

Konzept und Beratung »Beltz Weiterbildung«:

Prof. Dr. *Karlheinz A. Geißler*, Schlechinger Weg 13, D-81669 München.

Prof. Dr. *Bernd Weidenmann*, Weidmoosweg 5, D-83626 Valley.

Cornelia Edding, Karl Schattenhofer (Hrsg.)

# Handbuch

# **Alles über Gruppen:**

# **Theorie, Anwendung, Praxis**

2. Auflage

Mit Beiträgen von:

Andreas Amann, Klaus Antons, Klaus Brosius, Gisela Clausen,  
Klaus Doppler, Cornelia Edding, Hella Gephart, Bernadette  
Grawe, Hubert Kuhn, Karl Schattenhofer, Christian Schrapper,  
Wolfgang Weigand

Beltz Verlag · Weinheim und Basel

*Über die Herausgeber:*

*Dr. Cornelia Edding* ist Trainerin für Gruppendynamik (DGGO), Supervisorin (DGSv) sowie Beraterin für Organisationsentwicklung. Sie schreibt Sach- und Fachbücher. Sie coacht Männer und Frauen mit Fach- und Führungsaufgaben im Profit- und Non-Profit-Bereich.

*Dr. Karl Schattenhofer* ist Trainer für Gruppendynamik (DGGO), Supervisor (DGSv), Organisationsberater und Psychotherapeut. Er arbeitet freiberuflich und ist Leiter des Fortbildungsinstituts TOPS München–Berlin e.V. Sowohl in der Forschung (Lehraufträge an Hochschulen) als auch als Autor von Fachbüchern beschäftigt er sich mit dem Thema Gruppendynamik.

Dieses Buch ist auch als E-Book erhältlich:  
ISBN 978-3-407-29409-8

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

2., überarbeitete Auflage 2015

© 2009 Beltz Verlag · Weinheim und Basel  
[www.beltz.de](http://www.beltz.de)

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier  
Herstellung: Lelia Rehm  
Satz und Druck: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza  
Reihenkonzept: glas ag, Seeheim-Jugenheim  
Umschlaggestaltung: Lelia Rehm  
Umschlagabbildung: © Frauke Mohr  
Zeichnungen Kapitelaufmacherseiten  
und Logos: Florian Mitgutsch, München  
Printed in Germany

ISBN 978-3-407-36578-1

# Inhaltsverzeichnis

Einführung .....	9
------------------	---

## Abschnitt I: Grundlegendes

*Karl Schattenhofer*

Was ist eine Gruppe? Verschiedene Sichtweisen und Unterscheidungen

Wichtige Unterscheidungen beim Blick auf die Gruppe.....	16
Die Gruppe: Kategorie oder System?.....	18
Die Unterscheidung zwischen äußerer und innerer Umwelt.....	20
Die Unterscheidung von manifestem und latentem Geschehen:	
Die Eisbergmodelle .....	24
Selbst- oder Fremdsteuerung.....	31
Veränderung und Entwicklung oder Erhalt und Gleichgewicht.....	33
Wie können diese unterschiedlichen Perspektiven helfen? .....	43

*Cornelia Edding*

Kleingruppenforschung – Geschichte, aktueller Stand, Bedeutung für die Praxis

Im Labyrinth der Empirie.....	47
Der erste Zugang: Das Auf und Ab der Forschung, aus großer Höhe betrachtet .....	51
Der zweite Zugang: »Erkenntnisprogramme« .....	61
Der dritte Zugang: Forschen für die Praxis? .....	75

## Abschnitt II: Die Gruppe als Instrument, Hilfsmittel und Methode

*Klaus Doppler*

Die Gruppe als Mittel zum Wandel und Folge des Wandels

Vorbemerkungen.....	86
Das allgemeine Umfeld und die Auswirkungen auf Form und Funktion von Gruppen .....	88

Zeitgemäße Leitbilder für Prozesse, Strukturen und Führung .....	91
Transformation von der alten in die neue Welt .....	94
Perspektiven.....	121

*Hubert Kuhn*

Das Team als Mittel zur Leistungssteigerung

Einleitung.....	124
Wie hat sich die Forschung zur Gruppenleistung entwickelt? .....	126
Der aktuelle Forschungsstand zur Teamleistung .....	128
Die unterschiedlichen Motivationen, Teamarbeit einzuführen .....	132
Beratungskonzepte, um die Teamleistung zu verbessern .....	143
Was lässt Teams erfolgreich werden? .....	151

*Bernadette Grawe*

Selbsthilfegruppen

Ein Blick in die Geschichte .....	162
Selbsthilfegruppen sind vielfältig und bunt: Unterscheidungen .....	169
Wie Selbsthilfegruppen funktionieren: Gruppendynamische Prozesse .....	172
Begleitung durch Selbsthilfekontaktstellen.....	183

*Christian Schrapper*

Die Gruppe als Mittel zur Erziehung – Gruppenpädagogik

Einleitung.....	186
Praxis und Probleme pädagogischer Arbeit in und mit Gruppen .....	187
Pädagogik der Gruppe – Wurzeln und Traditionen .....	193
Gruppenpädagogik als Methode der pädagogischen Arbeit in und mit Gruppen .....	202
Gruppenpädagogische Ausblicke: Gruppen erziehen statt Gruppenerziehung? .....	206

*Wolfgang Weigand*

Die Gruppe als Resonanzraum und Mittel zur Beratung

Einführung.....	209
Gruppensupervision .....	211
Die Balintgruppe .....	229
Intervision – kollegiale Beratung.....	238
Communities of Practice .....	245
Die Gruppe als Resonanzraum der Beratung .....	250
Abschließender Vergleich.....	257

*Klaus Brosius*

Soziales Lernen in Gruppen

Einleitung.....	258
Das Training sozialer Kompetenz.....	260
Das gruppenspezifische Training.....	264
Wie lernen Menschen in Trainings? .....	274

*Hella Gephart*

Die Gruppe als Heilmittel: Psychotherapie in der Gruppe

Gruppentherapie: Ein Abriss der Entwicklungsgeschichte .....	281
Theoretische Wurzeln der Gruppenpsychotherapie.....	287
Die Wirkung von Gruppen: Gruppe als therapeutisches Agens .....	297
Wann ist Gruppentherapie angezeigt?.....	303
Anwendungsbereiche der Gruppentherapie .....	306
Wie vollzieht sich Gruppentherapie? .....	309
Was gehört zur Ausbildung von Gruppentherapeuten? .....	314
Ausblick: Die Zukunft der Gruppentherapie.....	316

**Exkurs – Einschub**

*Klaus Antons*

Die dunkle Seite von Gruppen

Einleitung.....	322
Vorläufer dieser Untersuchung.....	324
Was ist denn gemeint mit »dunkel«? .....	327
Folgeerscheinungen von zu viel zentripetaler Energie .....	331
Ein Modell zum Verständnis der dunklen Seite.....	343
Folgeerscheinungen von zu viel zentrifugaler Energie.....	348

**Abschnitt III: Verschiedene Formen der Steuerung**

*Gisela Clausen*

Führung: Das sensible Zusammenspiel

Einführung.....	360
Mentale Modelle von Führung und Zusammenarbeit.....	364
Kollektive Mindmaps und die kulturelle Bindung .....	372
Kommunikation und Beteiligung.....	383
Das innere Steuerungssystem .....	400
Resümee .....	414

*Andreas Amann*

Der Prozess des Diagnostizierens – Wie untersuche ich eine Gruppe?

Diagnose ist nicht Diagnose .....	416
Gruppen beobachten.....	418
Der Prozess des Diagnostizierens .....	443

*Karl Schattenhofer*

Selbststeuerung von Gruppen

Einleitung.....	449
Die systemtheoretische Idee hinter dem Konzept der Selbststeuerung.....	451
Der Blickwinkel der Selbststeuerung.....	454
Empirische Ergebnisse und Beobachtungen unter dem Blickwinkel der Selbststeuerung.....	464

*Cornelia Edding*

Die Umwelt von Gruppen – Kontextsteuerung und Kontextorientierung

Einleitung.....	479
Begriffsklärungen .....	481
Interaktion zwischen Gruppe und Umwelt .....	486
Der Zeitkontext .....	494
Zwei Steuerungskonzepte und ein praktischer Versuch .....	499
Schlussbemerkung.....	509

Literaturverzeichnis .....	510
Über die Autoren.....	535
Stichwortverzeichnis .....	536

*Cornelia Edding, Karl Schattenhofer*

# Einführung

## Vorbemerkung

In seinem Roman »Next« entführt uns Michael Crichton in eine nicht mehr allzu ferne Zukunft, nämlich in die Welt der Hersteller, Käufer und Verkäufer von Genen. In einer Schlüsselszene des Buches berichtet ein Institutsleiter seinem Aufsichtsrat von einem gerade fertiggestellten neuen Gen. Dieses sorgt für freundliches, friedliches und zugleich konstruktives Verhalten in Gruppen. Um den erwarteten Verkaufserfolg weiter zu sichern, muss nur noch ein passender Name gefunden werden. Nach einer längeren Diskussion verständigt man sich auf die Bezeichnung »Geselligkeitsgen«. Alle sind sich einig: Das wird ein Renner!

Wir, die wir in der Jetztzeit leben, können uns noch nicht mittels genetischer Nachbesserung zu perfekten Gruppenmenschen wandeln, noch können wir dies unseren Gruppenteilnehmern anbieten. Als Leiterinnen, als Berater und als Mitglied von Gruppen brauchen wir Kenntnisse und Erfahrungen, um Vorgänge in Gruppen zu verstehen. Wir brauchen Übung und die Rückmeldung anderer, um angemessen zu intervenieren. Wir wissen auch, dass in der Arbeit mit Gruppen immer wieder Situationen entstehen, die uns überraschen und in denen wir lernen.

Der Einladung, an diesem Handbuch mitzuwirken, sind Kolleginnen und Kollegen gefolgt, deren Arbeit wir schätzen und mit denen wir durch eine gemeinsame Geschichte in der Deutschen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO) – früher Sektion Gruppendynamik im Deutschen Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (DAGG) – verbunden sind. Wir haben unser Wissen von und unsere Erfahrungen mit Gruppen zusammengetragen (und dabei viel gelernt!). Wie gut, dass das Geselligkeitsgen noch nicht zu haben ist.

## Die (soziale) Gruppe – gibt es ein gemeinsames Verständnis?

Im Zoo turmt in den Wipfeln einer Baumgruppe eine Gruppe von Orang-Utans und wird dabei von einer Gruppe menschlicher Zoobesucher beobachtet. Haben diese so unterschiedlichen Gruppen etwas gemeinsam? Können wir sie sinnvollerweise unter einen Begriff zusammenfassen? Was »von außen«, für den Beobachtenden, wie eine Gruppe aussieht, kann sich »von innen«, aus der Sicht der Mitglieder, ganz anders darstellen. Die Bäume hat der Gärtner so gepflanzt. Die Merkmale, die sie gemeinsam haben – Art, Größe, Alter, Standort – stiften nicht automatisch einen inneren Zusammenhang zwischen ihnen. Sie sind nur optisch eine Gruppe. Bei den Menschen-

affen, die in den Bäumen turnen, sieht es anders aus. Sie bilden tatsächlich eine soziale Gruppe, in der die Einzelnen eine bestimmte Position inne haben und bestimmte Aufgaben übernehmen. Die Gruppe hat über längere Zeit Bestand, und ein Orang-Utan, der durch die Zooleitung neu dazugesetzt würde, würde von seinen Artgenossen sofort als nicht zugehörig erkannt.

Die Menschen vor dem Käfig können dort zufällig zusammenstehen, ohne dass die Einzelnen etwas miteinander zu tun haben. Vielleicht ist dabei eine Schulklasse, die einen Ausflug in den Zoo macht. Beide Ansammlungen kann man von außen als Gruppe wahrnehmen. Aber während die Besucher, die einzeln vor den Affen zusammenstehen, sich selbst nicht als Gruppe bezeichnen würden, nehmen sich die Schüler als zusammengehörig und aufeinander bezogen wahr. Der Begriff Gruppe zielt also auf Gemeinsamkeiten und zugleich auf einen inneren Zusammenhang ab.

Wir definieren Gruppe folgendermaßen:

- Gruppen haben drei bis 20 Mitglieder, in Abgrenzung zu Großgruppen ab etwa 20 Mitgliedern.
- Sie haben eine gemeinsame Aufgabe oder ein gemeinsames Ziel.
- Es gibt die Möglichkeit der direkten (Face-to-face-)Kommunikation.
- Die Gruppe besteht eine gewisse zeitliche Dauer, angefangen von drei Stunden (der durchschnittlichen Lebensdauer vieler Gruppen aus der experimentellen Psychologie) bis viele Jahre.

Darüber hinaus entwickeln Gruppen mit der Zeit

- ein »Wir-Gefühl« der Gruppenzugehörigkeit und des Gruppenzusammenhalts,
- ein System gemeinsamer Normen und Werte als Grundlage der Kommunikations- und Interaktionsprozesse sowie
- ein Geflecht aufeinander bezogener sozialer Rollen, die auf das Gruppenziel gerichtet sind.

(König/Schattenhofer 2014)

Diese Definition fasst unter dem Begriff der sozialen Gruppe (im Gegensatz zu Gruppen von Gegenständen, Pflanzen etc.) ein riesiges Spektrum ganz unterschiedlicher sozialer Verbindungen zusammen, und es stellt sich die Frage, was diese jenseits der formalen Kriterien gemeinsam haben.

Wir gehen davon aus, dass sich Gruppen durch gemeinsame Merkmale, durch typische Strukturen und Prozesse von anderen sozialen Systemen, wie zum Beispiel Organisationen, unterscheiden. Gleichzeitig halten wir es für sinnvoll, die große Vielfalt von Gruppen in einzelne Typen zu unterteilen. Diese beiden Blickrichtungen – darauf zu schauen, was sozialen Gruppen gemeinsam ist und darauf, was sie unterscheidet – liegen dem Aufbau dieses Handbuchs zugrunde.

Mit dem doppelten Fokus wollen wir das Verständnis für die Gemeinsamkeiten von Gruppen und die Unterschiede zwischen Gruppen schärfen. Planvolles Interagieren in Gruppen, so meinen wir, setzt Kenntnisse typischer Prozesse in Gruppen voraus (Gemeinsamkeiten), bedarf aber, um wirksam zu werden, der Ausrichtung am jeweiligen Kontext und dem jeweiligen Ziel (Unterschiede).

## Zum Aufbau dieses Handbuchs

Wir haben das Handbuch in drei Abschnitte und einen Exkurs gegliedert. Im ersten Abschnitt stehen die Gemeinsamkeiten und die Grundlagen im Vordergrund: Karl Schattenhofer vertieft in seinem Beitrag die Frage »Was ist eine Gruppe?« Es werden konzeptionelle und theoretische Unterscheidungen vorgestellt, mit denen Gruppen beschrieben und analysiert werden können. Cornelia Edding berichtet über die empirische Kleingruppenforschung der letzten 60 Jahre auf ihrer Suche nach den Gesetzen, die das Geschehen in Gruppen bestimmen. Verschiedene Forschungsperspektiven führen zu Ergebnissen, die für die Praxis anregend sind.

Im zweiten Abschnitt rücken wir die Unterschiede zwischen verschiedenen Arten von Gruppen in den Mittelpunkt unserer Darstellung. Wir haben uns für eine Einteilung der Gruppen nach ihrer jeweiligen Funktion entschieden. Gruppen werden in unterschiedlichen gesellschaftlichen Feldern, in der Bildung, der Erziehung, der Arbeitswelt oder der Therapie als Mittel und Methode zu ganz unterschiedlichen Zwecken eingesetzt. In jedem der Anwendungsfelder haben sich unterscheidbare Formen der Arbeit in und mit Gruppen herausgebildet und die breite Palette der Beiträge führt die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten von Gruppen vor Augen. Unser Alltag ist ohne das Hilfsmittel Gruppe kaum vorstellbar. In unserem Handbuch haben wir den Schwerpunkt auf die sieben Bereiche gelegt, die für die Arbeitswelt sowie für Training und Beratung von besonderer Bedeutung sind.

Der Abschnitt beginnt mit den Gruppenformen, die überwiegend auf die Wirkung in ihrer Umwelt ausgerichtet sind und geht zu den Gruppen über, die auf die Unterstützung, das Lernen und die Therapie der beteiligten Menschen abzielen.

Im ersten Beitrag stellt Klaus Doppler die Gruppe, obwohl sie selbst ein Produkt des Wandels in der Arbeitswelt ist, als ein wichtiges Mittel bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen dar. Darüber hinaus sollen Gruppen in Organisationen in Form von Teams, autonomen Arbeits- oder Projektgruppen zur Steigerung der Leistung beitragen (Hubert Kuhn). Selbsthilfegruppen dienen sowohl der Vertretung gemeinsamer Interessen als auch der gegenseitigen Hilfe und Unterstützung (Bernadette Grawe). Die Gruppenpädagogik, die Gruppe als Mittel zur Erziehung von Kindern und Jugendlichen wurde von Christian Schrapper bearbeitet und Wolfgang Weigand beschreibt Gruppen als Instrument der Beratung und als Resonanzraum zum Beispiel in der Gruppensupervision, der kollegialen Beratung und in Communities of Practice. Die Gruppe als Mittel sozialen Lernens für Erwachsene wird von Klaus Brosius dargestellt. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der gruppendynamischen Trainingsgruppe und der Unterscheidung zwischen reflexivem und normativem Lernen. Eine lange Tradition hat auch die Gruppe als Heilmittel vor allem für Menschen mit psychischen Problemen. Die Gruppentherapie wird von Hella Gephart beschrieben. Alle Beiträge liefern einen Überblick über die jeweilige »Tradition«, den aktuellen Stand der Praxis, die besonderen Wirkfaktoren und die jeweiligen Methoden und Vorgehensweisen. Beispiele aus der Praxis sorgen für Anschaulichkeit und erleichtern die Verwendbarkeit in der eigenen Arbeit.

Gruppen haben auch eine Schattenseite, sie können zu Unterdrückung, zur Ausübung von Zwang und zur Manipulation der Beteiligten führen oder zielgerichtet dafür eingesetzt werden. Der Exkurs von Klaus Antons über die dunkle Seite von Gruppen legt darauf das Augenmerk. Wie können wir diese Erscheinungen erkennen, verstehen und wie beeinflussen?

Thema des *dritten Abschnitts* ist die Steuerung. In diesem Thema verbinden sich die beiden Blickrichtungen. So unterschiedlich die Gruppen auch sind – sie alle bedürfen der Steuerung. Jede Gruppe, sei sie Mittel zum Lernen, zum Heilen, zur Professionalisierung, zur institutionellen und persönlichen Veränderung, braucht, empfängt und generiert Steuerungsimpulse. Diese entstehen durch die Umwelt der Gruppe, durch die Leitung, durch die Gruppenmitglieder. Um die für die jeweilige Gruppe gewünschte Wirkung zu erzielen, müssen sich die Steuerungsimpulse an den Gruppenzielen und am Kontext der Gruppe ausrichten. Vier Steuerungsformen und -bereiche werden vorgestellt: Im Unterschied zu gängiger Meinung betrachten wir den Leiter oder die Leiterin einer Gruppe nicht als wichtigsten Akteur im Steuerungsgeschehen, sondern als einen von mehreren. Anders ausgedrückt: Gruppenleiter sind wichtig, aber nicht so wichtig wie sie denken. Sie sind Grenzgänger zwischen innen und außen, zwischen Gruppenumwelt und Gruppenmitgliedern. Ihr Gestaltungsspielraum besteht darin, wie sie ihre Beziehung zur Gruppe definieren und gestalten. Im Kapitel »Gruppenleitung« stellt Gisela Clausen das sensible Zusammenspiel zwischen Leitung und Gruppe, seine Gefährdungen und seine Möglichkeiten dar.

Das Kapitel »Diagnose« (Andreas Amann) hat einen besonderen Aspekt der Steuerung im Blick: Die Diagnose in und von Gruppen ist in unserem Verständnis kein Prozess, in dem – wie im Modell der medizinischen Diagnose – durch Außenstehende Daten erhoben, verdichtet und mit einem Therapieplan versehen werden. Es ist vielmehr eine Tätigkeit der Gruppe und ihrer Leitung, die auf der Grundlage unterschiedlicher Modelle/Verstehenszugänge in einen Reflexionsprozess über den Zustand der Gruppe eintritt. Dieser Prozess verändert zugleich die Gruppe.

Weiterhin unterscheiden wir zwischen innen und außen: Steuerungsimpulse entstehen innerhalb der Gruppe einschließlich ihrer Leitung. In diesem Sinne steuern sich Gruppen selbst und sie können und müssen zunehmend ihre Fähigkeiten zur Selbststeuerung entwickeln und erweitern (Karl Schattenhofer). Aber auch die Umwelt, in die die Gruppe eingebettet ist, beeinflusst das Geschehen. Es gibt viele Möglichkeiten, durch die Gestaltung äußerer Bedingungen Einfluss auf Gruppen zu nehmen (Cornelia Edding). Im Anhang finden sich das Literatur-, das Stichwortverzeichnis und die Angaben zu den Autorinnen und Autoren.

Wir bedanken uns bei Karlheinz A. Geißler für die Beratung beim Entstehen des Buches und bei Ingeborg Sachsenmeier für ihre tatkräftige Unterstützung. Den Kolleginnen und Kollegen danken wir für die gute Zusammenarbeit und ihre Bereitschaft, die Beiträge für die zweite Auflage zu aktualisieren.

München und Berlin im Januar 2015

Cornelia Edding

Karl Schattenhofer





# Abschnitt I: Grundlegendes



*Karl Schattenhofer*

## **Was ist eine Gruppe? Verschiedene Sichtweisen und Unterscheidungen**

### **Wichtige Unterscheidungen beim Blick auf die Gruppe**

In diesem ersten Kapitel geht es um begriffliche Grundlagen und gleichzeitig um die Leitfragen: Was ist Gruppen gemeinsam? Mit welchen Konzepten, Begriffen oder Theorien lassen sich Gruppen verstehen?

Jeder Mensch kann sich etwas unter einer Gruppe vorstellen. Alle haben wir ein Bild davon, wie eine Gruppe sich anfühlt und wie sie aussieht, ob sie etwa attraktiv oder abstoßend, einladend oder geschlossen, flexibel oder starr auf uns wirkt. Die Eindrücke und Einschätzungen stellen sich automatisch ein, denn wir können auf einen reichen Erfahrungsschatz zurückgreifen, den wir in unserem bisherigen Leben durch die Zugehörigkeit zu verschiedenen Gruppen angehäuft haben. Da wir aber auf Gruppen durch die Brille unserer persönlichen und kulturellen Erfahrungen blicken, sind unsere Bilder und Eindrücke jeweils unterschiedlich gefärbt: Was von den einen als Geborgenheit und als Schutz einer Gruppe wahrgenommen wird, das erleben andere als Zwang und Anpassungsdruck; was für die einen die Erfüllung der Hoffnung auf Mitgestaltung und Einflussnahme bedeutet, lässt die anderen über das Chaos und die endlosen Diskussionen bei der Entscheidungsfindung stöhnen. Wenn von Gruppen im Alltag die Rede ist, kann man also nicht davon ausgehen, dass die Gesprächsteilnehmer automatisch das Gleiche mit diesem Begriff bezeichnen.

Der wissenschaftliche Blick auf die Gruppe ist ebenso kein einheitlicher, sondern vom jeweiligen Ausgangspunkt der Forschenden geleitet: Die Psychologen interessieren sich vor allem dafür, wie das Individuum von der Gruppe in seinem Verhalten beeinflusst wird, die Soziologen, wie die jeweilige Umwelt die Gruppe beeinflusst, die Betriebswirtschaft dafür, ob und wie sich Gruppenarbeit auf die Leistung und die Ergebnisse auswirkt. Die Gruppendynamik (das Forschungsgebiet von der Dynamik in kleinen Gruppen) hält Gruppen für einen eigenständigen Typus sozialer Systeme, deren Besonderheiten im Vergleich zu anderen sozialen Systemen wie Organisationen oder auch einzelnen Interaktionen zu erforschen und zu verstehen sich lohnt.

Die unterschiedlichen persönlichen und wissenschaftlichen Perspektiven machen einsichtig, dass es kein einheitliches Verständnis vom sozialen Phänomen der Gruppe geben kann. Eine Gruppe ist ein Gegenstand, der vom Betrachter selbst konstruiert

wird. Jede Frage bezüglich einer Gruppe zielt ebenso wie jede Aussage immer auf etwas ab und baut auf Vorannahmen auf. Die Fragenden versuchen, Ordnung und Orientierung in die unüberschaubare Vielfalt von Geschehnissen, Beziehungen und Strukturen zu bringen und das Unübersichtliche verstehbar zu machen. Ohne die ordnende Aktivität des Beobachters kommen keine Wahrnehmung, keine Beschreibung und kein Verstehen des »Gegenstandes« Gruppe zustande. Wissenschaftlich steht diese Sichtweise in der Tradition des Konstruktivismus (vgl. zum Beispiel Fritz Simon 2014) und letztlich gibt es so viele Vorstellungen und Modelle von einer Gruppe, wie es Beobachter gibt.

Wie also kann man sich orientieren in dieser unübersichtlichen Vielfalt? Im Alltag geschieht die Orientierung relativ einfach und automatisch: Wir gehen davon aus, dass die Mitmenschen unsere Sichtweisen der Umwelt teilen, und bei »einfachen« Gegenständen wie Bäumen und Häusern, Tischen und Stühlen ist diese Annahme auch weitgehend berechtigt. Nicht weil wir die gleichen objektiven Gegenstände sehen, sondern weil wir sie auf ähnliche Weise zu konstruieren, das heißt wahrzunehmen gelernt haben. Bei so flüchtigen »Gegenständen« wie einer Gruppe hingegen, deren Erleben noch dazu mit unterschiedlichen emotionalen Erfahrungen verbunden war und ist, können sich die Sichtweisen und Modelle der Einzelnen deutlich unterscheiden, und die Orientierung in dieser Vielfalt der Wahrheiten erfordert mehr Aufwand.

Die Orientierungshilfe, die in diesem einführenden Kapitel angeboten wird, stellt einige grundlegende Unterscheidungen vor, nach denen man die wissenschaftlichen, aber auch alltäglichen Vorstellungen von Gruppen einteilen kann. Dabei geht es nicht um wahre oder falsche Perspektiven. In der jeweiligen Verwendung der Unterscheidung wird sich zeigen, ob sie für die Zwecke des Betrachters nützlich ist und den Blickwinkel auf bisher ausgeblendete Aspekte erweitert beziehungsweise auf sinnvolle Weise einschränkt. Mit diesem ersten allgemeinen Überblick sollen Grundlagen für das Verstehen von Gruppen in den verschiedenen gesellschaftlichen Feldern und Anwendungsbereichen geschaffen werden. Einzelne Themen werden dann in den weiteren Kapiteln erneut aufgegriffen und vertieft.

## Die Gruppe: Kategorie oder System?

Der Unterschied zwischen diesen beiden Verständnisweisen des Begriffes Gruppe wird am deutlichsten, wenn man sich die Probleme vor Augen führt, die bei ihrer Verwechslung entstehen.



Wer zum Beispiel die Schüler einer Jahrgangsstufe bei ihrem ersten Zusammenkommen wie ein soziales System mit einem »Eigenleben« behandelt und von der Klasse Entscheidungen und koordinierte Aktivitäten verlangt, die von allen Mitgliedern getragen und mitverantwortet werden, wird über ihre mangelnde Fähigkeit und Bereitschaft dazu sehr enttäuscht sein. Die Kategorie »Schüler der gleichen Jahrgangsstufe« kann zu diesem frühen Zeitpunkt keine gemeinsamen Entscheidungen treffen oder aufeinander abgestimmt aktiv werden. In der Klasse werden die Schüler mit einigen gemeinsamen Merkmalen wie beispielsweise Alter oder Leistungsstand zusammengefasst, was aber nicht heißt, dass zwischen ihnen schon ein innerer Zusammenhang besteht. Die Schülerinnen in der neuen Klasse lernen erst, sich zu organisieren und abzustimmen, und sie müssen zumindest so viel Zusammenhalt und Zugehörigkeitsgefühl entwickeln, dass die Einzelnen sich den gemeinsamen Plänen auch verpflichtet fühlen.

Nach dem *kategorialen* Verständnis von Gruppe werden die Schüler durch die gemeinsamen Merkmale zu einer Gruppe: Die Schülergruppe kann so von anderen Jahrgängen unterschieden werden. Nach der *systemischen* Sichtweise entsteht eine Schülergruppe aus den über die Zeit andauernden Interaktionen zwischen den Beteiligten: Die Kategorie Schulklasse wird erst mit der Zeit zum sozialen System Gruppe. Umgekehrt ist die Verwechslung aber auch verhängnisvoll:



Die Selbsthilfegruppe alleinerziehender Mütter in einem Stadtteil wird sich dagegen wehren, wenn sie von Verantwortlichen der kommunalen Verwaltung nicht als organisierte Gruppe, sondern im kategorialen Sinne als Mütter mit gleicher Problemlage verstanden und angesprochen wird: nämlich einzeln und als voneinander isolierte Hilfsbedürftige. Sie wird dafür sorgen, dass ihre gemeinsam formulierten Interessen Gewicht bekommen und sie als Initiative, die zum Beispiel auch öffentlich auftreten kann, ernst genommen wird.

Zentral für den Begriff der sozialen Gruppe ist die innere Bezogenheit der Mitglieder aufeinander und auf die Gruppe: Eine Gruppe ist vielleicht nicht *mehr* als die

Summe der Gefühle, Kognitionen und Verhaltensweisen der einzelnen Individuen, aber sie ist etwas anderes. In systemtheoretischer Sprache ausgedrückt heißt das: Eine Gruppe ist wie jeder soziale Prozess selbstreferenziell oder rückbezüglich: Alles, was die Beteiligten tun, denken und fühlen, steht nicht *nur* mit den inneren Zuständen der einzelnen Mitglieder und nicht nur mit den äußeren Rahmenbedingungen der Gruppe in Beziehung, sondern auch mit sich selbst (s. auch den Beitrag zum Thema »Selbststeuerung«, S. 449 ff.)

Oder sozialpsychologisch formuliert: Jedes Verhalten eines Einzelnen setzt Normen in einer Gruppe, wodurch das Verhalten aller anderen beeinflusst wird, und dieses »neue« Verhalten führt wiederum zu Normen, die zurückwirken, und so weiter. So entsteht im Verlauf dieses fortgesetzten Rückwirkungsprozesses die Gruppe, die ein gewisses Maß an Eigenwertigkeit oder Autonomie (Eigengesetzlichkeit) bedeutet. Die Gruppe als System tritt den Beteiligten und den Außenstehenden mit der Zeit als etwas Eigenständiges gegenüber, das von ihnen nicht beliebig beeinflussbar und steuerbar ist. Nach diesem Verständnis haben Gruppen immer eine zeitliche Dimension, da das Vorher Einfluss auf das Nachher nimmt. Ohne diesen Prozess bleibt die Gruppe ein Begriff, der eine Kategorie von Gleichartigem bezeichnet, denn Kategorien oder Aggregate von Menschen kommen ohne eine gemeinsame, verbindende Vorgeschichte aus. Der Unterschied zwischen der Kategorie und dem System Gruppe ist auch deshalb von Bedeutung, weil in der Gruppenforschung oft mit sehr kurzlebigen und teilweise nur im Kopf der Versuchspersonen existierenden Gruppen gearbeitet wird. Die Ergebnisse aus diesen kategorialen Gruppen werden dann aber unzulässigerweise auf Gruppen im systemischen Sinne übertragen (zur Kritik dieser Gruppenforschung vgl. die Beiträge von Cornelia Edding, S. 47 ff., und Klaus Antons, S. 322 ff.). Ab wann der Übergang von der Kategorie zum System Gruppe sinnvoll anzusetzen ist, muss im einzelnen Fall entschieden werden.

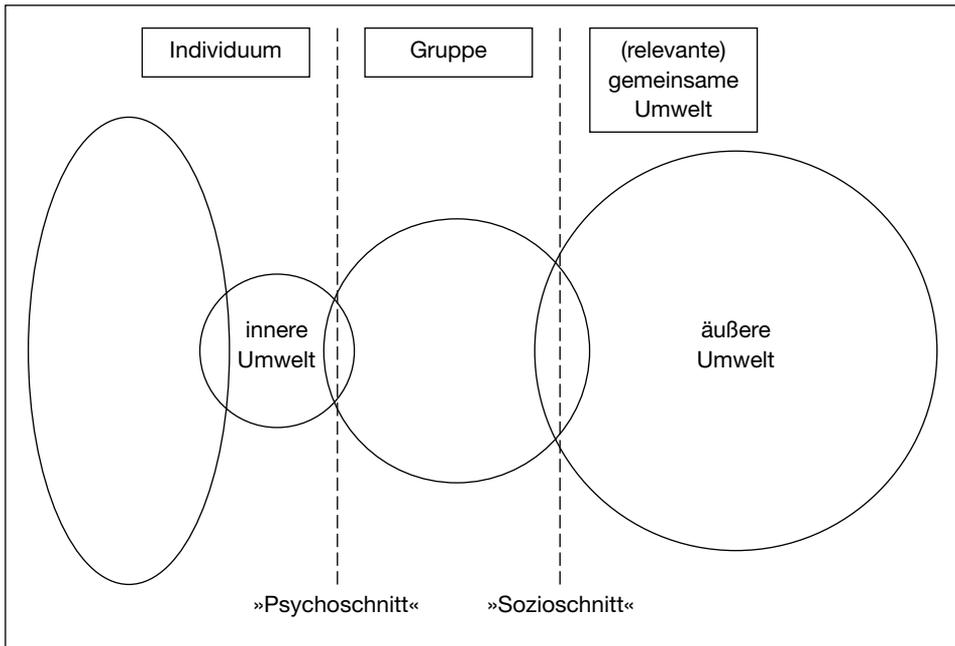
## Die Unterscheidung zwischen äußerer und innerer Umwelt

Trotz aller Autonomie sind Gruppen nicht ohne ihre Umwelt, von der sie sich abgrenzen und zugleich in Beziehung setzen, zu verstehen. Aber Umwelt ist nicht gleich Umwelt und bei der soziologischen Analyse von Gruppen hat es sich als sinnvoll erwiesen, zwei Arten von Umwelten grundsätzlich zu unterscheiden (vgl. Neidhardt 1983):

- Die innere Umwelt der Gruppe im Sinne aller bestehenden Gefühle, Bedürfnisse, Wertvorstellungen, Wahrnehmungen, Verhaltensweisen und Ansichten der einzelnen Mitglieder. Jede Gruppe kann nur einen Teil davon einbeziehen, ein anderer muss ausgeschlossen werden. Ohne eine solche Grenze verlöre sie ihren Bestand und ihre Orientierungsfunktion. In jeder Gruppe ist ein Schutz vor Überlastung mit individuellen Erfahrungen, Interessen und Gefühlen notwendig, um nicht daran zu »ersticken«. Vieles davon wird latent gehalten. Nicht alles, was gefühlt und wahrgenommen wird, kann zur Sprache kommen, nicht alle möglichen Verhaltensweisen können in die Tat umgesetzt werden. Grafisch kann man sich die Gruppe als eine Art Schnittmenge aus den psychischen Gegebenheiten der Mitglieder vorstellen.
- Dem gegenüber steht die äußere Umwelt der Gruppe: die Gesamtheit aller Personen, Institutionen und Ereignisse, die nicht zur Gruppe gehören. Was davon für die Gruppe eine Bedeutung hat, richtet sich danach, was von ihr (über die einzelnen Mitglieder) als wichtige Umwelt wahrgenommen wird. Zur äußeren Umwelt werden in der Regel auch die gemeinsame (Sach-)Aufgabe und das Arbeitsziel gezählt.

Gegenüber beiden Umwelten müssen Grenzen gezogen, aufrechterhalten und verändert werden, damit das System entstehen, bestehen und sich entwickeln kann. Jede Gruppe und jeder Typ von Gruppe lässt sich danach beschreiben, wie diese »Systemaufgaben« gelöst werden. Verschiedene Modelle von Gruppen lassen sich danach unterscheiden, welche der Grenzziehungen sie vor allem in den Blick nehmen und welche der beiden Umwelten für sie von besonderer Bedeutung ist.

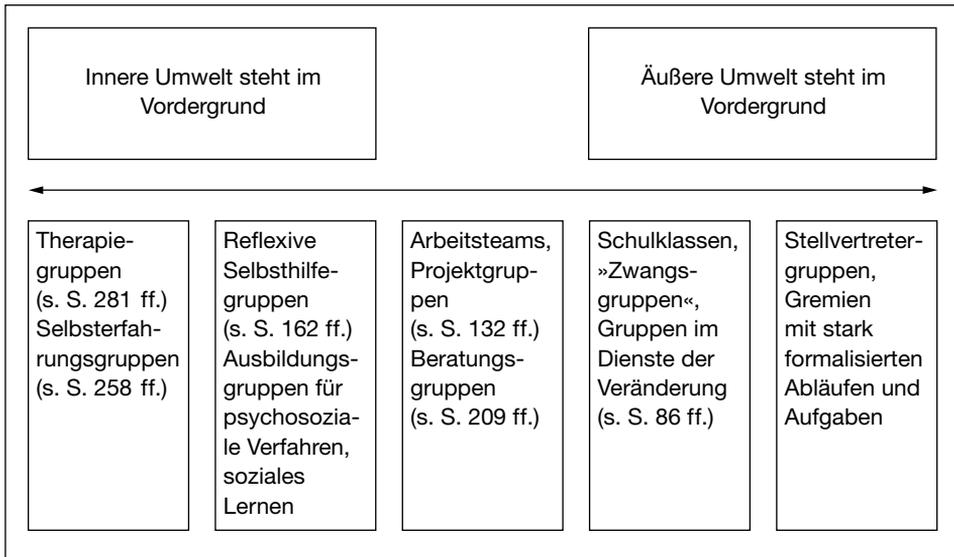
Beim »Psychoschnitt« liegen die psychologischen Modelle, die sich vor allem auf die therapeutischen und selbsterfahrungsorientierten Gruppen beziehen und das Geschehen in diesen Gruppen zu verstehen suchen. In ihnen richtet sich die Aufmerksamkeit ganz überwiegend auf die Schnittstelle zur inneren Umwelt. Es geht um Fragen wie:



Wie sind die Einzelnen mit der Gruppe verbunden? Wie werden sie beeinflusst und wie beeinflussen sie die Gruppe? Wie sind sie an der Entwicklung von Normen und Rollen beteiligt? Welche Seiten ihrer Person können sie einbringen und welche sind nicht gefragt? Die Gestaltung und das Erleben der Beziehungen in der Gruppe und der Gruppe selbst sind gleichzeitig die Aufgabe und der Lerngegenstand in diesen Gruppen. Die Gruppenentwicklung wird vor allem als abhängig von der psychischen Dynamik der Beteiligten untersucht und interpretiert (vgl. die Beiträge von Klaus Brosius und Hella Gephart, s. S. 258 ff. und 281 ff.).

An der »Sozioschnittstelle«, die einer vorwiegend soziologischen Sicht der Gruppe entspricht, geht es zum Beispiel um folgende Themen: Wie wirken sich Handlungsdruck, Mitgliedschaftsalternativen für die Mitglieder oder knappe beziehungsweise reichliche Ressourcen auf die Entwicklung der Gruppe aus? Wie beeinflusst der Kontext (= äußere Umwelt) die Leistungsfähigkeit der Gruppe und die Befindlichkeit der Mitglieder? Welche Wirkung haben konkurrierende Gruppen? Hier werden die Gruppe und auch die beteiligten Personen als abhängige Variablen von der äußeren Umwelt untersucht (vgl. Beitrag von Cornelia Edding zum Thema »Kontextsteuerung«, s. S. 479 ff.).

Gruppen lassen sich nach der jeweiligen Bedeutung der äußeren und inneren Umwelten voneinander unterscheiden. Obwohl schon von der Definition her jede Gruppe mit beiden Umwelten zu tun hat, kann je nach dem Zweck und der Zielrichtung der Gruppe die eine oder andere Seite im Vordergrund stehen. Die in diesem Handbuch dargestellten Gruppentypen kann man bezüglich der Unterscheidung nach der Bedeutung der inneren oder äußeren Umwelt folgendermaßen einteilen:



Die Therapie- und Selbsterfahrungsgruppen werden vor allem von der Dynamik der inneren Umwelt bestimmt – sie haben in der Regel keine gemeinsame äußere Umwelt, gegenüber der sie sich positionieren müssten. In der Mitte – gleichsam zwischen den beiden Umwelten – stehen die sogenannten »hybriden« Sozialsysteme (Neidhardt 1983) wie Arbeitsgruppen, Arbeitsteams, Projektgruppen. Hybride Sozialsysteme zeichnen sich aus durch das Aufeinandertreffen zweier Rationalitäten: der inneren und äußeren Umwelt.

- Auf der einen Seite ist die Gefühlsorientierung der Gruppe, die auf den persönlichen und vielfältigen Beziehungen und Beziehungserwartungen zwischen den Mitgliedern basiert,
- und auf der anderen Seite die fachliche Orientierung der Organisation, die sich an der sachlichen Aufgabe orientiert und nur die funktionalen Seiten der jeweiligen Akteure in Betracht zieht.

Arbeitsteams stehen zwischen den Umwelten. Sie müssen die widersprüchlichen Anforderungen ausbalancieren und dabei drei grundlegende Leistungen erbringen. Ein Arbeitsteam muss

- seine Arbeitsaufgabe erfüllen und fachliche Ziele erreichen,
- die Interessen und Bedürfnisse der Mitglieder zumindest teilweise befriedigen und
- für den eigenen Systemerhalt sorgen.

Erfolgreiche Teams zeichnen sich dadurch aus, dass sie keine der drei Aufgaben vernachlässigen (Edding/Schattenhofer 2015).

Am meisten auf die äußere Umwelt ausgerichtet sind Gruppen, die unter einem großen äußeren Zwang zustande kommen, und solche, in denen sich Vertreter von anderen Gruppen treffen, deren persönliche Meinung und Haltung hinter die Vertretungsaufgabe zurücktritt. Diese Gruppen sind durch eine hohe Austauschbarkeit der einzelnen Beteiligten und durch eine geringe persönliche Zugehörigkeit gekennzeichnet. Wer dort nicht zu einem Treffen erscheint, der wird nicht persönlich vermisst, sondern es fehlt die Organisationseinheit, die dann nicht vertreten ist. Aber selbst in erzwungenen und mit strengen Vorgaben versehenen Gruppen, die die Hierarchie, den genau festgelegten und kontrollierten Ablauf der Arbeit betreffen, entsteht eine innere Ordnung der Gruppe, die sich nicht direkt aus den von außen angeordneten Regeln ableiten lässt.

## Die Unterscheidung von manifestem und latentem Geschehen: Die Eisbergmodelle

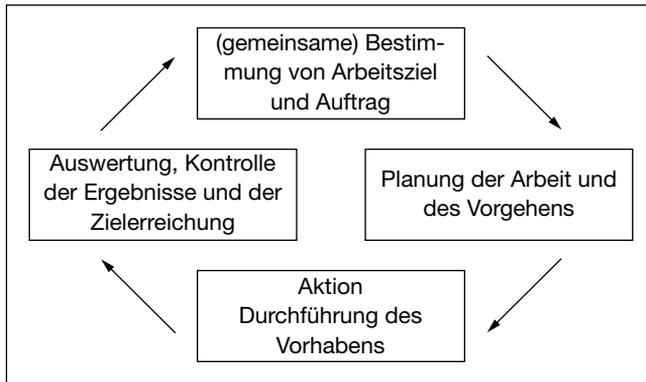
Alle Vorgänge in Gruppen, die man beobachtet, können als Zeichen für unterschiedliche Ebenen des Gruppengeschehens angesehen werden. Symbolisch wird der Unterschied zwischen manifestem (sichtbarem) und latentem Geschehen in Gruppen oft mit dem Bild vom Eisberg bezeichnet, das Sigmund Freud für sein Modell vom psychischen Aufbau des Menschen gebraucht hat. Weil man bei einem Eisberg nur 1/8 der Eismasse über der Wasseroberfläche sieht, können die Lage und das »Verhalten« des Berges nur dann verstanden werden, wenn man die 7/8 des Berges, die verborgen sind, mit in die eigenen Überlegungen einbezieht, diese gleichsam hochrechnet. Auf die Gruppe übertragen, heißt das, dass das Verhalten der einzelnen Mitglieder und der Gruppe als Ganzes nur verständlich ist, wenn der jeweilige Beobachter die Wirksamkeit von Wünschen und Ängsten annimmt, die für die Beteiligten (zunächst) verborgen sind. Zugleich wird angenommen, dass die (frühen) Erfahrungen in Primärgruppen prägend für alle späteren Beziehungen sind. Man spricht bei diesem Modell von der Tiefendimension der Gruppe und verleiht damit dem »Unsichtbaren«, vergleichbar dem Unbewussten in der Tiefenpsychologie, eine besonders wichtige Bedeutung für das Gruppengeschehen.

Die Gruppe als Ganzes wird nur verständlich, wenn man die Wirklichkeit von Wünschen und Ängsten annimmt, die für die Beteiligten (zunächst) verborgen sind.

Für den sichtbaren Teil des Eisbergs stehen in der Gruppe alle Sachthemen, Gefühle und Verhaltensweisen der Mitglieder, die benannt und besprochen werden können. Alle psychoanalytischen und die meisten sozialpsychologischen Modelle sind »Eisbergmodelle«, die von unterschiedlichen Ebenen des Gruppenprozesses ausgehen. W. Bion (1961) hat in seiner auf Freud bezogenen Gruppentheorie in ähnlicher Weise zwei Bereiche des Gruppenprozesses unterschieden: Die Ebene der Arbeitsgruppe bezeichnet die bewusste, sachorientierte Dimension des Gruppenlebens. Die Ebene der irrationalen Grundannahmen besteht aus Inhalten, die dem Bewusstseinsfeld der Gruppe nicht gegenwärtig sind, die den Gruppenprozess aber entscheidend beeinflussen. Die Grundannahmen Abhängigkeit, Kampf und Flucht, Paarbildung werden als regressive Zustände einer Gruppe im Prozess ihrer Entwicklung gedeutet. Die Terminologie und die jeweilige Ausgestaltung der einzelnen Ebenen und ihre wechselseitige Bezogenheit variiert in den verschiedenen Modellen. Eine Differenzierung, die allgemein anerkannt sein dürfte, ist die folgende.

## Das Sichtbare: Alle aufgabenbezogenen Aktivitäten, die Sachebene

Man kann die unterschiedlichen Aufgaben, die hier zu bewältigen sind, als einen Regelkreis beschreiben, der nach linearen oder kausalen Wenn-dann-Überlegungen aufgebaut ist und der zyklisch durchgearbeitet werden muss, um die Ziele, die sich die Gruppe gesetzt hat, zu erreichen. Modelle und Ablaufschemen für aufgabenorientierte Problemlösungsprozesse gibt es viele, ein einfaches Modell könnte folgendermaßen aussehen:



Die Art des Vorgehens richtet sich nach der jeweiligen Sache, die es in der Gruppe zu bewältigen gilt. Darunter sind nicht nur Arbeitsziele, sondern Ziele jeglicher Art zu verstehen, die für die jeweilige Gruppe bestimmend sind. Die Aufmerksamkeit des Beobachters richtet sich auf die Bearbeitung und Lösung der Sachaufgabe. In Arbeitsgruppen bestimmen in der Regel die sachlichen Aufgaben das sichtbare Geschehen eindeutig, in Freizeit- oder Verwandtschaftsgruppen scheinen – obwohl auch hier immer etwas gemacht werden muss – die anderen Zwecke der Identitätsstiftung und des sozialen Rückhalts viel deutlicher durch die Aktionen an der Oberfläche hindurch.

## Das teilweise Sichtbare: Die Ebene der sozialen Interaktion

Die Zusammenarbeit oder das Zusammensein in der Gruppe setzt eine soziale Dynamik in Gang. Es werden Wünsche und Befürchtungen – also Gefühle – den anderen Teilnehmerinnen gegenüber spürbar. Die Mitglieder beeinflussen sich gegenseitig, es entstehen Normen und Regeln, Autoritäts-, Beliebtheits- und Arbeitsstrukturen. Es werden Untergruppen und Koalitionen gebildet, die dem Einzelnen Sicherheit bieten. Die Perspektive der Beobachtungen richtet sich auf das Geschehen *zwischen* den Personen und auf die Gruppe als Ganzes. Man spricht auch von der soziodynamischen oder gruppenspezifischen Ebene oder von der Ebene des reflexiv-interaktionellen Verhaltens.

Diese beiden unterschiedenen Ebenen des Gruppengeschehens werden mit Beobachtungsverfahren (zum Beispiel dem Kategorienschema von Robert F. Bales oder mit soziometrischen Methoden nach Jakob Moreno) und vor allem durch verschiedene Formen der Rückmeldung sichtbar und bearbeitbar gemacht. Damit liegen sie, um im Bild des Eisbergs zu bleiben, nur so weit unter der Oberfläche des Wassers, dass sie bei Wellengang doch sichtbar werden.

Man kann beispielsweise nach den geltenden Normen in der Gruppe fragen, damit sind alle geltenden Gebote und Verbote gemeint, auf deren Einhaltung die Beteiligten schauen, ohne dass sie explizit vereinbart worden wären. Man kann ebenso auf die unterschiedlichen Rollen in der Gruppe achten (s. Andreas Amann zum Thema Gruppendiagnose, S. 437 f.). Die soziale Dynamik, die in jeder Gruppe – unabhängig vom sachlichen Ziel – in Gang kommt, lässt sich am besten mit dem Modell der drei Dimensionen des Gruppenprozesses oder des gruppenspezifischen Raumes verstehen und beschreiben. Nach diesem Modell müssen in jeder Gruppe drei Grundfragen beantwortet werden. Zugleich werden mit diesen Fragen, die nach diesem Modell in jeder Gruppe die innere Dynamik bestimmen, für alle Beteiligten Themen aktiviert, die mit vielen persönlichen – bewussten und unbewussten – Wünschen und Ängsten verbunden sind. Im Einzelnen geht es um Folgendes:



**Dimension der Zugehörigkeit (*drinnen und draußen*):** In jeder Gruppe muss geklärt werden, wer dazugehört und wer nicht, wer im Zentrum steht und wer am Rand. Diese Frage ist nicht nur formal zu vereinbaren, sondern es muss auch auf der Beziehungsebene einschätzbar werden, inwieweit jemand als Beteiligter anerkannt wird oder eben nicht. Für jeden Einzelnen ist hier die Balance zwischen dem Wunsch nach Zugehörigkeit und zugleich nach Getrenntheit und Eigenständigkeit zu gestalten.



**Dimension der Macht und des Einflusses (*oben und unten*):** In jeder Gruppe muss geklärt werden, wer welchen Einfluss auf das Geschehen nehmen kann und wer wem folgt. Auch hier geht es neben der formalen Vereinbarung vor allem um die Ausbildung einer inneren hierarchischen Ordnung, die den Aufgaben, aber auch den Bedürfnissen der einzelnen Gruppenmitglieder nach Bestimmung des eigenen sozialen Lebensraumes entspricht.



**Die Dimension der Intimität (*nah und fern*):** Hier geht es um die Differenzierung der Beziehungen nach ihrem jeweiligen Grad an Nähe und Distanz. Auf dieser Dimension entsteht auch die Ordnung bezüglich der Beziehungen zwischen Männern und Frauen.

Diese drei Dimensionen schaffen Beobachterperspektiven auf den Gruppenprozess, die es erlauben, die Komplexität des sozialen Systems Gruppe zu reduzieren und Ordnung in die Beobachtungen zu bringen, gerade wenn unklar ist, »worum es gerade geht«. Diese Ordnung ist nichts Festgefügtes und Statisches, sondern in fortwähren-

der Entwicklung, das heißt, sie wird im Gruppenprozess hervorgebracht – und dabei auch verändert. Ausführlicher werden die drei Dimensionen im Rahmen des Beitrags zur Gruppendiagnose von Andreas Amann behandelt.

### **Das Unsichtbare: Die psychische oder die Beziehungsbedeutungsebene**

In Gruppen lassen sich immer wieder Verhaltensweisen beobachten, die bezüglich der Erledigung der Aufgabe (Sachebene), aber auch in Bezug auf die Erarbeitung der soziodynamischen Ordnung mehr oder weniger offensichtlich keinen Sinn machen.

Einzelne Mitglieder verstummen vollkommen, obwohl es keinen Anlass zu übergroßer Vorsicht oder Angst gibt; jemand greift sehr aggressiv und aus einem wichtigen Grund die Leitung an; jemand dominiert das Geschehen als Vielredner und dabei vollständig den Kontakt zu anderen ...



Um solche Verhaltensweisen verstehen und einordnen zu können, wird auf dieser Ebene das (sichtbare!) Geschehen in der Gruppe vor dem Hintergrund der Annahme gedeutet, dass durch die Beteiligung an der Gruppe bei allen Mitgliedern latente, unbewusste Wünsche und Ängste, intrapsychische Konflikte und die individuellen Muster der Beziehungsaufnahme aktualisiert werden. Die Mitglieder einer Gruppe übertragen ihre »dort und damals« gelernte psychodynamische Situation mit den jeweils typischen Beziehungsängsten und Beziehungswünschen auf die aktuelle Gruppe. Diese Ebene wird auch als die Ebene der gemeinsamen psychosozialen Abwehrmanöver bezeichnet. Auf dieser Ebene werden das Verhalten und Empfinden der Einzelnen als Übertragung auf die Gruppe, die Leiter und die anderen Mitglieder gedeutet, die Aufmerksamkeit richtet sich auf das innerpsychische Geschehen, das in der Gruppensituation aktualisiert wird.

In der Therapiegruppe können mithilfe der Therapeutinnen und der Gruppe die eigenen Beziehungsmuster bewusst nacherlebt und durch jetzt besser passende Verhaltensweisen ersetzt werden. Auf dieser Ebene arbeiten psychoanalytisch orientierte Gruppentherapien. Einzelne Modelle geben noch genauer darüber Auskunft, *wie* intrapsychische Konflikte, Wünsche und Ängste in die Gruppe übertragen werden und *wie* dieses latente Geschehen in den manifesten Ereignissen zu entdecken ist (s. die Beiträge von Hella Gephart und Andreas Amann).

Auf dieser Ebene sind Ausgrenzungsprozesse und Sündenbockphänomene in Gruppen beschreibbar, bei denen beängstigende Teile der eigenen Innenwelt über den Ausschluss anderer abgewehrt werden. Die Einzelnen stehen nicht nur für sich, sondern repräsentieren in ihrem Empfinden und Verhalten auch mehr oder weniger erwünschte und überwiegend unbewusste innere Anteile der anderen. (vgl. im Beitrag von Klaus Antons, S. 341).

## Der Kernkonflikt der Gruppe

Wir halten es für sinnvoll und für das Verstehen von Gruppenprozessen nützlich, noch eine vierte Ebene der Interpretation des Geschehens in Gruppen zu konstruieren: die Ebene des Kernkonfliktes einer Gruppe: »In jeder Gruppe bildet sich ein spezifischer Kernkonflikt heraus, der den Prozess der Gruppe prägt und aus dem eine überdauernde Geste der Gruppe erwachsen kann im Sinne eines immer wieder auftretenden Handlungsmusters« (Antons u. a. 2004, S. 39). Dieses Konzept sollte weder im Sinne einer objektiven Realität noch im psychoanalytischen Sinne eines kollektiven Unbewussten verstanden werden. Der Kernkonflikt einer Gruppe ist zunächst im Prozess einer Gruppe unentdeckt. (König/Schattenhofer 2015, S. 32 ff.)

Um aber das Besondere einer Gruppe zu verstehen, lohnt es sich, nach dem Konflikt zu suchen, der für eine Gruppe typisch, prägend oder identitätsstiftend ist und der daher während ihres Bestehens in immer neuen Varianten durchgespielt wird. Es braucht eine gewisse Zeit, bis er sich herausbilden kann, auch wenn im Rückblick zu meist sichtbar wird, dass seine Anfänge schon bei der Gründung der Gruppe angelegt waren. Individuelle Handlungen, die als einzelne vielleicht schlecht verständlich und schwer einzuordnen sind, bekommen – wenn man sie als Ausdruck des Kernkonfliktes interpretiert – eine andere und über das Individuelle hinausgehende Bedeutung: Die einzelnen Beteiligten sprechen und handeln nicht nur im eigenen Sinne, sondern sie tragen gleichsam als Protagonisten etwas für die Gruppe aus. Zwischen den einzelnen Beiträgen der Gruppenmitglieder gibt es einen latenten, zunächst nicht sichtbaren Zusammenhang, den es mit der Zeit zu entdecken gilt. Eine frühe und immer noch aktuelle Formulierung dieses Konzeptes stammt von Dorothy Stock Whitacker und Michael A. Lieberman (1976): das Modell des Gruppenfokalkonfliktes (dazu ausführlich Amann, S. 433 ff.).

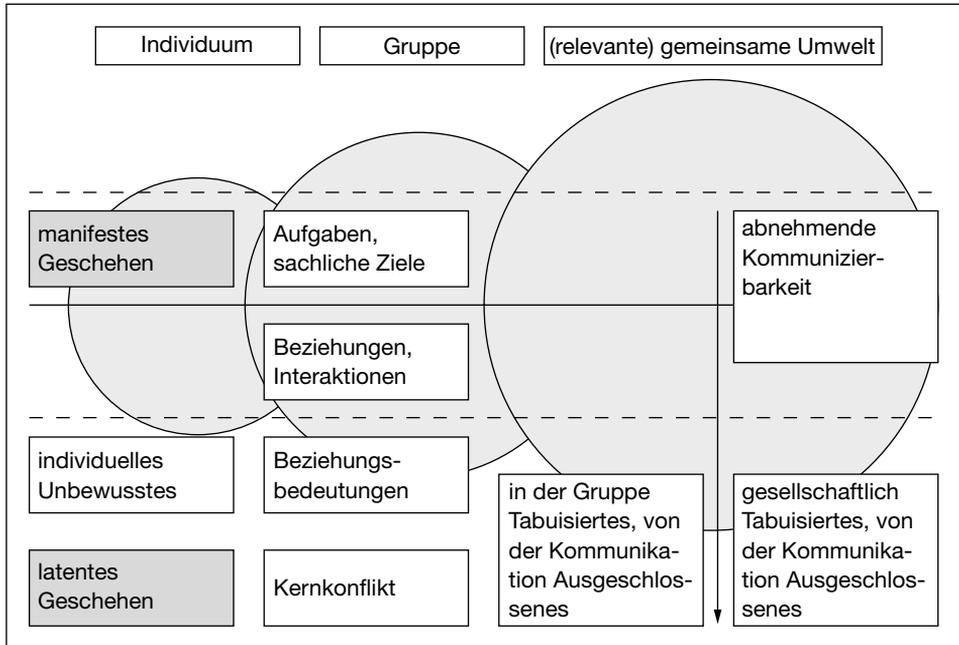
Der Kernkonflikt kann in den spezifischen Umweltbedingungen einer Gruppe angelegt sein und stellt die jeweils spezifische Antwort einer Gruppe auf die Aufgaben dar, die Gruppen im Allgemeinen (s. die drei Dimensionen des gruppenspezifischen Raumes) und die jeweilige Gruppe im Besonderen entsprechend dem jeweiligen Ziel und der jeweiligen Funktion zu bewältigen hat.

## Die Annahme hinter den Eisbergmodellen

Wenn man die Ebenen zwei, drei und vier nebeneinanderstellt, wird der zugrunde liegende Konstruktionsakt durch den Beobachter deutlich. Jedes Verhalten und jedes Gefühl können vor dem Hintergrund der Sachaufgabe, der Soziodynamik der Gruppe als Übertragungsgeschehen oder als Ausdruck des Kernkonfliktes gedeutet werden. Die Schichten und ihre Bedeutsamkeit sind Wahrnehmungshilfen für die Beobachter. Man könnte das Gruppengeschehen auch vor dem Hintergrund der astrologischen Sternbilder der Gruppe und der einzelnen Mitglieder zu deuten und zu verstehen versuchen. Auch dann käme man unter Umständen zu interessanten Frage-

stellungen und Beobachtungen. Damit sollte noch einmal deutlich gemacht werden, dass die unterschiedenen Ebenen Konstruktionen der Beobachter sind.

Zusammenfassend lassen sich die verschiedenen horizontalen Schnitte innerhalb der sogenannten Eisbergmodelle in folgendem Schema darstellen:



Warum lohnt es sich in der Arbeit mit Gruppen, von tieferen Ebenen als der Sachebene auszugehen? Was für die therapeutische Arbeit oder die Arbeit in Selbsterfahrungsgruppen und Gruppen des sozialen Lernens sich als grundlegend erwiesen hat, muss nicht automatisch für das Verstehen anderer Gruppen sinnvoll sein. Sind die Kosten, die durch die beträchtliche Steigerung der Komplexität bei der Wahrnehmung des Gruppengeschehens entstehen, mit entsprechenden Gewinnen verbunden, die daraus für das Verstehen und darüber hinaus für die Steuerung von (Arbeits-)Gruppen aller Art entstehen?

Die psychoanalytisch orientierten Modelle setzen die Unterscheidung von manifesten und latenten Inhalten gleich mit der Unterscheidung von bewussten und unbewussten Prozessen in Gruppen. Um eine Entwicklung von Gruppen und vor allem der einzelnen Mitglieder zu ermöglichen, müssen Teile der unbewussten, latenten und abgewehrten Inhalte ins Bewusstsein der einzelnen Mitglieder und der Gruppe gebracht werden.

In Ergänzung, aber auch in Abgrenzung zur psychoanalytischen Sicht betonen sozialpsychologische und systemische Konzepte von Gruppen, dass es vor allem darauf ankomme, latente, das heißt verschwiegene und unbesprochene Inhalte, Themen und Konflikte in Gruppen besprechbar (manifest) zu machen, damit die Gruppen-

entwicklung möglich wird, und zwar auch in arbeitsbezogenen Gruppen und Teams. Diese Modellvorstellung geht von der Annahme aus, dass die Mitglieder einer Gruppe insgesamt über alle wichtigen Informationen und das relevante Wissen für die Weiterentwicklung der Gruppe verfügen und nichts Entscheidendes allen Mitgliedern gleichzeitig unbewusst bleibt. Das zu lösende Problem ist jetzt nicht das »Bewusstmachen«, sondern dass die wichtigen, aber unveröffentlichten Beobachtungen, Einschätzungen und Bewertungen zur Sprache gebracht werden. Nicht-kommuniziertes soll kommunizierbar gemacht werden. Die Gruppe wird erst dann richtig arbeitsfähig, wenn sie Ausgeschlossenes, Tabuisiertes, Unkommuniziertes in den formellen Raum einbeziehen kann und diese Inhalte nicht im informellen Gespräch zwischen einzelnen Mitgliedern gleichsam hängen bleiben. Gerade unter der Wasseroberfläche sind die prozessverändernden und -gestaltenden Kräfte verborgen, die Stagnation und Erstarrung überwinden helfen.

Andererseits kann es nicht darum gehen, die thematischen Grenzen von Gruppen beliebig zu erweitern – es kann kein Ziel sein, über alles reden zu können! Bisher Unkommunizierbares, plötzlich aufgedeckt und ins Gespräch gebracht, kann ebenso eine blockierende und zerstörende Wirkung entfalten, denn die kommunikativen, thematischen Grenzen sorgen auch für den Erhalt und die Kontinuität der Gruppe. Durch die Reflexion und Verschiebung der Grenzen, aber nicht durch ihre Auflösung, können Entwicklungen und Veränderungen in Gruppen herbeigeführt werden. Das Konzept der thematischen oder kommunikativen Grenzen in Gruppen wird im Kapitel über die Selbststeuerung von Gruppen weiter ausgeführt (s. S. 461).

## Selbst- oder Fremdsteuerung

Man kann Gruppen unter dem Aspekt der Fremdsteuerung betrachten, gleichsam als Produkt oder als abhängige Variable von ihren beiden Umwelten. Das führt zu Hypothesen und Aussagen wie: Gruppen, die von außen durch einen Auftraggeber unter einem hohen Leistungsdruck gesetzt werden, verlieren ihre sozialen Ressourcen zur Unterstützung Einzelner und ihren Zusammenhalt. Solche Aussagen gehen von einer kausalen Wenn-dann-Beziehung zwischen der jeweiligen Gruppe und ihrer Umwelt aus, die es nur zu finden und zu beschreiben gilt. Unter dieser Perspektive werden Gruppen eher zu Clocks – zu genau einzustellenden Uhrwerken, deren innere Mechanismen man nur genau genug kennen muss, um sie erfolgreich von außen zu steuern (s. Beitrag von Cornelia Edding zum Thema Kontextsteuerung, S. 479 ff.).

Geht man im Unterschied dazu unter einer systemtheoretischen Perspektive von der relativen Unabhängigkeit und Abgeschlossenheit des sozialen Systems Gruppe von seiner jeweiligen Umwelt aus, dann werden die Stellen für die Untersuchung interessant, an denen die Gruppe unberechenbar wird. Alle Modelle, die Gruppen als selbstreferenzielle Systeme betrachten, gehen davon aus, dass Gruppen durch die verschiedenen Möglichkeiten des Rückbezugs »autonomiefähig« im Sinne von »nicht unmittelbar von ihrer Umwelt beeinflussbar« sind. Rückbezug geschieht in Kommunikationsprozessen und in Prozessen der Verhaltenssteuerung ganz automatisch und ohne bewusste Absicht: Mein Verhalten wirkt auf mein Gegenüber – auf die einzelnen Mitglieder und die Gruppe als Ganzes – und dann wieder auf mich zurück.

Das führt zu Untersuchungen und Aussagen wie zum Beispiel folgende: Alexander Bavelas (1950) untersuchte die Effektivität von Kommunikation in Gruppen, indem er die Beteiligten auf verschiedene Weise miteinander kommunizieren ließ. Das Ergebnis war, dass in Gruppen, in denen die Interaktion auf eine Führungsperson zentralisiert und unter den anderen nur eingeschränkt möglich ist, die Kommunikation störanfälliger und missverständlicher ist als in Gruppen, in denen die Mitglieder ungestört miteinander verhandeln können (nach von Foerster 1985, S. 20 f.). Wenn also die Möglichkeiten des wechselseitigen Bezugs nicht von außen zum Beispiel durch Sprechverbote, Isolierung der einzelnen Mitglieder, Einbahnkommunikation, Sitzordnungen oder Ähnliches unterbrochen werden, führt der Prozess zu einer relativen Unabhängigkeit des Systems von der Umwelt.

Mit der Erfindung der gruppendynamischen Trainingsgruppe als »sich selbst untersuchender Gruppe« wurde ein neuer Typ von Gruppe entdeckt (vgl. im Beitrag von Klaus Brosius zum Thema soziales Lernen, S. 264 ff.). Dieser Typ einer Gruppe

hat zum Ziel, sich unter Anleitung der nicht unbeteiligten Forscher oder Trainerinnen selbst zu untersuchen. Hier entsteht die Fähigkeit eines Systems – im Gegensatz zur Steuerung von außen –, sich selbst zu steuern, zum Beispiel durch die Rückmeldungen und den Austausch von Eindrücken und Beobachtungen zu den einzelnen Mitgliedern und zu der Gruppe. Diese Art der Reflexivität lässt sich auf Arbeitsgruppen und Teams in Organisationen übertragen: Gruppen dieser Art sind ihrer institutionellen Umwelt nicht ausgeliefert, sondern sie können – anhand der Reflexion ihrer Situation im Gesamtsystem und innerhalb eines bestimmten Korridors – sich selbst steuern und somit auch versuchen, auf das Gesamtsystem Einfluss zu nehmen.

Die Perspektive der Fremdsteuerung und die der Selbststeuerung können jeweils nicht die »ganze Wahrheit« für sich beanspruchen. Selbststeuerung wie Fremdsteuerung, Autonomie und Heteronomie sind beides Konzepte, die nicht als Entweder-oder zu handhaben sind, sondern für beides gibt es einen größeren oder kleineren Spielraum. Wissenschaftshistorisch war der Blick der Gruppenforscher zunächst auf die Gruppe als abhängige Variable gerichtet und man versuchte eindeutige Erfolgsfaktoren für gelingende Gruppenführung zu finden oder aber den besten Führungsstil zu identifizieren, was aber nicht zu eindeutigen und wiederholbaren Ergebnissen führte (Moldaschl 2005).

Mit dem Einzug des systemischen Denkens in die Therapie und Beratung und unter dem Einfluss der Systemtheorie richtet sich die Aufmerksamkeit der Beratenden und Forschenden mehr auf die Eigengesetzlichkeit sozialer Systeme und damit auch auf die Eigengesetzlichkeit von Gruppen. Gruppen können nicht direkt von außen fremdgesteuert werden, sondern (höchstens) zur Selbststeuerung angeregt oder verstört werden. Diese beiden Perspektiven werden unter den Begriffen Kontextsteuerung und Selbststeuerung in diesem Handbuch weiter ausgeführt.

# Veränderung und Entwicklung oder Erhalt und Gleichgewicht

Wir können Veränderungen von Gruppen nur dann als solche erkennen, wenn unsere Modellvorstellungen Veränderungen als Übergänge von einem Zustand in einen anderen als regelhaft ansehen und erfassen. Ansonsten nehmen wir Veränderungen als verschiedene Zustände von Gruppen wahr, die nichts miteinander zu tun haben und die chaotisch nebeneinanderstehen, oder aber wir ordnen sie verschiedenen, qualitativ unterschiedlichen Systemen zu.

## Mechanistische und Gleichgewichtsmodelle

Theodor M. Mills (1969) unterscheidet insgesamt sechs Grundmodelle, mit denen jeweils der dynamische Aspekt der Gruppe in einem kohärenten Gesamtbild zusammengefasst wird. Vier dieser Modelle erfassen Veränderungen von Gruppen im Sinne von temporären Abweichungen vom Gleichgewicht. Entwicklungen, die eine Gruppe dauerhaft verändern, können damit aber nicht verstanden werden. Sie werden deshalb als mechanistische oder »Gleichgewichtsmodelle« bezeichnet.

### Grundmodelle der Veränderung von Gruppen

- *Das mechanistische Modell:* Die Gruppe wird als eine Art Interaktionsmaschine verstanden, die immer nach den gleichen überindividuellen Gesetzmäßigkeiten funktioniert. Diese Gesetzmäßigkeiten gilt es zu erforschen. Vergleiche mit Motoren und EDV-Programmen enthalten diese Vorstellungen.
- *Das Konfliktmodell:* Der Gruppenprozess wird als eine Folge von Konflikten verstanden, um begrenzte Ressourcen und Möglichkeiten innerhalb der Gruppe (zum Beispiel Macht auszuüben; Anerkennung, Zuneigung zu finden), um widersprüchliche Erwartungen an die Gruppe und widersprüchliche Vorstellungen von den Zielen der Gruppe. »Der Konflikt kann dazu dienen, die trennenden Elemente in Beziehungen zu beseitigen und die Einheit wiederherzustellen. Insoweit der Konflikt eine Lösung von Spannungen darstellt, hat er eine stabilisierende Funktion« (Coser 1973, zit. nach Schütz 1989).
- *Das Gleichgewichtsmodell:* Die (aus dem biologischen entlehnte) Homöostase wird als das Grundprinzip der Gruppe angesehen. Die Gruppe bildet ein Gleichgewichtssystem, das das Gleichgewicht aufrechterhalten will. Jeder Störung von innen und außen wird durch entgegengesetzte Kräfte begegnet, sodass das System zu dem Zustand zurückkehrt, in dem es sich vor der Störung befand. Störungen, die nicht mehr ausbalanciert werden können, führen zur Zerstörung der Gruppe.

- Und mit Einschränkungen: das *strukturell-funktionale Modell*: Die Gruppe wird – wie jedes soziale System und ähnlich wie das Gleichgewichtsmodell – als sich selbst regulierendes System wechselseitig aufeinander bezogener Handlungen begriffen (vgl. Mills 1969 S. 31 f.). Jede Handlung wird (wie allgemein in der Systemtheorie) auf ihre strukturellen Folgen im System und ihren funktionalen Beitrag für das System analysiert. Jede Gruppe hat vier Grundprobleme zu lösen: die (Umwelt-)Anpassung, die Zielverwirklichung, die Integration und die Strukturhaltung. Gerade die letzte Aufgabe lässt einen Blick auf die Strukturentstehung und -veränderung nicht zu, da es immer nur um den Erhalt der Gruppe geht. Das machte die Weiterentwicklung der Theorie zu Modellen evolvierender Sozialsysteme notwendig.

Es lohnt, sich diese unterschiedlichen Modelle vor Augen zu führen, weil vieles davon – zum Beispiel das Gleichgewichtsdenken, sehr fest in unseren impliziten Vorstellungen von Gruppen verankert ist und viele Interventionen und Aktionen sich auf die Wiederherstellung des Gleichgewichts beziehen.

Häufig sind auch bildhafte Vergleiche und Beschreibungen von Gruppen direkt einem dieser Modelle zuzuordnen.

## Prozess- und Entwicklungsmodelle

Um diskontinuierliche Entwicklungen erfassen zu können, braucht es Modelle, die auch sprunghafte Veränderungen abbilden und die als eine Art Messlatte an den Gruppenprozess angelegt werden, um den jeweiligen Entwicklungsstand der Gruppe zu erfassen. Zwei weitere grundlegende Modelle möchte ich im Folgenden kurz darstellen.



**Die Gruppe als heranreifender Organismus.** Hier wird das entwicklungspsychologische Modell der Psychoanalyse auf die Gruppe übertragen, die in verschiedenen Phasen heranwächst und unter günstigen Bedingungen erwachsen wird, entsprechend dem Erwachsenwerden des Individuums.

Dieter Sandner (1978) fasst in seiner Analyse die verschiedenen für psychoanalytisch orientierte Selbsterfahrungs- und Therapiegruppen gewonnenen Ablauf- und Entwicklungsmodelle zu einem »hypothetischen Modell der Entwicklung selbstanalytischer Gruppen« zusammen. Er geht davon aus, dass die einzelnen Ebenen und Phasen der Entwicklung in jeder Gruppe durchlaufen werden müssen, um zu einer Arbeitsgruppe auf dem reflexiv-interaktionellen Niveau zu kommen. Ein Gruppe kann auf früheren Stufen in der Entwicklung hängen bleiben oder erneut dorthin »regredieren« (zurückkehren), sie kann aber nicht einfach bei einem späteren Abschnitt der Entwicklung einsteigen und die vorhergehenden Stufen mit ihren typischen Konflikten unbearbeitet lassen und sie überspringen. Die Phasen haben jeweils unterschiedliche Themen und Konfliktformen für die einzelnen Mitglieder, für die Beziehungen der Mitglieder untereinander und für die Gruppe insgesamt. Die Phasen bezeichnet Sandner als präödiipale Phase, das entspricht dem Kleinkindalter

(bis drei Jahre) der Gruppe, als ödipale Phase (drei bis fünf Jahre) und als reflexiv-interaktionelle Phase mit einer reifen Beziehungs- und Konfliktklärung. Ausführlich werden die Phasen im Beitrag von Andreas Amann zum Thema Gruppendiagnose dargestellt (s. S. 428 f.). Sie geben vor allem eine Orientierung darüber, wie sich die Beziehung zwischen dem Leiter und der Gruppe entwickelt. Verwendet werden diese Modelle vor allem von Gruppentherapeuten. In der therapeutischen Gruppe können die einzelnen Teilnehmenden im Laufe des Prozesses versäumte oder bisher blockierte Entwicklungen nachholen und in Auseinandersetzung mit der Gruppe reifen (s. im Beitrag von Hella Gephart, S. 309).



**Kybernetisches Wachstumsmodell.** Das »kybernetische Wachstumsmodell« orientiert sich demgegenüber an den zunehmend komplexer werdenden »Systemproblemen«, die lebende Systeme aller Art bewältigen müssen, und sucht nach den typischen Lösungen, die Gruppen im Unterschied zu anderen Systemen für diese Systemprobleme finden. In Anlehnung an die Handlungstheorie von Talcott Parsons teilt Theodor M. Mills (1969, S. 85 ff.) komplexe interpersonale Prozesse wie Gruppenprozesse in sechs voneinander getrennte Subsysteme mit je eigenen Merkmalen und Organisationsprinzipien auf. Diese Ebenen sind durch jeweils unterschiedliche Funktionen und Rollen gekennzeichnet:

Subsystem und Funktionen	Notwendige Rollen
Interaktionssystem: Organisation individueller Interaktionen und des Verhaltens	Verhaltensrollen (erste Verhaltensmuster)
Gruppenemotion: Struktur der Gefühle, Affekte und emotionalen Reaktionen der Mitglieder	Grundrollen (mit den schindlerschen Positionen vergleichbar, s. Beitrag Antons, S. 343)
Normatives System: Was sollen die Gruppenmitglieder tun, fühlen, und welche Sanktionen gibt es?	Normative Rollen
Ziele: Was sollte die Gruppe erreichen, und mit welchen Mitteln?	Instrumentelle Rollen
Leitsystem: Selbstbestimmung der Gruppe. Was ist die Gruppe, was könnte sie sein?	Leitungsrollen
Gruppenwachstum und Veränderung	Generative Rollen (Suche nach Alternativen und neuen Anknüpfungspunkten für die Gruppe)

Nach diesem Modell muss sich jedes neue Mitglied einer Gruppe die verschiedenen Rollensysteme aneignen, bis es sich letztlich mit der Gruppe als Ganzem identifiziert. Die Anforderung, mit den immer komplexeren Problemen umzugehen, nimmt dabei zu. Bevor jemand Leitung – im Sinne von Ideen und Handlungen für die Entwicklung

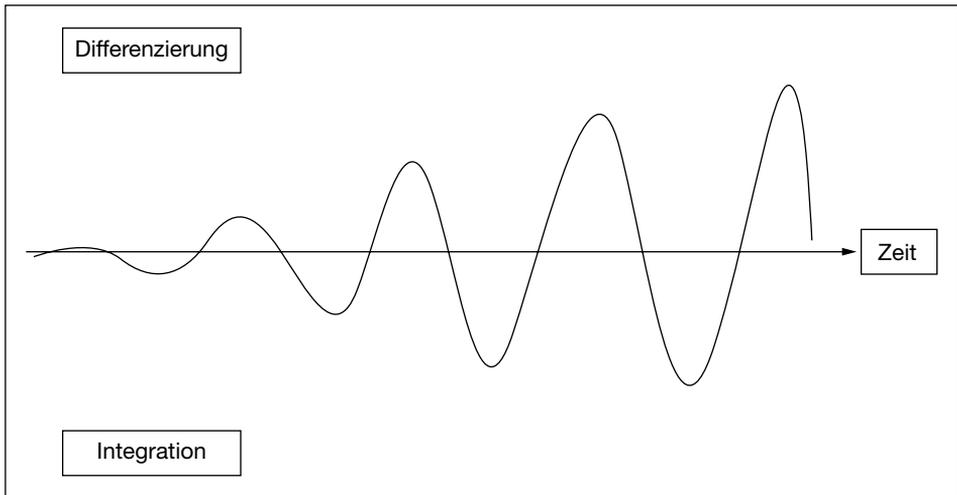
der Gruppe als Ganzes – übernimmt, muss er gelernt haben, die anderen einfacheren Rollen auszufüllen. Die Mitglieder werden in der Gruppe Schritt für Schritt sozialisiert.

Man kann dieses Modell der sich steigernden Funktionen von sozialen Systemen auch noch unter dem Aspekt der Gruppenentwicklung sehen: Eine Gruppe muss verschiedene, aufeinander aufbauende Entwicklungsstufen durchlaufen, bevor sie das Stadium einer handlungsfähigen und generativen Gruppe erreicht hat. Auch hier scheint die Idee des Erwachsen- und Fortpflanzungsfähigwerdens einer Gruppe durch. Der Unterschied oder der besondere Akzent im Vergleich zum Modell von Dieter Sandner ist, dass hier das soziale System Gruppe unter einem funktionalen Aspekt betrachtet wird. Die Leitfrage ist: Welche Entwicklungen (oder evolutionären Stufen) muss eine Gruppe durchlaufen, damit sie immer komplexere Auseinandersetzungen mit der Umwelt führen kann und sich nicht nur – mehr oder weniger blind – an sich verändernde Umweltbedingungen anpassen muss? Oder anders gefragt: Wie wird eine Gruppe selbststeuerungsfähig?

Eine zentrale Rolle spielt dabei, ob und wie das System Gruppe reflexiv wird. Selbststeuerungsfähig zu werden heißt für Gruppen, dass sie nicht nur durch Störungen von außen (im Sinne der äußeren und inneren Umwelt) angetrieben oder aus dem Gleichgewicht gebracht werden können, sondern dass Veränderung und Entwicklung auch durch die Gruppe selbst initiiert werden können. Entsprechend den genannten Rollensystemen beginnt die Selbststeuerungsfähigkeit von Gruppen mit den instrumentellen Rollen und wird durch Leitungs- und generative Rollen über einzelne Handlungen auf die Struktur, die Ziele und den Prozess der Gruppe ausgeweitet. Auch wenn diese Rollensysteme empirisch schwer zu unterscheiden sind, so macht das Modell doch unmittelbar einsichtig, dass Selbststeuerung ein »evolutionär« spätes und sehr voraussetzungsvolles Entwicklungsstadium von Gruppen ist. Es kann keinesfalls bei Gruppen einfach vorausgesetzt werden, ebenso wie ein Team nicht automatisch zu Teamarbeit fähig ist, nur weil es so genannt wird. Dieses Modell liefert viele Anhaltspunkte zur Beschreibung der Gruppenentwicklung in Richtung Selbststeuerungsfähigkeit von (Arbeits-)Gruppen. (s. S. 449)

### *Das Modell von Integration und Differenzierung*

Bevor ich die Phasenmodelle darstelle, möchte ich auf zwei grundlegende Richtungen der Gruppenentwicklung hinweisen, die in unserem Alltagsverständnis eher als Entweder-oder vorkommen, die aber beide von zentraler Bedeutung sind. Die Idee von Kräften und Gegenkräften, die aus der Dynamik einer Gruppe entstehen beziehungsweise die zusammen die Dynamik einer Gruppe ausmachen, stammt aus der Feldtheorie Kurt Lewins (1963). Demnach lassen sich Gruppenprozesse als ein Pendeln zwischen unterschiedlichen Polen beschreiben. Von zentraler Bedeutung sind dabei die Dimensionen Integration und Differenzierung.



Der Pol Integration bezeichnet die Situationen im Gruppenverlauf, in denen die zentripetalen Kräfte wirksam sind (Gemeinsamkeiten, Ähnlichkeiten, gleiche Erlebnisse, gleiche Sichtweisen) und einen hohen Zusammenhalt schaffen. Die zentrifugalen Kräfte werden durch den Pol Differenzierung bezeichnet. Ein gelingender Gruppenprozess führt nach diesem Modell nicht ausschließlich zu einer verstärkten Integration und Kohäsion der Gruppe, sondern auch zu einer stärkeren Differenzierung. Beispielsweise können Unterschiede zugelassen und sich ergänzende Rollen ausgebildet, Spannungen und gegensätzlichen Meinungen ausgehalten werden. Die grundlegende Annahme dieses Modells ist es, dass Gruppen aller Art sich dann weiterentwickeln, wenn größere Ausschläge in beide Richtungen, also mehr Integration *und* mehr Differenzierung gleichermaßen möglich werden. Das zeigt sich zum Beispiel daran, dass die Handlungsoptionen für die Einzelnen und die Gruppe als Ganzes vielfältiger werden und der Spielraum größer, ohne dass dadurch der Zusammenhalt infrage gestellt wird.

Gruppen, die sich nur in Richtung Integration entwickeln, sind vom »Wärmetod« bedroht. Differenzierende Ereignisse bedrohen eine Gruppe in der entgegengesetzten Weise: Sie werden als Zeichen für den Zerfall angesehen. Konflikte machen das Trennende sichtbar und spürbar, nämlich das, was für Distanz zwischen den Beteiligten sorgt, sowie die sozial weniger akzeptierten Seiten der Einzelnen und der Gruppe. Die Einsicht in diese Dynamik wiederum ermöglicht neue Perspektiven hinsichtlich der Bewertung von Störungen, Konflikten oder Blockaden. Sie bekommen eine wichtige Funktion für die Entwicklung der Gruppe und müssen nicht mehr vorrangig als Ausdruck des Scheiterns der Leitung oder der Gruppenmitglieder angesehen werden. Wenn sich die Beteiligten ihrer Bewältigung stellen, dann wird jede Krise zu einem Signal, das gegenläufige Ak-

Einseitige Ausrichtung in Richtung Integration kann zum »Wärmetod« der Gruppe führen.

tivitäten in Gang setzt. Eine zentrale Kompetenz für die Leitung von Gruppen besteht im produktiven Umgang mit solchen Spannungen. Damit Spannungen und Krisen die Entwicklung befördern, sollte die Gruppenleitung Konflikte und Spannungen weder vorzeitig entschärfen noch sie übermäßig eskalieren lassen. Keinesfalls sollte man als Gruppenleitung einseitig auf einen maximalen Zusammenhalt und die Integration hinarbeiten, sondern auch im Dienste der Differenzierung aktiv werden (König/Schattenhofer 2014, S. 57–59). Das Pendeln zwischen diesen beiden Polen im Verlauf der Gruppenentwicklung findet sich auch in den unterschiedlichen Phasenmodellen.

### *Gruppendynamische Phasenmodelle*

Es gibt unterschiedliche gruppendynamische Phasenmodelle, die jeweils unterschiedliche Aspekte der Gruppenentwicklung fokussieren. Das bereits genannte Modell von Dieter Sandner (1978) fokussiert auf unterschiedliche Formen der Auseinandersetzung mit der Leitungsautorität. Ebenso die Formulierung von Warren G. Bennis und Herbert A. Shepard (Bennis 1972, S. 270 ff.), nach denen sich Gruppen über unterschiedliche Phasen der Abhängigkeit von der Leitung entwickeln: Sie nennen die Phasen Abhängigkeit (Dependency), Gegenabhängigkeit (Counterdependency), Unabhängigkeit (Independency) und der reifste Zustand besteht in der wechselseitigen Anerkennung der Abhängigkeit (Interdependency). Sehr bekannt ist auch das Modell von Bruce W. Tuckman (1965), das oft als Teamuhr veranschaulicht wird mit den Phasen Forming, Storming, Norming, Performing.

In der folgenden Tabelle wird ein Modell mit fünf Phasen ausgeführt, in dem verschiedene Modelle zusammengefasst werden: Orientierung, Positions- und Rollenklärung, Vertrautheit und Intimität, Differenzierung. Die Phasen lassen sich jeweils den Polen Integration und Differenzierung zuordnen – ein idealtypischer Ablauf entspricht dem Pendeln zwischen den beiden Polen.

<b>Phasen der Gruppenentwicklung</b>	
<b>Situation und Aufgabe der Gruppe</b>	
Phase: Anfang und Orientierung	Viele Entscheidungen stehen an, aber die Gruppe kann noch keine Entscheidungen treffen; einige aktive, erfahrene Mitglieder übernehmen die Führung – es ist aber schwer, ihnen zu folgen, oder man folgt ihnen nur scheinbar; Phase der »Scheinkooperation«. Wer gehört dazu, wer nicht? Möglichst viel Klärung und Orientierung, ohne sich einzuschränken; gegenseitiges Kennenlernen, Selbstdarstellung, Probeaktionen ermöglichen.  Pol: Integration

Phase: Positions- und Rollenklärung	<p>Viele Vorschläge zum Vorgehen, aber keine Entscheidung; lange Diskussionen; Unzufriedenheit, Unruhe; Leitung soll entscheiden; steigende Aggressivität; verdeckte Angriffe untereinander, offene eher gegen die Leitung; Widerstand.</p> <p>Eine vorläufige, keine zu starre informelle Ordnung hervorbringen; erste Rollen und Positionen ausbilden; Rückmeldungen, Reaktionen aufeinander zulassen; jeder findet einen Platz; stabiler Rahmen erleichtert Auseinandersetzung.</p> <p>Pol: Differenzierung</p>
Phase: Vertrautheit und Konsolidierung	<p>Die Situation hat sich entspannt, man kann länger an einer Sache arbeiten; viel Rücksicht und vorsichtiger Umgang miteinander; mehr gegenseitige Unterstützung; »alles gemeinsam machen«; die Flitterwochen der Gruppe; Begeisterung; den Frieden nicht in Frage stellen.</p> <p>Gemeinsamkeiten erarbeiten, das Verbindende sichtbar machen; tieferes gegenseitiges Verstehen; Normen auf Funktionalität hin untersuchen; Spielraum schaffen, nicht zu viel regeln.</p> <p>Pol: Integration</p>
Phase: Differenzierung und Zusammenarbeit	<p>Erhöhte Entscheidungs- und Arbeitsfähigkeit; abweichende Meinungen werden gehört; viele Aspekte werden bei einer Entscheidung berücksichtigt; Führung durch die Gruppe; großes Selbststeuerungspotenzial; Feedback nimmt zu; Regeln können angepasst werden; Ausgleich zwischen »Geben und Nehmen«.</p> <p>Regelmäßige Reflexion auf der Ebene fachlicher Ziele und Zusammenarbeit; Entwicklung neuer Ziele.</p> <p>Pol: Differenzierung</p>
Phase: Trennung und Abschied	<p>Erneute Krisen, nicht alle wollen aufhören, nicht alle weitermachen, Unterschiede in der Verbundenheit werden deutlich; ambivalente Gefühle und Flucht vor Trauer und Abschied. »Rückfälle« in frühere Zustände und Konflikte. Bilanz auf sachlicher und sozialer Ebene, individuell und gruppenbezogen; Darstellung und Würdigung von Ergebnissen und Versäumnissen.</p> <p>Pol: Integration</p>
<b>Situation und Fragen des Einzelnen</b>	
Phase: Anfang und Orientierung	<p>Unsicherheit den anderen und der Gruppe gegenüber; Hemmung, etwas zu sagen oder zu tun; Neugier auf die anderen; Chance auf einen neuen Anfang und eine neue Rolle; die Leitung soll alle Fragen beantworten und Klarheit schaffen.</p> <p>Werde ich in die Gruppe aufgenommen und will ich das? Worauf kommt es hier an? Bin ich den Anforderungen gewachsen?</p>
Phase: Positions- und Rollenklärung	<p>Anspannung, Enttäuschung, dass niemand auf die eigenen Vorschläge eingeht; wiederholte Versuche, sich verständlich zu machen; Überzeugung, die richtige Lösung zu kennen; raushalten oder sich einmischen? Leitung unterstützt zu wenig.</p> <p>Kann ich Einfluss nehmen? Wer vertraut mir, wer folgt mir? Mit wem kann ich mich verbünden? An wem orientiere ich mich?</p>