher gemacht werden.

4. **Die Etikettierung von Ereignissen als „Ursache“ und „Wirkung“ wird fragwürdig und willkürlich:**

Je eher man einer prozesshaften Betrachtungsweise folgt, desto eher wird man den Kreislauf erkennen, dass die Individuen ihrerseits aktiv die Strukturen der Gruppe verändern in der sie arbeiten und indem die Gruppe ihre Strukturen verändert, wirkt diese auf die Individuen zurück – was also ist Ursache und was Wirkung? „*Ich verhalte mich euch gegenüber besonders aggressiv, weil Ihr mich mobbt.*“ *ODER* „*Weil du dich so aggressiv verhältst, mobben wir dich.*“

### **Die ganze Komplexität erfassen**

Insofern ist es sinnvoll Gruppenprozesse als dynamisch und vernetzt, als nicht transparent und komplex anzusehen. Gruppenprozesse sind

1. **Dynamisch:** Das System und seine einzelnen Teile, die Gruppe und ihre einzelnen Mitglieder sind niemals statisch, sondern in den unterschiedlichsten Konstellationen in Bewegung. Sei es allein, miteinander, gegeneinander, sei es zu Beginn oder in späteren zeitlichen Abfolgen.
2. **Vernetzt:** Sie sind wechselseitig voneinander abhängig (interdependent), so dass es nicht möglich ist, die einzelnen Bestandteile isoliert zu erfassen und/oder zu beeinflussen.
3. **Nicht transparent:** Die „real“ mitwirkenden Variablen sind kaum in ihrer Gesamtheit erfassbar. Die „wirklichen“ Ziele der Beteiligten (unabhängig von ihren Rollen), die Einstellung zu den anderen Gruppenmitgliedern (unabhängig vom Status), die „wirklich“ verfügbaren Potenziale an Fachkenntnis und Erfahrungen (unabhängig von den mitgebrachten Qualifikationen) werden nie ganz offen gelegt sein – sei es, weil sich die Beteiligten dessen selbst nicht bewusst sind, oder es vorziehen diese lieber etwas geheim zu halten – „*man weiss ja nie, wofür man das Ass im Ärmel noch gebrauchen könnte*“.
4. **Komplex:** Sie sind tendenziell undurchdringbar und zu vielfältig, so dass ihnen augenscheinlich objektive Ordnungsmuster fehlen.

### **Wie wird Arbeitsfähigkeit in Gruppen erreicht?**

Die Arbeitsfähigkeit in Gruppen lässt sich nicht über ein Absenken der Komplexität oder über eine Nivellierung der Beteiligten erreichen, sondern über deren konsequente Differenzierung: Gruppen sind dann arbeitsfähig, wenn über ihnen nicht das Dogma der Trivialität und Gleichmacherei schwebt, sondern die individuelle Unterschiedlichkeit einen Raum erhält. Erst die Unterschiede sind das Mittel, sich als Individuum in der Gruppe unverwechselbar zu

machen und sich dadurch innerhalb der Gruppe zu positionieren. Prozessorientiert in Gruppen zu arbeiten bedeutet daher nicht Anpassung, Konformität und Gleichmacherei zu praktizieren, sondern es geht um das Herausarbeiten des dynamischen Gleichgewichts zwischen Individuum und Gruppe. Die Arbeitsfähigkeit in Gruppen zeichnet sich dadurch aus, dass sich das einzelne Individuum in der Gruppe engagiert und es dadurch die Gruppe schafft als Gruppe die operationalen Ziele zu erarbeiten. Hierzu muss die Gruppe kontinuierlich über die Zeit hinweg:

1. Grundlegende Normen und Regeln der Kooperation erarbeiten und aufrecht erhalten.
2. Die Rollen so besetzen und bekleiden, dass sie optimal ineinander spielen.
3. Die Statusunterschiede produktiv zur Führung und Abstimmung der Gruppen nutzen.

### ***Paradoxe Wirklichkeit von Gruppen***

Alle diese Beschreibungen zielen wiederum unmittelbar auf die Gruppenebene ab. Damit bewegt sich die Gruppe zwischen der Aufgabe einerseits und den Individuen andererseits. Sie wird durch die Sachlogik des Inhalts ebenso beeinflusst, wie durch die Psychologie der individuellen Absichten. Sie hat einerseits eine strukturgebende Wirkung, indem sie faktisch existiert und zugleich ist sie nichts anderes als Prozess, weil Gruppen dann nicht existieren, wenn sie nicht von den Individuen „gespielt“ werden.

Eine Familie existiert nicht „an sich“. Natürlich gibt es klare Vorstellungen darüber, was eine Familie ist und welche Erwartungen man an die einzelnen Mitglieder richten kann. Eine Familie hat bisweilen zementierte Kommunikationsstrukturen. Die „Wirklichkeit“ einer Familie entsteht jedoch in jeder Minute neu, in der sie sich zusammenfindet, dann, wenn die einzelnen „Mitspielerinnen und Mitspieler“ ihre Erwartungen und Vorhaben an die Familie aktualisieren.

Das Zusammengehörigkeitsgefühl einer Gruppe existierte nicht „an sich“. Es ist nur dann „greifbar“, wenn sie auch stattfindet, ansonsten ist es eine schöne Vorstellung. Das ist die Paradoxie der Gruppe: Ihre „Wirkungsweise“ lässt sich nicht konservieren oder auf Abruf produzieren. Wenn einzelne Mitglieder der Meinung sind, dass die Gruppe ein Gefühl von Geborgenheit vermittelt, dann wird Geborgenheit zu einem Strukturmerkmal der Gruppe: „Die Gruppe bietet Sicherheit.“ Wenn diese Geborgenheit jedoch mehr sein soll, als nur eine Struktur (als Verlässlichkeit in Zeit und Ort) dann muss sie im Prozess aktiviert und aktualisiert werden, d.h. es muss zu Aktionen kommen, in denen die Gruppe für die Einzelnen „nachweist“, dass Geborgenheit in ihr stattfindet.

Wenn eine hohe Identifikation mit der Gruppe für ihre Arbeitsfähigkeit tatsächlich notwendig ist (bspw. Forschungsteams unter hohem Ergebnis- und Zeitdruck), dann muss der Initiierung und ihrem Erhalt eine hohe Bedeutung beigemessen werden. Die Gruppe muss zu einem eigenen Körper, zu einer eigenen selbständigen Einheit werden. Vergleichbar mit einem Motor müssen die Einzelteile aufeinander abgestimmt sein und miteinander funktionieren. Insofern gibt es die unterschiedlichsten Motoren, mit unterschiedlichen Wartungszustände, Alter, Nutzungsgrad, etc. Wenn man in diesem Bild bleibt, lässt sich folgern, dass die Arbeitsfähigkeit eines Motors zunächst ziemlich unabhängig davon ist, *wohin* das Fahrzeug konkret fahren wird. Der Sinn des Motors ist es, zu funktionieren, damit man etwas anderes erreichen kann. Wenn der Motor in einem Auto funktioniert, benötigt man vielleicht je nach Reise andere Reifen oder speziellere Schmiermittel, aber das Wichtige ist, dass die einzelnen Teile in ihren Wirkungsweisen gut aufeinander abgestimmt sind.

### **„Gruppen ohne Individuen“ – Die Gefahr der Totalität von Gruppen**

Allerdings stösst der Vergleich mit dem Motor schnell an seine Grenzen, da die einzelnen Motorenteile selbst keine Absicht verfolgen; wohingegen einzelne Gruppenmitglieder durchaus eigene Ziele verfolgen können, die dem Gruppenziel zuwiderlaufen können.

Im Drei-Ebenenmodell wurde Arbeitsfähigkeit bisher als Strukturmerkmal über die Auftragsebene und über die Ebene des Zusammenspiels der Gruppe definiert. Das Funktionieren von Gruppen unter Nicht-Berücksichtigung der individuellen Absichten zu betrachten, bekommt vor allem in totalitären Zusammenhängen einen ideologischen Beigeschmack. Insbesondere aus den Erfahrungen des Nationalsozialismus heraus wird der Gedanke an die ent-individualisierte und damit ent-differenzierte Gruppe besonders prekär: „*Du bist nichts – dein Volk ist alles.*“ „*Ein Volk, ein Reich, ein Führer.*“ „*Führer befiehl, wir folgen.*“ Solche „Gruppen“ blenden die dritte Ebene der individuellen Identität und dem damit verbundenen je eigenen Willen der Mitglieder und ihrer Verantwortung bewusst aus. Je mehr jedoch das einzelne Gruppenmitglied in seiner Individualität verschwindet, desto mehr besteht die Gefahr der Überidentifikation mit der Gruppe. Es ist das Risiko dass der Einzelnen zu sehr in der Gruppe aufgeht und sich durch den hohen Konformitätsdruck ent-differenziert. Das scheinbare Ideal einer Gruppe, wenn die Handelnden zu 100% zur Gruppenstruktur geworden sind, führt zugleich zu ihrer Erstarrung:

- Das Gruppenmitglied verwechselt die Mitgliedsrolle mit seiner eigenen Identität. Es besitzt eine komplett sozialisierte Persönlichkeit ohne individuelle Note.
- Die Ebene der Individuen und der individuellen Entscheidungsfreiheit wird zugunsten eines Gruppendenkens aufgehoben, in dem es nur ein für die Gruppe „Richtig“ und „Falsch“ gibt.
- Es kommen keine „störenden“ Impulse/ Innovationen mehr von ausserhalb der Gruppe, sondern die Gruppe „implodiert“ quasi im Drehen um sich selbst.

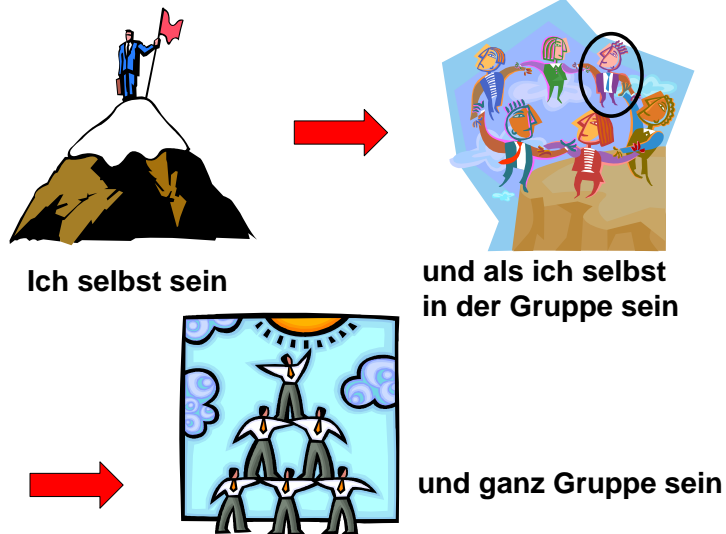
### ***Teil der Gruppe und doch Individuum***

Demgegenüber bedeutet eine lebendige Arbeitsfähigkeit die Balance zwischen individuellen Absichten und gruppengemässen Anforderungen. Sie entsteht nach Erwin Goffman (1967) zwischen der Personalen Identität der Individuen über die Zeit hinweg („ich will sein wie kein anderer“) und der Sozialen Identität („ich möchte so sein wie jeder andere“) im Sinne der Zugehörigkeit zu verschiedenen Bezugsgruppen. Damit steht das Individuum immer wieder aufs Neue vor der Frage:

- *Wie kann ich ein Teil der Gruppe sein und dennoch meine Individualität behalten?*
- *Wie kann ich mich für die Gruppe engagieren, und dabei zugleich mit meiner eigenen Leistung sichtbar sein?*
- *Wie kann ich mich mit den Entwicklungszielen der Gruppe identifizieren, ohne meine eigenen Kränkungen hineinzubringen, dass eben nicht alle meine Interessen berücksichtigt werden?*
- *Und wie kann ich mich ganz auf die Gruppe einlassen und mich für die Gruppe engagieren?*

Ist dieser Grundkonflikt unvereinbar? Gerät das individuelle Pendeln zwischen Autonomie und Abhängigkeit, zwischen Individuums-Sein und Teil-der-Gruppe-sein, zwischen andere dominieren und sich einfügen zu einer Nullsumme, bei der sich der eine Teil zwangsläufig auf Kosten des anderen entwickelt und vice versa? Oder inwieweit kann die Dynamik sogar ein gegenseitiges Sich-Steigern sein?

# Arbeitsfähig in Gruppen



## Methoden zur Arbeitsfähigkeit in Gruppen

Wenn man aus Trainerhandbüchern oder Kommunikationsseminaren zusammenträgt, was in Gruppen alles geleistet werden muss, wird man schnell Vieles von dem wieder finden, was besagten Grundkonflikt von Individuum und Gruppe und die Dynamik des gegenseitigen Aushandelns betrifft. Um dies methodisch in den Griff zu bekommen, kann man auf Kommunikationsregeln zurückgreifen. Zu den bekanntesten gehören die von Ruth Cohn:

1. Versuche, in dieser Sitzung das zu geben und zu empfangen, was Du selbst geben und empfangen möchtest. (Diese Richtlinie schließt alle folgenden, die nur zur besseren Verdeutlichung gegeben werden, ein.)
2. Sei Dein eigener Chairman und bestimme, wann Du reden oder schweigen willst und was Du sagst.
3. Es darf nie mehr als einer reden. Wenn mehrere Personen auf einmal sprechen wollen, muss eine Lösung für diese Situation gefunden werden.
4. Unterbrich das Gespräch, wenn Du nicht wirklich teilnehmen kannst, z.B. wenn Du gelangweilt, ärgerlich oder aus einem anderen Grund unkonzentriert bist. (Ein „Abwesender“ verliert nicht nur die Möglichkeit der Selbsterfüllung in der Gruppe, sondern bedeutet auch einen Verlust für die ganze Gruppe. Wenn eine solche Störung behoben ist, wird das unterbrochene Gespräch entweder wieder aufgenommen oder einem momentan wichtigeren Platz machen.)
5. Sprich nicht per „man“ oder „wir“, sondern per „ich“. (Ich kann nie wirklich für einen anderen sprechen. Das „man“ oder „wir“ in der persönlichen Rede ist fast immer ein Sich-Verstecken vor der individuellen Verantwortung.)
6. Es ist beinahe immer besser, eine persönliche Aussage zu machen, als eine Frage an andere zu stellen. (Meine Äußerung ist ein persönliches Bekenntnis, das andere Teilnehmer zu eigenen Aussagen anregt; viele Fragen sind unecht; sie stellen indirekte Ansprüche an den anderen und vermeiden eine persönliche Aussage.)
7. Beobachte Signale aus Deiner Körpersphäre und beachte Signale dieser Art bei den anderen Teilnehmern. (Diese Regel ist ein Gegengewicht gegen die kulturell bedingte Vernachlässigung unserer Körper- und Gefühlswahrnehmung.)" (R. Cohn, zit. n. Rechten S. 117)

So plausibel diese Regeln erscheinen mögen, so sehr kommt man zu der Überzeugung, dass es diese Regeln allein noch nicht ausmachen. Im Sinne der Funktionalismusfalle mag eine Gruppenregel noch so vernünftig und sinnvoll klingen, allein ihre Existenz ist noch kein hinreichender Garant dafür, dass sich die Gruppenmitglieder auch nach dieser Regel verhalten werden.

## 3.2 Der doppelte Prozess der Gruppenwerdung

### *Die Grundfrage lautet daher:*

Wie werden Inhalt (Leitbild und Auftrag) und die Erfordernisse der Gruppe (Normen, Rollen, Status) so von den handelnden Individuen verarbeitet, dass sie mit der individuellen Befindlichkeit, d.h. mit der Persönlichkeitsstruktur „kompatibel“ werden, und die Gruppenmitglieder von sich aus die Gruppe stützen.

### *Prinzipielle Antwort:*

Die Gruppenmitglieder identifizieren sich dann mit der Gruppe, wenn im Prozess der Gruppenwerdung eine relativ dauerhafte Entsprechung zwischen den individuellen Motiven der einzelnen Gruppenmitgliedern einerseits (Bedürfnis nach Macht, Zugehörigkeit und Intimität) und den innerhalb der Gruppe jeweils gültigen Normen, Rollen und Handlungsmustern – d.h. der Gruppenstruktur andererseits geschaffen wird.

### *Für den Prozess ist die Gruppenstruktur Bedingung und Möglichkeit zugleich*

Unter Gruppenstruktur soll auf der Gruppenebene einerseits ein relativ stabiles System von Beziehungsmustern zwischen den Rollenträgern verstanden werden. Dies stellt einen gewissen statischen Aspekt des Gruppensystems dar. So besitzt jede Gruppe grundsätzlich eine Gruppenstruktur, die sich im Laufe der Zeit herausbildet. Die Rollen sind mehr oder weniger aufeinander abgestimmt und eingefahren. Zugleich ist diese Gruppenstruktur nichts, was irgendwann einmal wie ein Geist über die Gruppe gekommen ist, sondern sie ist selbst ein Produkt des Zusammenspiels von der Aufgabe der Gruppe und den je individuellen Aushandlungsprozessen der einzelnen Mitglieder.

Im Bild des Drei-Ebenen-Modells gesprochen, wird auf der Ebene der Gruppe sowohl der Auftrag als auch die individuelle Befindlichkeit verhandelt. Wenn Gruppen stattfinden, geht es immer sowohl um das Inhaltlich-Sachliche als auch um das ganz individuelle Befinden der einzelnen Gruppenmitglieder.



Abb. 2: Erni, Silvio L.: Mobbing

### ***Zwischenstopp:***

Was heisst „Individuelles Befinden“, wo es um Arbeitsfähigkeit im beruflichen Kontext geht? Vielleicht werden einige das, was im Folgenden ausführlich zum Thema gemacht wird, als „*gefühlsduseliges Kooperations-Geschwafel*“ abtun. „*Fehlt bloss noch das obligatorische Fühlst du mich – Spürst du mich?*“ werden sie halb ironisch halb ernst hinzufügen. All denen sei gesagt: Ihr habt vollkommen Recht. Genau darum wird es im Folgenden gehen!

Allerdings muss man auf derartige Prozesse nicht zwingend Rücksicht nehmen! Wer seine Unternehmensziele nach wie vor unter der Steuerung von Befehl und Gehorsam, von eindeutiger Über- und Unterordnung erreichen kann, wer die Mitarbeitenden seines Betriebs weiterhin unter der Flagge der Fremdsteuerung laufen lassen will, soll das tun. Wenn der wirtschaftliche Erfolg dieses Vorgehen bestätigt, spricht nichts dagegen.

Vielleicht kommt dies sogar den Mitarbeitenden zugute, denn es ist ja auch bequem, Verantwortung abzugeben und klare Aufträge und Befehle zu erhalten. Man braucht nicht selbst nachzudenken und sich vor allem nicht emotional exponieren. Allerdings ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass ein solch maschinenhaftes Verhalten langfristig zu innerer Kündigung, Apathie und Resignation führt: „*Hier wird einem ja sowieso alles abgenommen.*“ Die ungenützte Energie kann bald schon in Frustration und Aggression umschlagen. Dann platzt der Kragen, es werden Sündenböcke gesucht oder man zieht sich gänzlich zurück. Die Entlassung oder der Krankenstand aufgrund psychischer Belastung können mögliche Auswirkungen sein, in deren Folge Einstellungs- und Einarbeitungskosten entsprechend der Fluktuationsrate, bzw. Kranken- und Genesungskosten entstehen.

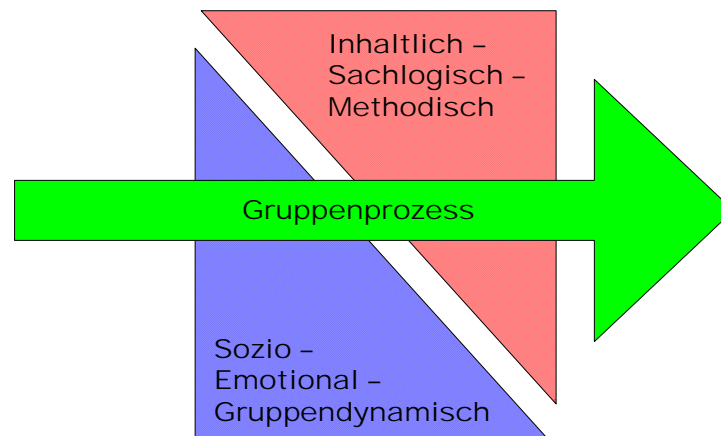
Aber nicht nur Unternehmer denken so. Auch – vor allem interne – Berater spielen die Bedeutung sozial-emotionaler Prozesse gerne herunter. Vielleicht entspricht es der Organisationskultur, dass das persönliche Befinden und die Thematisierung eigener Gefühle bei der Arbeit verpönt sind. Oder der Berater hat selbst Schwierigkeiten, mit Emotionen und sozialen Konflikten umzugehen.

Dieser Arbeit liegt die Überzeugung zugrunde, dass überhaupt erst in den sozio-emotionalen Beziehungen ein grosser Teil des eigentlichen An-Triebs von Gruppenarbeit steckt. Dies gilt insbesondere für Strategie- und Hochleistungsteams. Gruppen und Teams, die zur Problemlösung eine hohe Interaktionsdichte brauchen und in synergetischer Weise auf die Ressourcen ihrer Mitglieder zurückgreifen wollen, müssen ein Gleichgewicht zwischen dem inhaltlich-kognitiven Prozess einerseits und dem sozio-emotionalen Prozess andererseits erzielen.

### ***Dualer Prozess der Führung***

Rudolf Gründl (2003) spricht in diesem Zusammenhang von „*Duaalem Führen*“. Seines Erachtens bedarf es zur Lösung von Aufgaben seitens der Führung vor allem Klarheit, Strukturen, Durchsetzungsvermögen und Härte aber auch Einfühlungsvermögen und Nähe. Von dieser Idee des Dualen Führens ausgehend, kann der Gruppenprozess ebenfalls als einen Dualer Prozess verstanden werden.

## Dualer Prozess der Führung



### Die Dynamik zwischen Sachebene und Gefühlsebene

All zu häufig ist man sich gerade in Arbeitssituationen seiner individuellen Gefühle und seiner emotionalen Beziehung zu anderen Beteiligten gar nicht bewusst – abgesehen davon, dass man sowieso niemals darüber sprechen würde. Aber so wie der Mensch sich nicht in einen Gedanken- und einen Gefühlsteil zerlegen lässt, so lassen sich auch die beiden Prozesse „eigentlich“ nicht voneinander trennen, sie hängen zwingend zusammen und beeinflussen sich unmittelbar gegenseitig.

Doch da über die sozio-emotionalen Vorgänge im Allgemeinen nicht gesprochen wird – weil sie ja nicht „zur Sache“ gehören – ist es nicht einfach zu erkennen, wie sie verlaufen. „Über derartige Ereignisse spricht man doch nicht!“ Und so wird kaum jemand in einem offiziellen Meeting zu seinem Kollegen sagen: „Ihr dummes Geschwätz geht mir jetzt aber wirklich auf die Nerven.“ Meist treten die „eigentlichen Tatsachen“ dann lediglich als Symptome – gewissermaßen „verkleidet“ – in Erscheinung. Ein Aussage wie: „Können wir vielleicht endlich zur Abstimmung kommen, ich habe noch einen dringenden Termin!“ ist der sachliche verklausulierte Einwand, dass man total genervt ist, das Hin und Her in der Gruppe unsäglich mühselig findet oder einfach nur weg will. Unglücklicherweise helfen dann inhaltlich-sachlogische Appelle nicht weiter, wenn es darum geht schwerwiegendere sozio-emotionale Prozessstörungen zu beseitigen. Der Satz: „Meine Damen und Herren, bleiben wir doch sachlich!“ verleitet dann eher zu einem Schmunzeln hinter vorgehaltener Hand, da eine solche Äusserung das faktische Eingeständnis ist, dass im Moment alles Drunter und Drüber geht.

Aber inwiefern lassen sich solche sozio-emotionalen Prozesse überhaupt professionell steuern? Und auf welche Gruppen lässt es sich anwenden?

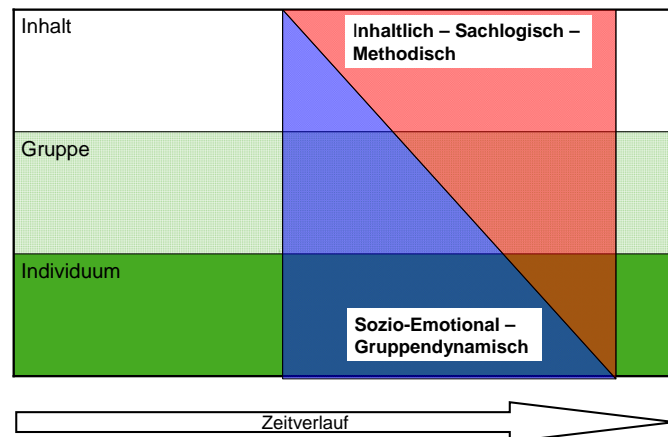
#### **Nochmals: Welche Gruppen brauchen diese Form von Kooperation?**

1. Vor allem Gruppen, die eng mit der Rentabilität der Organisation verknüpft sind, und
2. diejenigen, die an uneindeutigen, komplexen Problemen und Strategiefragen arbeiten.

Ganz gleich, ob eine offizielle Sitzung stattfindet, oder Mitarbeitende sich zu einem privaten Gespräch treffen; immer wenn Menschen zusammenkommen verlaufen ihre Interaktion über zwei Arten des Prozessierens. Ja nachdem worauf man die Aufmerksamkeit legt, wird man andere Schlussfolgerungen ziehen:



## Arten des Prozessierens



### **Darstellung der Grafik**

Vorgänge in Gruppen, die über inhaltlich-sachlogischen Prozesse gesteuert werden (roter Bereich), finden vor allem auf der Inhaltsebene und zum Teil auf der Gruppenebene statt. Es wird ein greifbares Problem diskutiert, eine Sachaufgabe gelöst oder ein bestimmtes Ziel verfolgt.

- Ein Qualitätssicherungssystem soll eingeführt werden.
- Die Verfahrensabläufe einer Produktion sollen rationalisiert werden.
- Ein Team soll seine sachlogischen Überlegungen zu einer anstehenden Entscheidung zusammentragen.

Hier können die Schlachten mit Fakten und Argumenten, mit Vorschriften und Sachzwängen geschlagen werden, hier haben wir alle gelernt, uns zu bewegen und zu verhalten. Eine Sache erarbeiten, einen Inhalt präzisieren und einer Methode folgen, all dies lässt sich weitgehend klar und eindeutig organisieren.

Gleichzeitig, während sich die Gruppe um die Sachaufgabe bemüht, laufen parallel immer auch allerlei Gefühls- und Beziehungs-Prozesse zwischen den Individuen ab. Über sie wird selten gesprochen. Dennoch wirken die sozio-emotionalen Prozesse auf alle Beteiligten gleichermaßen:

- Die einen sind vielleicht gelangweilt, andere werden ärgerlich, weil es nicht vorangeht, wieder andere freuen sich, weil sie den Eindruck haben, dass das Gespräch in ihrem Sinne verläuft.
- Während die einen sprechen, fühlen sich die anderen angespannt, sind sogar misstrauisch, weil sie nicht wissen, was sie zu erwarten haben – oder haben vielleicht Angst und gehen in Verteidigungsstellung.

Aus diesen Einzelstimmungen kann sich in der Gruppe insgesamt eine Stimmung von produktivem Interesse und Engagement entwickeln oder die Stimmung kippt um und man hat das Gefühl, dass sich kollektiv gähnende Langeweile breit macht. Alle diese Gefühle, die die Beteiligten haben und ihre Beziehungen zueinander, die sich infolgedessen ergeben und kulminieren, spielen sich über Beziehungs- (sozio-) und Gefühls- (emotionale) Prozesse ab (blauer Bereich).

### **50% der Abläufe in Gruppen sind sozio-emotional**

Gemäss der Logik der Grafik spielen zu 50 % sozio-emotionale Prozesse bei Gruppenthemen (Rollenklärung, Frage nach Regeln und Normen) hinein. Eine Teamentwicklung, die sich

lediglich auf die sachlogische Notwendigkeiten ihrer Kooperationen beschränkt, wird nur die Hälfte der zu bearbeitenden Themen klären können.

Noch deutlicher wird es auf der individuellen Ebene, wenn es zentral um persönliche Fragestellungen geht. Wer bei einem Mitarbeiterfeedback lediglich die offiziellen Kennzahlen als Gesprächsgrundlage verwendet, wer in einer Coaching-Sitzung lediglich Frage-Methoden abarbeitet, darf sich nicht wundern sein gegenüber nicht erreicht zu haben.

### ***Und wie prozessiert die Gruppe?***

Das Modell verfügt über drei Ebenen und über zwei Prozessarten. Wenn die Sachlogik vor allem den Inhalt und das Sozio-Emotionale insbesondere das Individuum betrifft, was spielt sich dann auf der Gruppenebene ab? Die Antwort lautet: Beides – und zwar je nach dem. Dies hängt wiederum mit dem Phänomen zusammen, dass es „die Gruppe an sich“ nicht gibt.

1. Tritt die Gruppe dem Individuum als eine strukturelle Tatsache entgegen, bspw. wenn ein neuer Mitarbeiter in eine bereits bestehende Gruppe eintritt, dann erfährt dieses neue Gruppenmitglied die internen Gegebenheiten in Form einer sachlogischen und inhaltlich vorgegebenen Notwendigkeit. Rollen und Status sind bereits verteilt und es herrschen eindeutige Normen und Regeln vor, in die sich das Individuum zunächst weitgehend einfügen muss. Die Dynamik innerhalb der Gruppe stellt sich *in diesem Moment* als Strukturmerkmal dar und ist für das neue Mitglied nicht verhandelbar.
2. Wenn der Inhalt eine Gruppe konfrontiert, bspw. in Form eines neuen Auftrag, aber die Gruppe hat noch keine eigene strukturelle und sachlogische Festigkeit erworben, dann muss das Individuum in der gruppenspezifischen Auseinandersetzung mit der Gruppe zunächst diese Gruppenstruktur erschaffen, um dann die inhaltliche Aufgabe zu lösen. D.h. Individuen werden erst dann als Arbeitsgruppen eine Aufgabe lösen können, wenn die Gruppe anhand der sozio-emotionalen Prozesse genügend Spielraum für individuelle Interessen bietet.

Je nachdem, ob die Gruppe in ihrer prozesshaften Dynamik oder in ihrer Strukturiertheit angesprochen wird, ist sie entweder sozio-emotional/ gruppenspezifisch veränderbar oder muss sachlogisch und inhaltlich organisiert und strukturiert werden.

### ***Zurück zum Modell:***

So wie das Duale Führen auf strukturelle Aspekte einerseits und Einfühlungsvermögen andererseits abzielt, so müssen auch Gruppen diese zwei Arten des Prozessierens „beherrschen“.

Die inhaltlich, kognitiv, arbeitsmethodische Vorgehensweise zielt vor allem auf Veränderung und Organisation der „äußeren“ Situation. Es gilt klare Leitbilder, Regeln und Strukturen zu schaffen, innerhalb derer sich die Arbeit vollziehen kann. Hierbei geht es um die Initiierung konkreter Methoden und Verfahrenskonzepte. Der Inhalt muss angemessen bearbeitet werden und auch die Gruppe muss in funktionalen Bahnen verlaufen.

Die „andere Art“ des Prozessierens ist von sozio-emotionaler Art, sie ist gruppenspezifisch und zielt als im Sinne eines personalen Ansatzes auf die Veränderungen der „inneren“ Situation der Gruppe und dabei vor allem auf die Veränderung der Individuen.

### **EXKURS: Feingliederung der Ebenen**

Im 2. Kapitel lag der Schwerpunkt vor allem auf der Ebene der Gruppe und der Individuen. Wie sich aus der folgenden Grafik erkennen lässt (blauer Bereich), findet Steuerung auf diesen Ebenen vor allem über sozio-emotionale und gruppenspezifische Prozesse statt. Der inhaltliche und sachlogische Aspekt wird vergleichsweise wenig berührt.

## Was wird sozio-emotional verhandelt

Inhalt	- Leitbild - Auftrag - Ziele
Gruppe	- Normen - Rolle - Status
Individuum	- Macht - Intimität - Zugehörigkeit

Indem im folgenden Exkurs die Ebene der Gruppe und der Individuen unterteilt wird, soll abermals die Differenz zwischen sachlogisch-inhaltlichen Strukturmerkmalen und sozio-emotionalen Prozessmerkmalen deutlich gemacht werden. Dies ist wichtig, um klar vor Augen zu haben, welche Ebene in welcher methodischer Art und Weise beeinflussbar ist.

## Feingliederung der Ebenen aus inhaltlich methodischer Sicht

I	Inhalt	- Offizielle Themen - <i>Positions- und Funktionsebene</i>
II	Gruppe	- Erkennbare Gruppenphänomene - <i>Qualifikationsebene</i>
III	Gruppe	- Versteckte Phänomene / Kernthema der Gruppe - <i>Ebene der Arbeitskompetenz</i>
IV	Individuum	- Individuelle Werte und Überzeugungen Grundannahmen - <i>Interpersonale Ebene</i>
V	Individuum	- Unbewusstes - <i>Intrapersonale Ebene</i>

### ***Ebene 1 – Inhaltsebene: Positions- und Funktions-Ebene***

Es ist eine institutionell und organisatorisch planbare Ebene, bei der es um die Verteilung der relativen Macht innerhalb der Positionsbeziehungen geht. Eine so gestaltete funktionale Struktur lässt sich als ein Verfahren rationaler Analyse beschreiben und handhaben. Gleich einem Maschinenmodell greifen die einzelnen Bereiche ineinander. Die Funktionen werden jenseits von persönlicher Individualität und der Einzigartigkeit individueller Fähigkeiten geschaffen. Es ist auch das angestrebte Ziel, die Einzigartigkeit aussen vor zu lassen. Die Kausalzusammenhänge beruhen auf einer Vorauswahl zueinander passender Ursachen und Wirkungen, die jederzeit auch umorganisiert werden können.

Diese Ebene ist prinzipiell überschaubar und offen zugänglich, sowie am „grünen Tisch“ jederzeit nach Aktenlage verhandelbar. Es spielt hierbei keine Rolle, ob die Beziehungen

zwischen den Funktionsträgern glücklich oder unglücklich, herzlich oder kalt empfunden werden. Die Gruppenmitglieder benötigen (offiziell) keine sozio-emotionalen Beziehung zueinander. Sie bekleiden Operationsfunktionen. Insofern spielt auch der Aspekt der Mitarbeitermotivation nur eine untergeordnete Rolle, weil „Motivation“ kein bedingender Faktor des Gelingens der Operation sein soll. Wobei damit nicht gesagt ist, dass man darauf wirklich verzichten könnte! Vielmehr „darf“ es keine Frage der Motivation sein, ob bspw. im Falle eines militärischen Einsatzes eine Einheit die Aufgabe vielleicht gerade mal nicht erfüllen möchte, oder ein Verwaltungsapparat vorübergehend traurig ist. Die Ungewissheit menschlicher Befindlichkeit steht innerhalb solcher Ordnungen nicht zur Disposition.

### ***Ebene 2 – Gruppenebene: Qualifikationsebene***

Hierbei handelt es sich um eine Ebene der Leistungsbewertung, bzw. der Evaluation der Einzelleistungen im Kontext der Gruppe. Es wird im Vorfeld geplant, welche Qualifikationen strukturell vorhanden sein müssen, damit ein gemeinsamer funktionaler Arbeitsablauf gewährleistet ist. Im konkreten Fall sollten sich dann die einzelnen Qualifikationen in den Personen widerspiegeln. Das, was theoretisch erreicht werden soll, muss faktisch durch den qualifizierten Mitarbeiter umgesetzt werden.

Was Einzelne in der Gruppe können und erreichen sollen, lässt sich anhand beobachtbarer „objektiver Kriterien“ beschreiben. Hat jemand die geforderten Qualifikationen, so ist er oder sie für die Stelle auch qualifiziert. Lange Zeit haben Berufsbezeichnungen diese eindeutige Zurechenbarkeit von Qualifikationen gewährleistet. Auf diese Art können Auswahl- und Einstellungs-Voraussetzungen weitgehend nach Aktenlage vorgenommen werden. Um in den Staatsdienst als Staatsanwalt oder Richter aufgenommen zu werden, ist es hinreichend eine entsprechend (sehr) gute Note zu haben. Die Güte des Examens ist ein Qualifikationsbeweis des Inhabers.

Da es auf dieser Ebene weniger um innere Einstellungen, als um die qualifizierte Bekleidung einer Tätigkeit, bzw. eines Berufsbildes geht, können Maßnahmen der Leistungsbeeinflussung weitgehend über Anreiz und Kontrolle, bzw. über Belohnung und Strafe vollzogen werden. Hierbei wird von einer bestimmten sichtbaren Rollenerwartung ausgegangen, wobei dem Inhaber unterstellt wird, dass er diese Rolle auch erfüllen will und wird. Darüber ist es möglich die Kriterien des Genügens oder Ungenügens festzumachen. Ein Staatsanwalt, der eine bestimmte Anzahl von Fällen erledigt, ist tüchtig; ein Soldat, der ein bestimmtes Sport- und Schießergebnis vorweist, wird gelobt; ein Handwerker, der für eine bestimmte Reparatur mehr Zeit als vorgesehen benötigt, ist zu langsam.

Auffällig an den Ebenen 1 und 2 ist ihre relative Sichtbarkeit, Organisierbarkeit und Messbarkeit. Interventionsmethoden lassen sich darin leicht mitteilen und offen legen.

### ***Eben 3 – Gruppenebene: Arbeitskompetenzebene***

Auf den Bereich der Arbeit bezogen, handelt es sich hierbei um die individuelle Strategie des Arbeitsstils. Es geht um die kompetente Umsetzung des eigenen Wissens in Kombination mit den Erfordernissen der Aufgabe. Die Kompetenz zeigt sich darin, wie die Arbeit individuell organisiert und wie der einzelne seine Rolle selbst wahrnimmt und ausfüllt. Die Leistung und die Prozesse der Leistungsgenerierung ergeben sich aus der Art und Weise der Interpretation des Arbeitsprozesses selbst.

Der Informationsaustausch vollzieht sich einerseits über offen liegende Fakten und Beobachtbares, dennoch ist es vor allem die persönliche Kompetenz, die die Arbeitsleistung fördert oder auch hemmt. Die Erbringung von Eigenleistungen hat daher immer auch Auswirkungen auf die informellen Normen des Team oder der Arbeitsgruppe innerhalb der Organisation. Dies ist besonders dann der Fall, wenn es um Fragen der Kommunikation, der Kooperation, des Entscheidungs- und des Konfliktverhaltens geht. Derartige Bereiche sind

allerdings weniger offen diskutierbar und geraten mehr und mehr aus dem Fokus des Sichtbaren.

#### ***Ebene 4 – Individualebene: Inter-personale Ebene***

Auf der interpersonalen Ebene geht es um die Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen. Es geht um die Fragen nach Akzeptanz und Ablehnung, Nähe und Zugehörigkeit, nach Liebe und Hass. Es geht um Gefühle, Einstellungen und Wahrnehmungen in Bezug auf andere Gruppenmitglieder. Dies gilt gleichermaßen im Privaten, wie auch im Beruflichen – die Frage ist, inwieweit die offizielle Kommunikation über eine solche Beziehungstiefe möglich und erwünscht ist.

Innerhalb interpersonaler Beziehungen, d.h. Beziehungen, die über „offizielles Gruppenverhalten“ hinausgehen, ist es wichtig Offenheit, gegenseitiges Verstehen und Authentizität zu erreichen und sich dessen immer wieder zu vergewissern. Die Mitglieder müssen sich in einer Art begeben, in der ihre innere Integrität widergespiegelt wird.

Mit zunehmender Tiefe dieser Ebenen wird der Einzelne vermehrt selbst zum Ziel wie auch zum Träger der Veränderungen. Es geht kaum mehr um seine Qualifikationen und selbst seine Kompetenzen stehen weitgehend hinter seiner Persönlichkeit zurück. Dies kann förderlich, aber auch hemmend innerhalb des Arbeitsprozesses sein.

Auf diesem Feld hat sich in der Weiterbildungsszene viel getan. Selbsterfahrung, Persönlichkeitsbildung und gruppenspezifische Trainings, sowie viele andere Formen mehr, zielen auf individuelle Veränderungen der Identität und der Lebensziele ab. Um jedoch über lange Zeit erlernte und erworbene Verhaltensmuster zu verändern oder neue zu erlernen, braucht es Lernarrangements, die diesen Anforderungen auch Rechnung tragen. Mit einer einzelnen kurzzeitigen Intervention oder einer schnellen Methode lässt sich auf dieser Ebene nicht mehr allzu viel erreichen.

#### ***Ebene 5 – Individualebene: Intra-personale Ebene***

In dieser Tiefendimension liegt der Kern der Persönlichkeit. Von hier aus wirken tiefgehende Einstellungen, Werte, Konflikte. Es geht um die Identität und die Existenz. Dieser Bereich ist kaum, bzw. gar nicht anderen Menschen und nur sehr selten einem selbst zugänglich, so dass wir an dieser Stelle auch nicht weiter darauf eingehen können und wollen.

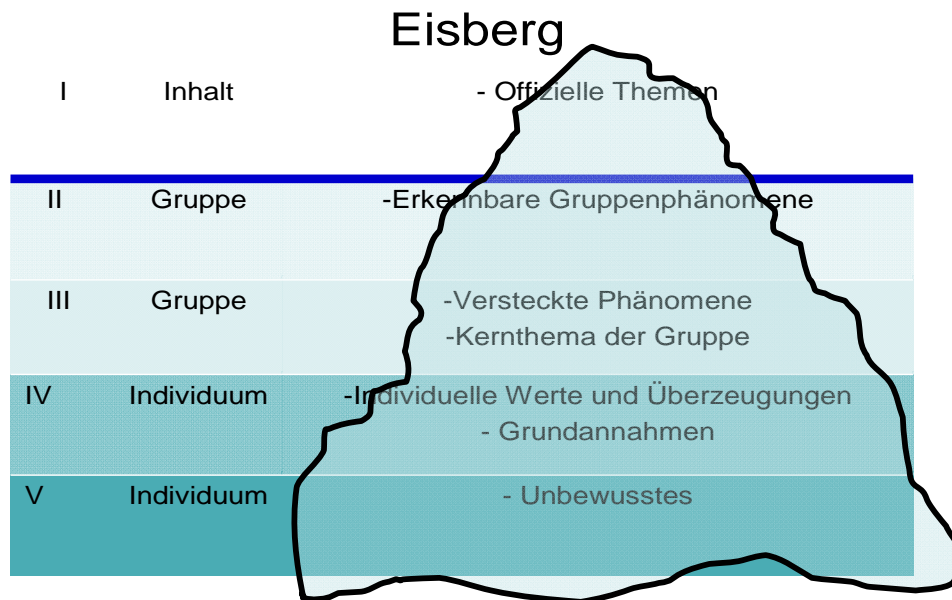
### **Ein Vergleich: Der gruppenspezifische Eisberg**

Die methodische Zugänglichkeit – oder besser Unzugänglichkeit zu diesen Themen lässt sich gut anhand eines Eisbergs darstellen (siehe ausführlich König/ Schattenhofer 2006): Beim Eisberg ist für gewöhnlich ein Siebtel der Masse oberhalb der Wasseroberfläche sichtbar. Wohingegen sechs Siebtel darunter verborgen sind. Die grosse unsichtbare Masse liegt also unter der Wasseroberfläche. Sie ist latent vorhanden, jedoch schwer über Methoden zu erreichen und bestimmt dennoch das Verhalten der sichtbaren Spitze des Eisbergs entscheidend mit.

Auf die soeben beschriebenen fünf Ebenen bezogen bedeutet dies (siehe auch nächste Seite), dass vor allem die offiziellen Themen der Inhaltsebene sichtbar und zugänglich sind, wohingegen die Gruppenthemen bereits unterhalb der Wasseroberfläche liegen.

Und noch eine Besonderheit haben Eisberge. Sie sind nicht fest am Meeresboden verankert, sondern schwimmen. Um schwimmen zu können, müssen sie gut im Wasser liegen. Sollte der obere Teil des Eisbergs jedoch zu viel Gewicht bekommen – *wird zu viel Gewicht auf den Inhalt gelegt* – und wird demgegenüber das Fundament zu schmal – *wird zu wenig Rücksicht auf die Dynamik der Gruppe, bzw. die Befindlichkeit der Individuen gelegt* – so wird der

Eisberg umkippen. Auf das Ebenenmodell bezogen, würde dies heissen, dass der Inhalt völlig untergehen würde, während ausschliesslich die individuelle Befindlichkeit offenkundig an der Oberfläche präsent wäre. Und um weiterhin im Bild zu bleiben: Wenn die individuelle Ebene überbetont wird und zu viel an Masse und Gewicht erhält – *wenn es also nur noch um „Einzelschicksale“ geht* – wird von der inhaltlichen Spitze nur mehr sehr wenig zu sehen sein, da der Eisberg tief unter das Wasser sinkt.



Insofern wird ersichtlich, dass sich das Thema „Steuerung von Gruppen“ vor allem auf der Gruppenebene Zwei und Drei abspielt, wohingegen die Ebene Eins vom Thema und der Sachnotwendigkeit bestimmt wird.

Auf folgender Abbildung ist zuletzt noch aufgelistet auf welcher Ebene für gewöhnlich mit welchen spezifischen Gruppenformen gearbeitet wird, d.h. welche Gruppenformen eher sachlogisch und welche eher sozio-emotional geleitet werden müssen:

### Typische Niveaus von Gruppenformen

I	Inhalt	Informationssitzungen
II	Gruppe	Qualitätszirkel Arbeitsgruppen
III	Gruppe	Teams Gruppendynamische Trainings-Gruppen
IV	Individuum	Selbsterfahrungsgruppen
V	Individuum	Gruppen-Therapie

### **3.3 Begleitung von Gruppen über Methodik und Dynamik**

Eine wesentliche Erkenntnis der gruppensystemischen Forschung, die bereits mehrfach in dieser Arbeit erwähnt wurde, besagt, dass jede Gruppe erst dann tatsächlich arbeitsfähig ist, wenn sie die Art ihrer sozialen Beziehungen soweit geklärt hat, dass die Verschiedenartigkeit ihrer Mitglieder nicht nur akzeptiert wird, sondern für die Ziele der Gruppe genutzt werden kann. Dies erfordert Zeit und die Bereitschaft aller, sich auf eine solche Differenzierung einzulassen.

Stattdessen begegnet man häufiger – selbst in Seminaren für Teamentwicklung – dem Bemühen, heterogene Gruppen durch erzwungenen Konformismus zu homogenisieren. Dies mag zwar der Abwehr einzelner Gruppenmitglieder vor zu grosser Eigenverantwortung entgegenkommen – „...*wenn alle gleich sind, muss ich mich selbst ja nicht zu sehr exponieren*“ – zwingt sie jedoch zugleich in besonderer Weise zu Regression und infantilem Verhalten.

Ebenfalls wäre es vermessen zu Beginn einer schwierigen Teamfindungsphase die Mitglieder mit dem Hinweis auf ihre Qualifikation und Intelligenz aufzufordern, sich gefälligst zusammenzureissen und endlich vernünftig miteinander umzugehen. Die Angst eines Gruppenmitgliedes sich in einer Anfangssituation vor der Gruppe zu blamieren, besteht völlig unabhängig von Qualifikation und Intelligenzquotient. Diese Angst – so „unvernünftig“ sie auch sein mag – offenbart vielmehr, wie wenig die formale Intelligenzbegabung und andere sachlogische Gründe überzeugen können. Solange die Beziehungsdynamik der Mitglieder untereinander noch ungeklärt ist und Einzelne durch emotionale Reminiszenzen behindert sind – „...*in der Schule war ich zu Beginn immer der Aussenseiter*“ –, fällt es schwer sich gemeinsam auf eine Aufgabe einzulassen.

#### ***Konsens ist etwas anderes als Harmonie um jeden Preis***

Solange die Gruppe nicht einen konsensuellen Status der Arbeitsfähigkeit erreicht, etwa derart: „*Bei uns kann sich jeder blamieren, wie er mag, denn nur aus Fehlern kann man wirklich lernen*“ – ist zu erwarten, dass die Angst des einen Teils der Gruppe und das möglicherweise konkurrenzorientierte Perfektionsbedürfnis eines anderen Teils die Arbeitsfähigkeit aller Mitglieder behindert.

Die Arbeitsfähigkeit in der Gruppe besteht also gerade nicht, wie in einem völligen Missverstehen der Gruppendynamik angenommen wird, in der illusorischen Aufbereitung eines freundlichen Gruppenkonformismus. Es geht vielmehr um die Wahrnehmung der real vorhandenen Verschiedenheit der Gruppenmitglieder und ihrer spezifischen Kapazitäten. Die Anerkennung und Nutzung der individuell unterschiedlichen Bereitschaft und Fähigkeit, eröffnet dem einzelnen Gruppenmitglied überhaupt erst reale Möglichkeiten, sich seinerseits aktiv mit der Gruppe zu identifizieren. Dieser Konsens der Anerkennung real individueller Verschiedenheit hebt insbesondere den illusorischen Gruppenkonformismus auf, der vor allem bei autoritärer Führung entsteht und vor allem der Abwehr als gefährlich definierter Triebimpulse dient. (vgl. Brocher 1999, S. 29)

#### ***Alles hat seine Zeit***

Das Ziel der Leitung von Gruppen ist es demgegenüber, die zwei grundlegenden Arten des Prozessierens über die drei Ebenen hinweg zu koordinieren. Es geht um die methodische Erledigung struktureller Aufgaben, sowie um die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit der Gruppe über die individuelle Ebene.

Eine Gruppe, ein Team erreicht und erhält seine Arbeitsfähigkeit dann, wenn es in der Lage ist, die beiden Prozessarten über die drei Ebenen hinweg zu steuern. Das ist komplex und

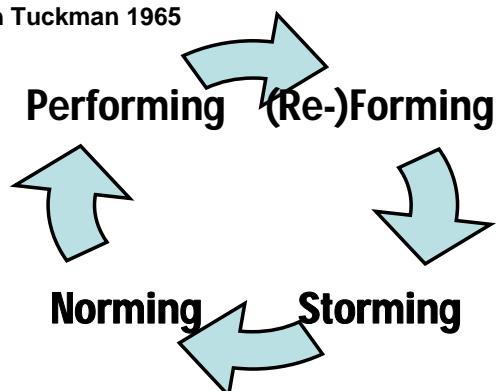
schwer und muss erlernt werden. Führungskompetenz besteht in der Aneignung dieser Prozessfertigkeit. Es geht also nicht darum, sich im Prozessieren selbst zu verlieren und nicht mehr zur eigentlich Arbeit zu kommen, sondern das Beobachten und Reflektieren der gelingenden Prozessarbeit ist überhaupt erst der Schlüssel zur erfolgreichen Arbeitsfähigkeit von Gruppen und Teams.

## Phasenmodell und Design von Interventionen

Prozessmodelle der Gruppenentwicklung lassen sich einige finden. So hat Bruce Tuckman 1965 als erste Annäherung vorgeschlagen, zwischen den vier Phasen von „forming“, „storming“, „norming“ und „performing“ zu unterscheiden. Auch Kh. A. Geissler unterscheidet vier unterschiedliche Phasen: die „Anfangs-“, die „Ausdifferenzierungs-“, die „Arbeitsfähigkeits-“ und die „Schluss-Phase“. Balzer, Küchenhoff & Rauch (vgl. Stahl 2002) berichten über ähnliche konkrete Verläufe. All diese Modelle lassen sich im Kern wie folgt zusammenfassen lassen:

1. In einer **ersten Phase** des Kennenlernens eines auf längere Zeitdauer hin angelegten Gruppenprozesses sind die Teilnehmenden in hohem Maße von der Leitung abhängig. Sie testen vorsichtig die Regeln und Grenzen des Verfahrens aus und sind mit ihrer Akklimatisierung beschäftigt. Ihre Beteiligung ist eher zögernd und abwartend.
2. In der **zweiten Phase** steht der Intra-Gruppenkonflikte an. Der Wettbewerb um Gruppenpositionen setzt ein. Die Eifersucht in der Beziehung zur Leitung taucht auf und wird mitunter ausgetragen. Dies *kann* vorkommen, ist aber keineswegs gesetzmässig. Eine eher dominante und autoritäre Leitung kann bspw. die Austragung und das Sichtbarwerden von Konflikten oft auf längere Sicht unterbinden; und eine sehr gruppenzentrierte Leitung, die den Beteiligten früh viel Verantwortung für den Prozess überlässt, kann solche Konflikte auch entbehrlich machen.
3. In der **dritten Phase** (nach der Aufarbeitung des Konflikts) wird *verstärkt* die Festlegung von Gruppennormen betrieben. Wobei bei Licht besehen von der ersten Stunde an ständig Definitionen und Um-Definitionen von Normen stattfinden.
4. Dass eine **vierte Phase** der verstärkten Gruppenleistung erst spät einsetzt, ist einleuchtend: Man muss sich erst zusammenraufen, bevor man wesentliche Teile der Energie auf die Aufgabe richten kann. Da aber oft zu Anfang wesentliche Teile der Positionsklärungen über Leistungswettbewerb ausgetragen werden können, kann wesentliches „Performing“ auch in frühen Phasen charakteristisch sein.
5. / 1. Schliesst eine Gruppe eine Aufgabe ab, erhält sie neue Mitglieder oder treten anderweitige Veränderung auf, so wird der Kreislauf erneut beginnen.

Phasenmodell  
nach Tuckman 1965





### ***Die Erweiterung auf fünf wesentlichen Phasen:***

Diesem und ähnlichen Modellen ist gemein, dass eine mehr oder weniger regelhafte Abfolge von Entwicklungsphasen und unterscheidbarer Stadien beschrieben wird. Abermals geht es um die Balance zwischen einer inhaltlich-methodischen und sozio-emotionale Prozessdynamik.

Nachdem bisher das Drei-Ebenen-Modell vorgestellt, in seinen jeweiligen Ebenen differenziert und anhand zweier Prozessdynamiken beschrieben wurde, geht es nun darum mithilfe dieses Musters zu erklären, welche „typischen“ Interventionen in „typischen“ Gruppenphasen als Leitungsintervention im Voraus angedacht werden können. Mit „typisch“ ist jedoch nicht gemeint, dass Gruppen letztlich doch präzise steuerbar sind. „Typisch“ bedeutet, dass Gruppen, unabhängig von der individuellen Befindlichkeit ihrer Mitglieder, strukturell ähnlichen Dynamiken ausgesetzt sind.

Wer sich bspw. in eine Gruppe zu Beginn zögerlich verhält, muss „an sich“ kein schüchterer Mensch sein, sondern kann ebenso gut sein Verhalten einer typisch verhaltenen Anfangsdynamik unterordnen. Das sichtbare Verhalten „zögerlich sein“, kann sowohl als individuelles Charaktermerkmal gedeutet werden als auch als typische individuelle Reaktion auf eine strukturelle Gegebenheit der Gruppe.

Aus Sicht der Gruppenleitung ist dies ein bedeutsamer Unterschied, da sich mögliche Interventionen entweder unmittelbar auf das individuelle Zögern beziehen:

- *„Wenn sich jemand so verhält, dann ist er zögerlich, ängstlich und verschlossen und benötigt individuell meine Unterstützung um seinen Platz in der Gruppe zu finden.“*

Oder aber das Verhalten wird als Folge einer typischen Gruppenphase beschrieben:

- *„Diese Personen, ebenso wie manch andere in dieser Gruppe, verhält sich eher zurückhaltend, da die Teilnehmenden sich einfach noch nicht kennen. Das wird sich wohl ändern, wenn die Atmosphäre etwas entspannter ist.“*

Von diesen typischen Phasen werden im Fortgang des Kapitels fünf wesentlichen Stationen des Prozesses von Gruppe oder Teams beschrieben.

#### **Fünf Phasen:**

1. Anfangs-Phase
2. Differenzierungs-Phase
3. Arbeitsfähigkeits-Phase
4. Ergebnis-Phase
5. Schluss-Phase

### ***Ablauf der Phasenbeschreibung***

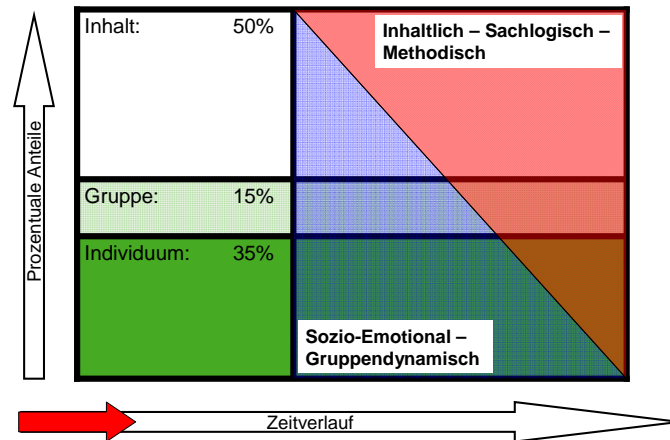
Zu Beginn jeder Phase macht eine Grafik deutlich, welche Ausprägung und Bedeutung der jeweiligen Ebene innerhalb der Phase beigemessen werden kann. Die Prozentangaben dienen dabei lediglich der Verständlichkeit und sind nicht als wissenschaftlich fundierte Werte zu verstehen. Vielmehr sollen sie über den „Energiehaushalt“ der Gruppe etwas aussagen: Stehen einer Gruppe 100% Arbeitsleistung zur Verfügung, so gilt es diese Energie so auf Inhalt, Gruppe und Individuum zu verteilen, dass ein gutes Ergebnis erzielt wird.

Weiterhin kann der Grafik entnommen werden, inwiefern auf der jeweiligen Ebene eher inhaltlich-sachlogisch oder sozio-emotional interveniert werden sollte.

Im Anschluss jeder Phasenbeschreibung folgen Überlegungen zu einem typisch sozio-emotionalen, bzw. inhaltlich-sachlogischen Interventions-Design auf Gruppenebene. So können im Voraus Antworten auf strukturell typische Dynamiken gefunden werden – unabhängig von aktuellen individuellen Befindlichkeiten.

## 1. Anfangsphase

### 1. Anfangs-Phase



„Aller Anfang ist schwer“ – dies gilt auch für Anfänge in Gruppen. Eine einfache Weisheit bzgl. Anfängen lautet: *Den Anfang kann man nicht abkürzen!* Je aktionistisch sachorientierter einerseits oder schlicht unsensibler gegenüber sozio-emotionalen Themen andererseits man vorgeht, desto weniger können die typischen und notwendigen Themen in Anfängen bearbeitet werden. Auf diese Art kommen solche Anfangsthemen keineswegs vom Tisch, sondern sie werden mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer anderen Zeit und an einem anderen Ort wieder auftauchen, und dann ist es meist sehr viel schwerer, sie richtig einzuordnen und zu bearbeiten.

Wie aus der Abbildung zu erkennen ist, dominiert in der Anfangsphase vor allem der Blick auf den Inhalt (50%) – „*Was ist hier die Aufgabe und was soll hier geleitet werden?*“ – Aber auch die Fixierung auf die individuelle Befindlichkeit nimmt grossen Raum ein (35%) – „*Wer bin ich hier in der Gruppe und wie stehen die anderen mir gegenüber?*“ –

Vielleicht mag es verwundern, dass gemäss der Grafik „nur“ 50% der Gruppenarbeitsleistung in die inhaltliche Arbeit geht – „*heisst das, dass in Anfangsphasen 50% der Produktivität von Gruppen nicht in die Erledigung von Sachaufgaben fliesst?*“ – Ja und dies ist der Preis für Gruppenarbeit. All die Koordinierungsleistungen und Abstimmungsprozesse die in einer Gruppe geleitet werden, sind keineswegs kostenlos. Selbst wenn die Gruppe – wie später in Phase 3 zu sehen – den Zustand der Arbeitsfähigkeit erreicht hat, wird sie sich maximal zu 70% mit dem Inhalt beschäftigen – alles was darüber hinaus geht, würde auf Kosten der Gruppe und der Individuen gehen, die dies ihrerseits schon bald mit einer Reduktion ihrer Inhaltsleistungen quittieren werden.

Insofern handelt es sich bei der verfügbaren Energie, die für die Aufgabe, die Gruppe und das Individuum zur Verfügung steht um eine Nullsumme. Die Aufmerksamkeit, die für eine Seite benötigt wird, muss von einer anderen Seite abgezogen werden.

Doch zurück zum Anfang. Sachlogisch gibt es immer einen Grund warum die Gruppe zusammen ist. Dies kann ein bestimmtes Thema oder eine Aufgabe sein und viele Erwartungen ruhen in dieser Phase auf einer wie auch immer gearteten Form von Leitung, auf die das Anfangsgeschehen fokussiert ist. Sozio-emotional dominieren individuelle Unsicherheit und Abhängigkeit. Die Gruppenmitglieder stecken im Dilemma zwischen Annäherung und Ausweichen, zwischen konventionellem unpersönlichem Verhalten und dem Wunsch sich intensiv aufeinander einzulassen. In dieser Stimmung mag die Gruppe als

Gruppe zwar formell existieren, ihr Zustand bzw. das, was sie miteinander verbindet ist jedoch noch unklar und undifferenziert.

### *Planung in Anfangsphasen*

#### **Sachlogisch-methodische Interventionen:**

Es gilt:

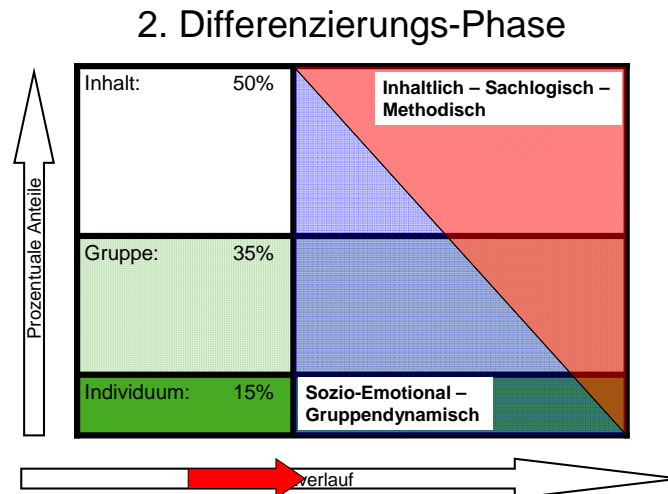
- Klarheit bezüglich des formellen Ziels und der Gruppenaufgabe für alle definieren.
- Formale Rollen verteilen: Zeitplaner / Protokollführerin / Leiterin / Problemmanager.
- Arbeitsmittel und spezifische methodische Kompetenzen der Mitglieder sichtbar machen.
- Einen ersten Fahrplan entwickeln, wie mit Ideen und Vorschlägen umgegangen werden soll

#### **Sozio-emotionale gruppensdynamische Interventionen:**

Den Fokus richten auf:

- Die Aufnahme einzelner in die Gruppe aktiv gestalten.
- Der individuellen Fragen nach Mitgliedschaft, Zugehörigkeit und Abhängigkeit hinreichend Raum geben.
- Themen wie Arbeitsklima, Engagement und Risiken in Offenheit thematisieren.
- Auf physisches und psychisches Wohlbefinden achten.
- Die Mitarbeit *in* und Identifizierung *mit* der Gruppe angemessen initiieren.

## **2. Differenzierungsphase**



Dies ist eine entscheidende Phase auf dem Weg zur Gruppenwerdung. Die Aufmerksamkeit im sozio-emotionalen Bereich hat sich deutlich vom Individuum in Richtung Gruppe verlagert und quasi umgekehrt. Unter der Differenzierungsphase werden in vergleichbaren Modellen sowohl die Positionskämpfe, die Frage nach Macht und Status verstanden, als auch das Bilden von Normen und das Initiieren erster gegenseitiger Unterstützung.

Sowohl Streit als auch Einigung dienen dazu, dass die Gruppenmitglieder sowohl die Unterschiedlichkeit und mögliche Unvereinbarkeit der einzelnen Positionen wahrnehmen, als auch ein erstes Gefühl von Zusammengehörigkeit und Vertrauen bilden. Es ist ein Wechsel der Mitglieder zwischen Unterordnung und Widerstand gegenüber Inhalt und Aufgabe um sich dadurch abzugrenzen und nach Kooperationspartnern zur Unterstützung zu suchen.

**Sachlogisch methodische Interventionen:**

Es gilt:

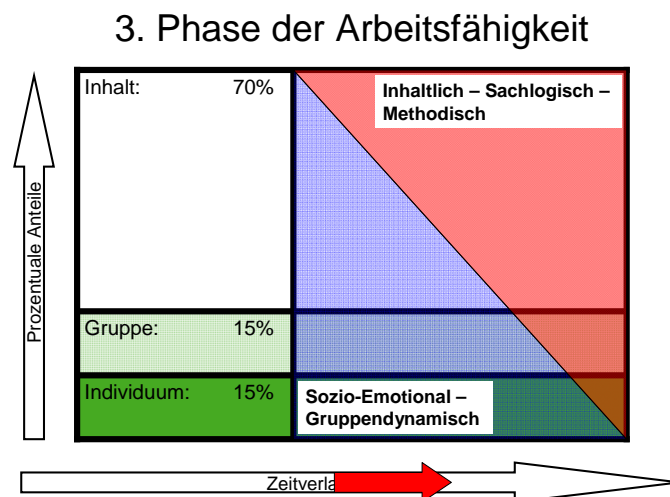
- Konkrete Problemlösungsschritte und Entscheidungsstrategien anbieten.
- Durch kreative Problemlösungstechniken die Ressourcen einzelner Mitglieder miteinander verbinden.
- Den möglichen Spielraum für notwendige Klärungen durch Zeitvorgaben mit Blick auf zielgerichtetes, konzentriertes Arbeiten abstecken.

**Sozio-emotionale gruppensdynamische Interventionen:**

Den Fokus richten auf:

- Die individuellen Wünsche nach Mitarbeit und Engagement sowie Unterstützung, Ermunterung und Bestätigung sichtbar machen.
- Den individuellen Ziele der Mitglieder, als selbstsicher und kompetent angesehen zu werden, Spielraum geben.
- Die Gruppendynamik unter dem Fokus Führung und Risikobereitschaft sowie Kontrolle, Einfluss und Hackordnung beobachten.
- Konfliktreiche Dynamiken wie Bildung von Untergruppen, Verhärtung von Konflikten und Konfrontationen, Probleme des Geschlechts, der Hautfarbe und des Alters enttabuisieren.
- Verhältnis der Mitglieder zu Autorität und Autonomie, Wettbewerb und Vergleich innerhalb sowie mit anderen Gruppen artikulieren.

**3. Arbeitsfähigkeitsphase**



Dies ist die Phase, in der ein realer Zusammenhalt in der Gruppe besteht. Ein freier Austausch ist untereinander möglich. Die vorhandene Verschiedenheit der Gruppenmitglieder und ihrer Kapazitäten ist allen offenbar. Sowohl die unterschiedliche Bereitschaft als auch die unterschiedlichen Fähigkeiten werden gegenseitig anerkannt und für die Gruppe genutzt. Das einzelne Gruppenmitglied erkennt die Identifikationsmöglichkeiten in der Gruppe an und nutzt sie. Gegenseitige Unterstützung und gute Kommunikation ist ohne grössere Macht- und Statusprobleme möglich. Zwischenmenschliche Konflikte sind weitgehend gelöst, bzw. soweit entschärft, dass sie die weitere Kooperation nicht verhindern. Die Identität der einzelnen ist gewährleistet und ihre Rollen sind klar. Die Gruppe ist ziel- und ergebnisorientiert. Den Sachzielen kann eine hohe Bedeutung beigemessen werden.

„Endlich wird gearbeitet!“

Nun ist es der Gruppe ebenfalls möglich auch Beziehung nach aussen zu entwickeln und wahrzunehmen, ohne dass dies das innere Gleichgewicht bedroht. Allerdings gilt auch für diese Phase, dass sie keineswegs eindeutig und stabil ist, vor allem dann nicht, wenn es noch unbearbeitete Themen aus den vorherigen Phasen gibt. Insofern birgt diese Phase in der Leitung von Gruppen auf sozio-emotionaler Ebene die „wirklichen Überraschungen“.

### Planung in Arbeitsfähigkeitsphasen

#### **Sachlogisch methodische Interventionen:**

Es gilt:

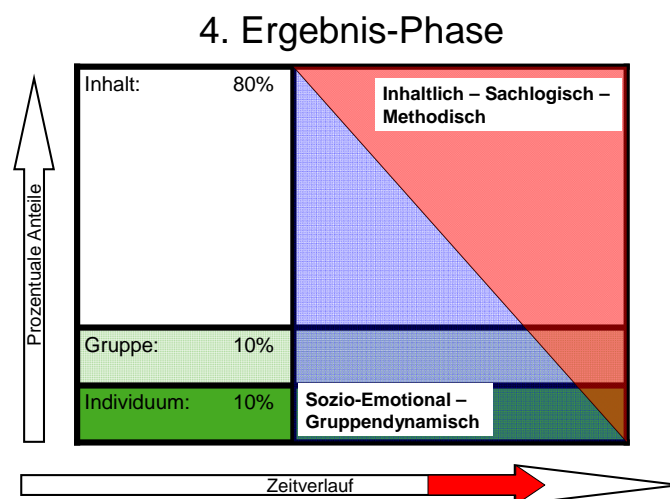
- Zurückhaltung üben!
- Die Gruppe hat alles Notwendige selbst erarbeitet – sonst wäre sie ja nicht arbeitsfähig...

#### **Sozio-emotionale gruppenspezifische Interventionen:**

Den Fokus richten auf, bzw. als Katalysator für Unbearbeitetes, d.h. für Prozessdefizite wirksam werden:

- Bei Überhängen aus der Anfangsphase (Zögern, Umständlichkeit, Förmlichkeit, Orientierungslosigkeit in der Gruppe) unterstützender Pate sein.
- Bei Überhängen aus der Differenzierungsphase (gereizte, konfliktgeladene, kontaktvermeidende Stimmung und/oder unklare Vereinbarungen, geringe Verbindlichkeit, widersprüchliche Kooperationsangebote) mal Klärungshelfer und Provokateur, mal Schlichterin und Notarin sein.
- Plötzlich auftauchende Versagensängste, Aktionismus, Übertragungen, Projektionen und andere „Katastrophen“ der Gruppenmitglieder angemessen artikulieren helfen.

## 4. Ergebnis- und Präsentationsphase



Hierbei handelt es sich um eine eher kurze aber intensive Phase der Gruppe. Sie ist primär aufgaben-orientiert und durch ein hohes Mass an methodischer Aktivität geprägt. Prozessuale gruppenspezifische Anteile können hier im Dienste der Sache zurückgestellt werden, ohne deshalb vermieden oder verdrängt werden zu müssen.

Meist wird in dieser Phase die Zeit knapp und es muss letzte Hand an das Projekt gelegt werden. Allerdings können Gruppen einen so intensiven operativen Zustand nur relativ kurz durchhalten. Die Energie, die Motivation und das Streben nach Qualität werden gern

investiert, zugleich geht es langsam aber sicher auf Kosten der Gruppe und der einzelnen. Die Gruppe hält quasi für die Länge eines Tauchgangs kollektiv die Luft an, aber irgendwann müssen sie alle – die einen früher die anderen später – auch wieder auftauchen.

### Planung in Ergebnisphasen

#### Sachlogisch methodische Interventionen:

Es gilt:

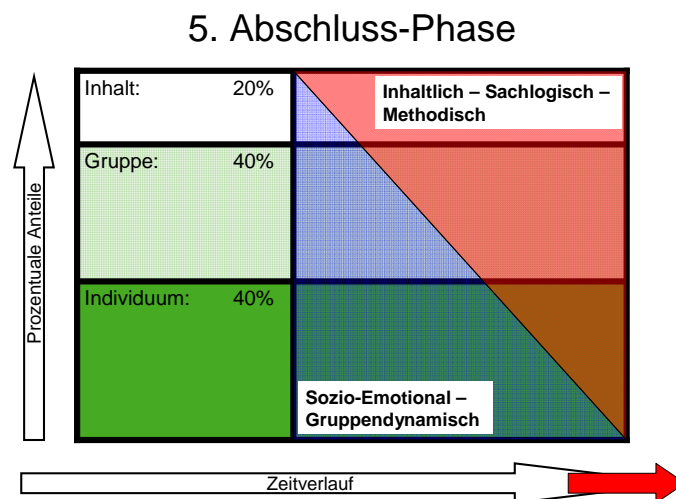
- Strategische Überlegungen zur Situation der Gruppe tätigen.
- Räumliche Bedingungen und Anordnungen klären: „Wer macht wann was.“
- Auf das Einhalten der Termine, Abschluss des Projekts, Einbeziehen zusätzlicher Ressourcen achten.
- Einzelheiten der Präsentation durchspielen.

#### Sozio-emotionale gruppenspezifische Interventionen:

Den Fokus richten auf:

- Frühzeitiges Abbrechen und Abschluss verhindern. Durchhaltevermögen der Mitglieder beachten.
- Kompetenz der Gruppe und des einzelnen balancieren: Hohes Engagement für das Gesamtergebnis kann zu Gereiztheit bei der Einigung in Detailfragen führen.
- Konkurrenz mit anderen Gruppen und innerhalb der eigenen Gruppe trotz hoher Sacharbeit nicht aus den Augen verlieren.
- Mögliche Präsentationsangst und Befürchtungen gegenüber der Einschätzung der Führungskräfte, die die abgeschlossene Arbeit erhalten werden, klären.

## 5. Abschlussphase



Es ist geschafft! Die Gruppe hat ihr Ziel erreicht. Es ist Zeit zu feiern und zugleich tauchen Fragen, bzw. Probleme mit der Auflösung der Gruppe auf. Beginnendes Ausseninteresse kommt auf, sowie Langeweile bei Routineaufgaben. Noch immer wirkt das Gefühl von Teamwork, Zusammenhalt, Einigkeit und Zuneigung nach. Letzte Aufgaben, Massnahmen und Aufräumarbeiten werden durchgeführt und nicht selten ziehen sich bereits einzelne Mitglieder zurück, um den Trennungsängsten zuvorzukommen.

Wenn es der Gruppe in dieser Phase gelingt, sowohl den sachlogisch-methodischen als auch den sozio-emotional gruppenspezifischen Prozess für alle Beteiligten befriedigend auszuwerten, kann sie sowohl den Inhalt würdigen, als auch die Leistung der Gesamtgruppe

und des einzelnen Individuums gebührend anerkennen. Dann fällt es auch dem einzelnen Mitglied leicht wirklich einen Schlußstrich zu ziehen, weil es sich seiner Leistungen im Gesamtsystem bewusst geworden ist und weil es keine ungeklärten Überhänge mehr gibt.

### *Planung in Abschlussphasen*

#### **Sachlogisch methodische Interventionen:**

Es gilt:

- Letzte Aufgaben zu erledigen.
- Berichte verfassen, Verteilerwege der Informationsarbeit klären und Öffentlichkeitsarbeit initiieren.
- Methoden zur Auswertung der Teamleistung zur Verfügung zu stellen.
- Abschlussritual organisieren: von gemeinsam Essengehen bis grosse Abschiedsfeier.

#### **Sozio-emotionale gruppenspezifische Interventionen:**

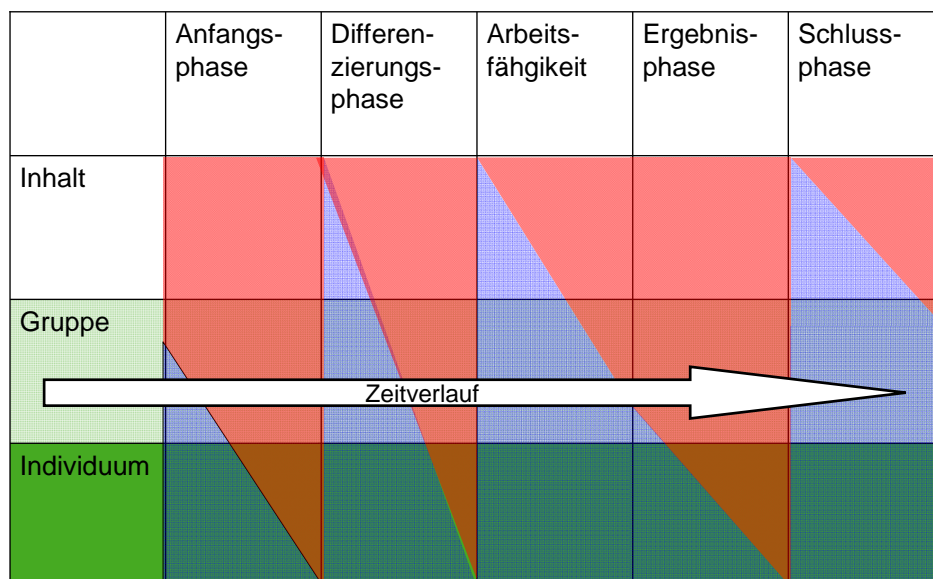
Den Fokus richten auf:

- Gefühle der Mitglieder gegenüber der Gruppe und deren Leistungen Raum geben.
- Auf Gruppenebene und Individualebene auswerten, was gelernt wurde – positiv wie negativ.
- Gefühle der Mitglieder bezüglich ihres eigenen Beitrags artikulieren helfen.
- Das breite Gefühlsspektrum sichtbar machen: Zusammenhalt, Abschluss, Verlust, Traurigkeit, Hochstimmung, Wut, Freundschaft, Nähe, Stolz und Bedauern über die Entwicklung der Gruppe
- Feiern und Abschiednehmen

### **Phasenübersicht und Gruppenformen**

Zum Schluss nochmals zwei Übersichten. Die erste stellt eine Zusammenfassung über die fünf Phasen hinweg dar. Diesmal sind die Ebenen konstant gehalten und der methodische Aspekt wird in Relation zum gruppenspezifischen Prozess dargestellt. Hierbei soll deutlich werden, dass gruppenspezifische Prozessarbeit nicht alles ist, aber es geht nicht ohne!

### **Interventionsfokus über Phasen**



Die zweite Übersicht zeigt die Zusammenfassung der bisherigen Überlegungen: Es ist das Drei- bzw. Fünf-Ebenenmodell in Abhängigkeit zum strukturellen und dynamischen Prozessieren in Verbindungen mit dem was, wie und wo es verhandelt wird.

## Typische Niveaus von Gruppenformen

Ebene	Prozess-anteil	Verhandlung von:	Zielrichtung der Intervention	Eisberg	Gruppenarten
Inhalt	strukturell	Leitbild Aufgabe Ziel	Position und Funktion	Offizielle Themen	Informationssitzungen
Gruppe		Normen Rolle Status	Qualifikation	Erkennbare Phänomene	Qualitätszirkel / Arbeitsgruppen
Gruppe		Normen Rolle Status	Kompetenz	Kernthema der Gruppe	Teams T-Gruppen
Individuum		Macht Intimität Zugehörigkeit	Inter-personal	Individuelle Werte	Selbsterfahrungsgruppen
Individuum	dynamisch	Macht Intimität Zugehörigkeit	Intra-personal	Unbewusstes	Gruppen-Therapie

### 3.4 Fazit:

#### Wann benötigen Gruppen oder Teams Prozess-Begleitung?

Prozessberatung – sei es in gruppenspezifischen Trainings, in Teamentwicklungen oder alltäglicher Führungsarbeit – ist in Situationen relevant, in denen es in Gruppen und Teams darauf ankommt, Führungsprozesse unterschiedlichster Art produktiv verlaufen zu lassen. Je nachdem, wie zielorientiert und prozessbewusst gearbeitet wird, wie hoch die Integration der Teammitglieder und wie ausgeprägt ihr Engagement ist, entsteht eine je eigene Art von Arbeitsfähigkeit in Gruppen, die es zu handhaben gilt.

Folgende Anlässe – seien es einzelne oder eine Kombination aus mehreren, stellen eine enorme Anforderung an die sozio-emotionalen und gruppenspezifischen Fähigkeiten von Gruppen und Teams dar und können durch professionelle Prozessbegleitung sinnvoll unterstützt werden:

- Schnell wechselnde Bedingungen, auf die die Teams und Vorgesetzte reagieren müssen und zugleich komplizierte Interaktionsstrukturen, so dass intensive Mitarbeit unerlässlich ist.
- Hohe wechselseitige Abhängigkeit innerhalb eines Teams, die reibungslose Kooperation erfordert.
- Mangel an ausgearbeiteten Kommunikationsverbindungen für den Austausch dringend benötigter Informationen, Analysen, Bewertungen und Entscheidungen unter den Teammitgliedern.
- Kooperationsprobleme, die bekannt sind, aber längere Zeit unbearbeitet geblieben sind.



## Was gilt es gruppensdynamisch zu bearbeiten?

Die Zielsetzungen in solchen Beratungen sind in erster Linie: (Rechtien 1999, S. 141)

1. Besseres Verständnis für die Rolle eines jeden Teammitgliedes innerhalb der Arbeitsgruppe.
2. Besseres Verständnis für die Beschaffenheit des Teams und für seine Rolle innerhalb der Gesamtabläufe der Organisation.
3. Bessere Kommunikation zwischen den Teammitgliedern über alle Punkte, welche die Effektivität der Gruppe angehen.
4. Stärke und gegenseitige Unterstützung unter den Gruppenmitgliedern.
5. Klares Verständnis für ablaufende Gruppenprozesse, d.h. für gruppensdynamische Ereignisse, die in jeder Gruppe vorkommen in der Leute eng zusammenarbeiten.
6. Entdecken effektiver Wege, die in der Gruppe bestehenden Probleme auf der Sach- wie auf der Beziehungsebene zu bewältigen.
7. Entwicklung der Fähigkeit, Konflikte positiv (statt destruktiv) zu nutzen.
8. Verstärkung der Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern und eine Verringerung von Wettbewerb auf Kosten der jeweiligen Gruppe bzw. der Organisation.
9. Verbesserung der Fähigkeit, mit anderen Arbeitsgruppen innerhalb der Organisation zusammenzuarbeiten.
10. Förderung des Bewusstseins des gegenseitigen Aufeinanderangewiesen-Seins innerhalb des Teams.

## Was müssen Prozessberater können?

Die Schwierigkeiten mit oder gar das Scheitern von Gruppen – dazu gehören auch Sondereinheiten, Qualitätszirkel und Ad-hoc-Gruppen – lässt sich zu einem hohen Prozentsatz auf ungenügende Schulung, fehlendes Verständnis für die Bedeutung der Gruppendynamik sowie zwischenmenschliche Ungeschicklichkeit der Führungspersonen oder der Berater zurückführen. Gruppenprozesse verantwortlich lenken und erfolgreich steuern kann nicht jeder! Im Boom aktueller Coaching- und Beratungsausbildungen scheint es jedoch so, als ob jedermann und jede Frau diese Tätigkeit durchführen kann. „*Gestern war ich noch Ingenieur, heute bin ich Teamentwickler.*“

Wie absurd dieses Vorgehen ist, lässt sich dann nachvollziehen, wenn man das Vorgehen umdreht: „*Gestern war ich noch Personalentwicklerin, heute nach einer Weiterbildung konstruiere ich Flugzeuge oder bin Chirurkin.*“

Auch wenn wir alle mit den Phänomenen zwischenmenschlicher Beziehungen und Gruppendynamik tagtäglich konfrontiert sind, sind wir noch lange keine Experten für dieses Gebiet. Menschliches Verhalten und gruppensdynamische Prozesse sind weit komplexer als die meisten anderen Bereiche und mindestens so komplex wie Maschinenbau und Personalmanagement.

Prozessberatung ist eine Chance für Gruppen und Teams professionell mit offenen und nicht festgelegten Prozessen umzugehen. Es ist die Fähigkeit mit der Unmöglichkeit umzugehen, das unplanbare Ungeplante planmässig zu bearbeiten.

Das Profil eines Prozessberaters lässt sich fast 1:1 mit dem eines Trainers/einer Trainerin für Gruppendynamik nach den Richtlinien der Sektion Gruppendynamik des DAGG vergleichen. Insofern endet diese Arbeit mit dem Verweis auf die notwendigen Kompetenzen für diese Art der Beratung: und dem Wissen, dass das Können einem nicht zufliegt.

***Folgenden Kriterien sollte ein Prozessberater/eine Prozessberaterin erfüllen:***

- differenzierte Selbst- und Fremdwahrnehmung
- emotionale Stabilität und Belastbarkeit
- Spontaneität und adäquate Ausdrucksfähigkeit
- Rollenflexibilität
- Individuen-, gruppen- und organisationsbezogenes Interventionsverhalten
- ziel- und prozessorientierte Designplanung und -durchführung.

***Ein Trainer/eine Trainerin sollte fähig sein, ...***

- ... das Verhalten von Individuen und Grenzen in interaktionellen Zusammenhängen und die Interdependenzen von Gruppenprozessen und Organisationsstrukturen zu analysieren und zu diagnostizieren.
- ... gruppenspezifische Methoden in verschiedenen Settings, insbesondere Interventionstechniken bei Konflikten, situationsadäquat zu handhaben sowie funktionelle Interventionen einzuleiten und zu überprüfen.
- ... der jeweiligen Zielgruppe seine/ihre Massnahmen transparent zu machen, seine/ihre Erfahrungen in konsistente Planungsschritte umzusetzen und systematisch zur Verbesserung selbständiger Problemregulierung der Zielgruppe beizutragen.
- ... eigenständig und kooperativ zu arbeiten und affektiven Belastungen standzuhalten.
- ... seine/ihre Werte, Einstellungen und Affekte sowie sein/ihr professionelles Handeln im Hinblick auf die individuelle und gesellschaftliche Funktion seiner/ihrer Arbeit zu reflektieren.

# Literaturverzeichnis

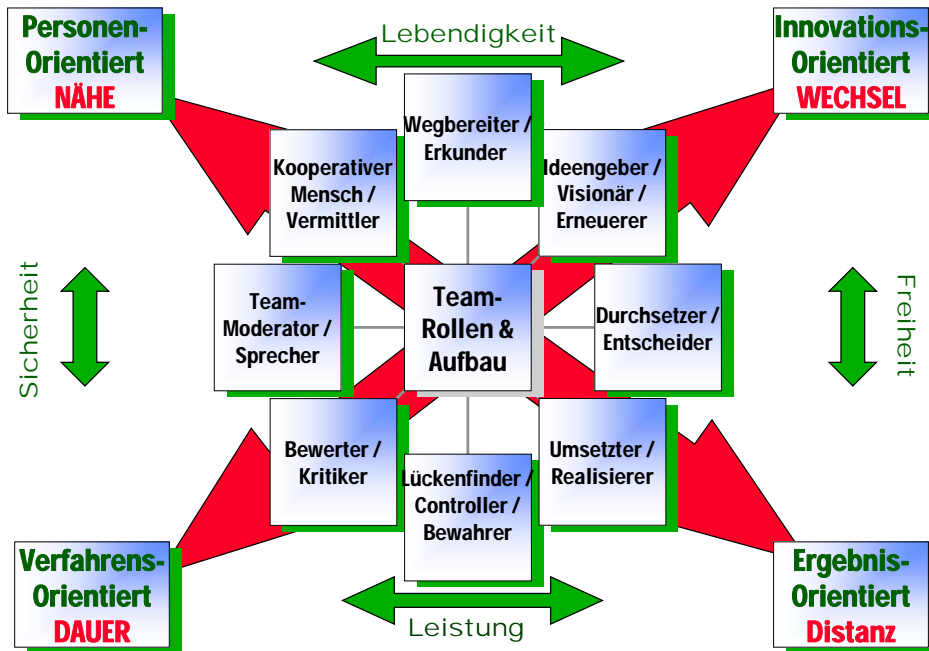
- Brocher Tobias, 1999      Gruppenberatung und Gruppendynamik, Leonberg
- Christen Jürgen, König  
Oliver und Schattenhofer  
Karl, 2001      Angewandte Gruppendynamik und die Sektion Gruppendynamik im DAGG,  
<http://www.gruppendynamik-dagg.de/>
- Erni Silvio L., Gschwind  
Michael F., 2005      The human Aspect of Work 1, ISBN-10 3-033-00702-3
- Geissler Karlheinz A.,1995      Lernprozesse steuern, Weinheim und Basel
- Gründl Rudolf, 2003      Die Kunst nicht zu lernen; Vortrag vom 31.01.2003 Rosenkranz-Kongress:  
Soziale Kompetenz im Wandel
- König Oliver,  
Schattenhofer Karl, 2006      Einführung in die Gruppendynamik, Heidelberg
- Rechtien Wolfgang, 1999      Angewandte Gruppendynamik, Weinheim
- Reddy Brendan W.,1997      Prozessberatung von Kleingruppen, Leonberg
- Sader Manfred, 1991      Psychologie der Gruppe, Weinheim und München
- Stahl Eberhard, 2002      Dynamik in Gruppen, Handbuch der Gruppenleitung; Weinheim, Basel, Berlin
- Schweitzer Jochen,  
Schlippe Arist v., 1996      Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen, Zürich
- Antons Klaus, 2000      Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken. Göttingen.

# Anhang

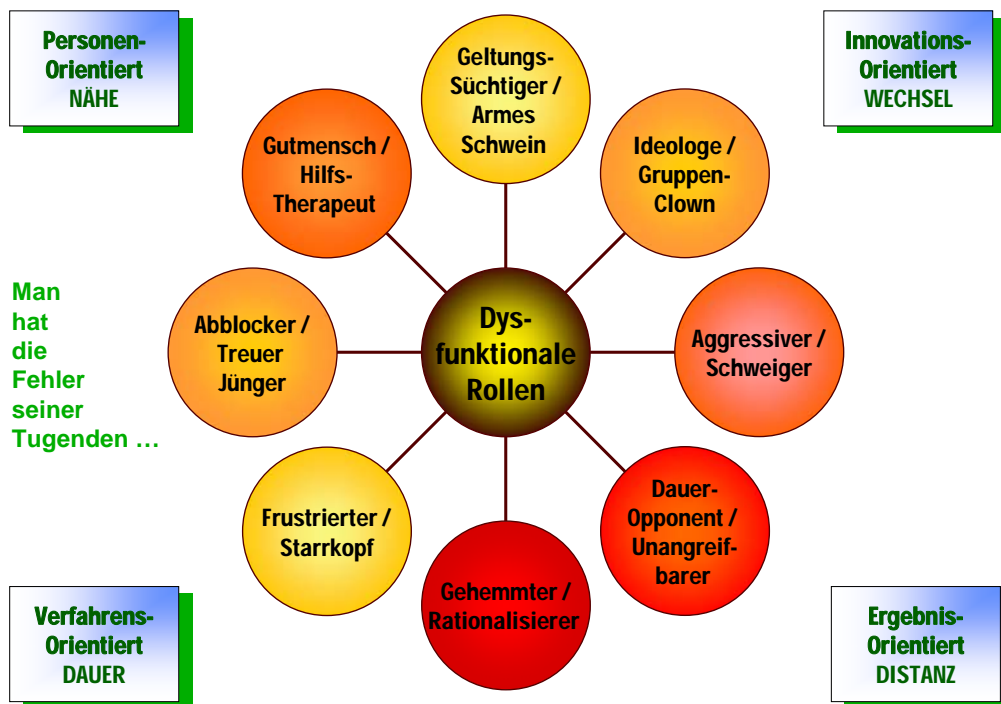
Dieser Anhang zeigt nochmals einige exemplarisch Modelle, Erklärungen und Ideen auf:

## Das Rollenmodell nach Belbin und seine Erklärungen:

### Funktionale Rollen



### Die Gegen-Rollen



## Erklärungen der Rollenbeschreibung

<b>Rollen-Typ</b>	<b>Eigenschaft</b>	<b>Qualität</b>
<b>Wegbereiter / Erkunder</b>	Extravertiert, enthusiastisch, neugierig, wissbegierig, kommunikativ.	Nimmt Herausforderungen an. Leistet Überzeugungsarbeit in der Aufbruchphase. Erkundet mögliche Ressourcen (materiell/personell).
<b>Ideengeber / Visionär / Erneuerer</b>	Individuell, ernsthaft, unorthodox, vom Herkömmlichen abweichend.	Macht Zukunftsentwürfe, ist der Ideengeber der Gruppe. Besitzt Begabung, Vorstellungskraft, Intellekt, Wissen
<b>Durchsetzer / Entscheider</b>	Nervös, erregbar, geht aus sich heraus, dynamisch.	Gibt ersten Plänen eine Richtung und den Weg zu konkreten Aktivitäten frei. Bekämpft Trägheit, Ineffektivität, Selbstgefälligkeit und Selbsttäuschung.
<b>Umsetzer / Realisierer</b>	Sorgfältig, gewissenhaft, fleissig, eifrig.	Kümmert sich um Schwierigkeiten, im Umsetzungs-Prozess. Setzt die Dinge durch. Neigt zu Perfektionismus.
<b>Lückenfinder / Controller / Bewahrer</b>	Nüchtern, besonnen, eher passiv, vorsichtig, klug.	Steht für Diskretion. Achtet auf Erhaltung bewährter Prozesse. Sorgt für Kontinuität des Bestehenden.
<b>Bewerter / Kritiker</b>	Konservativ, vorsichtig, pflichtgetreu, einschätzbar.	Meldet Abweichungen in der Umsetzung. Achtet auf Fehler und sichert Qualität. Hart und selbstdiszipliniert arbeitend, mit gesundem Menschenverstand.
<b>Team- Moderator / Sprecher</b>	Ruhig, selbstsicher, beherrscht.	Koordiniert und präsentiert Informationen nach innen und aussen. Nimmt potenzielle Mitarbeiter mit ihren Werten und Verdiensten ohne Vorurteile auf. Bindet sie ein. Nimmt objektive Begebenheiten stark wahr.
<b>Kooperativer Mensch / Vermittler</b>	Sozial orientiert, freundlich, empfindsam.	Übersetzt und berät bei Schwierigkeiten. Integriert Teilkompetenzen. Fördert den Teamgeist. Geht auf Mensch und Situationen ein.

## Erklärungen der Gegen-Rollen

Rollen-Typ	Gegen-Rolle	Qualität
Wegbereiter / Erkunder	<b>Geltungs- süchtiger/  Armes Schwein</b>	Der Geltungssüchtige reißt die Diskussion an sich. Redet dauernd, dominiert, rivalisiert, sucht Beachtung durch ungewöhnliches Verhalten. Das arme Schwein legt peinliche Selbstgestndnisse ab, erniedrigt sich selbst und seine Beiträge, lähmt die Gruppe, macht sie hilflos, vermittelt ihr Schuldgefühle, ist leicht beleidigt und gekränkt, wenn anfängliche Aufmerksamkeit vorbei ist.
Ideengeber / Visionär / Erneuerer	<b>Ideologe/  Gruppenclown</b>	Der Ideologe will seinen Standpunkt unter allen Umständen durchsetzen, ist fanatisch, weist andere Ideen verbissen ab, verfolgt Sonderinteressen, vertritt unbarmherzig seine Meinungen, ist dogmatisch. bersieht dabei praktische Details. Der Gruppenclown macht Jux, reißt Witze, zieht die Diskussion ins Lächerliche, ist spöttisch, ironisch.
Durchsetzer / Entscheider	<b>Aggressiver/  Schweiger</b>	Der Aggressive beschuldigt andere, unterbricht, provoziert, verletzt, diffamiert, blamiert, wertet ab, interpretiert und kritisiert Verhalten und Haltungen, macht den anderen fertig. Der Schweiger schaltet „lautstark“ ab, zieht sich demonstrativ zurück, langweilt sich, ist weit weg.
Umsetzer / Realisierer	<b>Unangreifbarer/  Dauer- Opponent</b>	Der Unangreifbare bezieht keinen eigenen Standpunkt, äussert keine Gefühle, legt sich nicht fest, ist höflich, aalglatt, sagt nicht 'ich', sondern 'man'. Der Dauer-Opponent ist prinzipiell gegen den Leiter (bzw. die Gruppe), erhebt laufend Einwände, "ja, aber...!", Lässt Dinge ungern laufen. Wittert schnell Manipulation, autoritäres Verhalten.
Lckenfinder Controller / Bewahrer	<b>Rationalisierer/  Gehemmter</b>	Der Rationalisierer theoretisiert, intellektualisiert, führt vom Konkreten zum Abstrakten ab, hat über sein Verhalten vordergründige rationale Erklärungen. Hat Mangel an Inspiration. Der Gehemmte kann sich selbst nicht äußern, ist schnell ratlos, verspannt, steigert sich in Angst. Kann andere schlecht motivieren.
Bewerter / Kritiker	<b>Frustrierter/  Starrkopf</b>	Der Frustrierte strahlt rger aus, ist mit sich und der Gruppe unzufrieden, ist hoffnungslos, äußert destruktive Kritik, ist ratlos und resigniert, ‚Alles Schade‘. Der Starrkopf ist unempfänglich und unsensibel gegenüber „Ungeprftem“. Mangel an Flexibilität. „Paragrafenhengst“
Team- Moderator / Sprecher	<b>Abblocker /  Treuer Jünger</b>	Der Abblocker weicht in gruppenfremde Situationen aus, wechselt unvermittelt das Thema, erörtert Randprobleme, fängt Privatunterhaltungen an, stört, um möglichen Mangel an eigenen Fähigkeiten zu kaschieren. Der treue Jünger verlässt sich voll und ganz auf den Leiter, nimmt alles widerspruchslos hin, weiss sich völlig abhängig, findet alles gut, konsumiert (autorittsfixiert).
Kooperativer Mensch / Vermittler	<b>Gutmensch/  Hilfs- Therapeuth</b>	Der Gutmensch macht sich "Sorgen" um die anderen, sieht ganz von sich ab. Sieht nur die Probleme der anderen, zwingt ihnen seine Hilfe auf, macht sie so von sich abhängig, ist moralisch. Der Hilfstherapeut beobachtet die Gruppe, gefllt sich in tiefsinnigen Interpretationen, legt die anderen durch Deutungen fest, vermittelt der Gruppe das Gefühl, er durchschaue sie. Ist in Krisensituationen selbst unentschlossen.

## Beispiele für Psychosoziale Rollen in Teams und Gruppen

Rolle	Erscheinungsform	Mögliche Intervention
<b>Der Aussenseiter</b>	Hält sich häufig durch eigene Entscheidung von Gruppen- und Teamaktivitäten fern. Lehnt aufgrund seiner Persönlichkeit ("Einzulgängertyp") oder wegen mangelnder sozialer Kompetenz die Mitwirkung am Gruppenleben ab. Hat dadurch eine Randposition mit geringen Beziehungen zu den Gruppenmitgliedern. Kann leicht zum Sündenbock werden.	Verstärkt informieren und einbeziehen, aber nicht zur Teilnahme an Gruppenaktivitäten zwingen (sofern nicht funktional erforderlich). Möglichkeiten zur Beteiligung schaffen, aber auch die Wichtigkeit seines/ihrer Einzelbeitrages hervorheben.
<b>Der Sündenbock</b>	Persönliche Eigenschaften und außergewöhnliche/unangepasste Verhaltensweisen, körperliche Besonderheiten oder ungewöhnliche Interessen können zur Ablehnung durch die Gruppe führen. Dient häufig als Blitzableiter für Frustrationen und Missgeschicke jeder Art, egal, ob es schuldhaft verursacht wurde oder nicht.	Erklärungen für das Sündenbock-Dasein finden und möglichst die Gründe abstellen. Ggf. die Situation mit allen besprechen und Möglichkeiten der konstruktiven Auflösung finden. Kontakt verstärken und die Stärken der Person betonen.
<b>Der informelle Führer</b>	Andere erkennen ihn aufgrund persönlicher, sozialer oder fachlicher Kompetenzen als etwas Besonderes und Vorrangiges an. Hat das Sagen in der Gruppe. Spricht für die Gruppe, spricht häufig, ist oft erkennbar im Vordergrund. Zieht auch manchmal im Hintergrund die Fäden.	Kontakt aufnehmen, einbeziehen und eigene Sympathie-Vorbehalte - falls vorhanden – beseitigen. Informieren, mitplanen, aber nicht entscheiden lassen, falls dies jemand anderes qua Position tun muss. Bei Dissens und abweichendem Verhalten die Konsequenzen dieses Verhaltens verdeutlichen. Nur bei ständiger Opposition ist Trennung angezeigt.
<b>Der Mitläufer</b>	Benimmt sich meist unauffällig und hält sich weitgehend im Hintergrund. Schliesst sich meist einer schon bestehenden Meinung an. Mitläufer erfahren durch andere Gruppenmitglieder häufig weder negative noch positive Wertschätzung, es sei denn als Mehrheitsbeschaffer.	Informieren, einzubeziehen, beteiligen und ggf. zu eigener Meinung ermutigen. Dazu kann es hilfreich sein, ihn ausserhalb von Gruppensituationen zu beobachten und anzusprechen

## Beispiele für Glaubensbekenntnisse „neurotischer“ Rollenübernahmen

Grundhaltung	Passiv: Rolle als Schicksal	Aktiv: Rolle als gesuchte Nische
<b>Der Aussenseiter</b>	„Ich bin immer der Außenseiter. Besser, ich übernehme diesen Part gleich freiwillig, als dass ich erst schmerzhaft erleben muss, wie ich an den Rand gedrängt werde.“	„Der Verantwortung und dem Leistungsdruck, die mit Führerschaft einhergehen, fühle ich mich nicht gewachsen. Ich vertrete meine Meinungen lieber als geachteter Außenseiter. Dann laufe ich nicht Gefahr, mich den schmutzigen, korrumpierenden und enttäuschenden Beschwerlichkeiten der Politik auszuliefern. Wer keinen Einfluss hat, der kann auch nicht scheitern und behält eine weiße Weste!“
<b>Der Sündenbock</b>	„Ich bin sowieso immer der Dumme. Ich gehöre nie dazu und will es auch gar nicht mehr versuchen. Schlagt ruhig auf mich ein. Ihr werdet schon sehen, was ihr davon habt, ein armes Opfer zu prügeln. Selig sind, die Verfolgung leiden um der Gerechtigkeit willen!“	„Als Sündenbock brauche ich selbst Gott sei Dank nie zum Täter zu werden und in der Auseinandersetzung mit Anderen Schuld auf mich zu laden.“
<b>Der Führer</b>	„Wenn ich nicht der Chef bin, werde ich untergehen. Beliebt war ich noch nie. Als Gleicher unter Gleichen hätte ich keine Chance!“	„Solange ich das Ruder in der Hand halte, kann niemand etwas gegen meine Interessen durchziehen. Nur wer steuert, hat alles im Griff. Bloß nicht auf andere verlassen!“
<b>Der Mitläufer</b>	„Ich bringe nie die Mehrheit hinter mich. Wenn ich etwas bewegen will, dann nur im Windschatten Stärkerer. Es wäre mir auch zu peinlich, Werbung zu machen und am Ende im Regen zu stehen.“	„Als Mitläufer lebe ich ganz bequem. Andere legen sich für meine Ziele ins Zeug, und ich kann abtauchen, wenn's brenzlig wird.“