



Stahl

5. Auflage

# Dynamik in Gruppen

## Handbuch der Gruppenleitung

**BELTZ**

*Anschrift des Autors:*

Dipl.-Psych. Eberhard Stahl  
Hamfelder Str. 11  
22929 Kötzel  
E-Mail: stahl@elbdialog.com

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:

ISBN 978-3-621-29346-4 Print

ISBN 978-3-621-29347-1 E-Book (PDF)

1. Auflage 2002

5., neu ausgestattete Auflage 2025

© 2025 Programm PVU Psychologie Verlags Union

Verlagsgruppe Beltz

Werderstraße 10, 69469 Weinheim

service@belitz.de

Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Natalie Brecht

Umschlagbild: Clerkenwell

Herstellung: Victoria Larson

Gesamtherstellung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein Unternehmen mit finanziellem Klimabeitrag (ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: [www.belitz.de](http://www.belitz.de)

## Eine chassidische Geschichte

Ein Rabbi hatte eine Unterhaltung mit Gott über den Himmel und die Hölle. »Ich werde dir die Hölle zeigen«, sagte Gott und führte den Rabbi in einen Raum, in dem ein großer Tisch stand. Die Menschen, die am Tisch saßen, waren ausgehungert und verzweifelt. Mitten auf dem Tisch stand eine gewaltige Kasserolle mit einem Eintopf, der so köstlich roch, dass dem Rabbi der Mund wässrig wurde. Jeder am Tisch hielt einen Löffel mit einem sehr langen Griff. Obwohl die langen Löffel gerade eben die Kasserolle erreichten, waren die Griffe länger als die Arme der potenziellen Esser: Da die Menschen die Nahrung nicht an den Mund führen konnten, konnte niemand etwas essen. Der Rabbi sah, dass ihr Leiden tatsächlich schrecklich war.

»Jetzt werde ich dir den Himmel zeigen«, sagte der Herr, und sie begaben sich in ein anderes Zimmer, das genauso aussah wie das erste. Dort standen der gleiche große runde Tisch und die gleiche große Kasserolle mit Eintopf. Die Menschen hielten wie die nebenan die gleichen langstieligen Löffel – aber hier waren alle wohlgenährt und rundlich, lachten und unterhielten sich. Der Rabbi verstand gar nichts. »Es ist einfach, erfordert aber eine gewisse Fähigkeit«, sagte der Herr. »In diesem Zimmer, musst du wissen, haben sie gelernt, einander zu füttern.«

Aus: Irving D. Yalom, »Die Reise mit Paula«

# Inhaltsübersicht

Eine chassidische Geschichte	5
Vorwort zur 4. Auflage	17
Geleitwort	18
Einführung	21
<b>I Die Triebkräfte</b>	27
1 Die Gruppe als Ort, ein Ziel zu erreichen	29
2 Die Evolution des Gruppenvertrages	44
3 Die Beschaffenheit der Ziele	55
<b>II Der Prozess</b>	73
4 Gruppenentwicklung – nach dem erweiterten Tuckman-Modell	75
5 Die Gründungsphase: Forming	90
6 Die Streitphase: Storming	118
7 Die Vertragsphase: Norming	149
8 Die Arbeitsphase: Performing	174
9 Die Orientierungsphase: Re-Forming	188
<b>III Die Struktur</b>	235
10 Dimensionen der Gruppenstruktur	237
11 Das Gruppenfeld	264
12 Themen im Gruppenfeld	294
13 Rollen im Gruppenfeld	311
<b>IV Die Praxis</b>	345
14 Gründung und Entwicklung einer Familienberatungsstelle	348
15 Das Kommunikationstraining	364
16 Das Unwahrscheinliche möglich machen: Warum gute Gruppenleitung in der Praxis so unbeliebt wie unverzichtbar ist	384
<b>Anhang</b>	403
Fragen zur Diagnose des Gruppenfeldes	403
Qualifikationsprofil und Weiterbildungsmöglichkeiten für Gruppencoachs	408
Anmerkungen	410
Literatur	436
Sachwortverzeichnis	443

# Inhalt

Eine chassidische Geschichte	5
Vorwort zur 4. Auflage	17
Geleitwort	18
Einführung	21

## I Die Triebkräfte 27

<b>1 Die Gruppe als Ort, ein Ziel zu erreichen</b>	29
1.1 Der persönliche Zielpool	30
1.2 Der Zielpool der Gruppe	34
1.3 Die Koordination des Zielpools	37
1.3.1 Selbstorganisation: Lassen	38
1.3.2 Führung: delegiertes Lenken	39
1.3.3 Selbststeuerung: gemeinsames Lenken	39
1.3.4 Die Wahl im Dreieck der Anforderungen	39
1.4 Der Gruppenvertrag	41
<b>2 Die Evolution des Gruppenvertrages</b>	44
2.1 Das Prinzip der Evolution	44
2.2 Der evolutionäre Viertakt	46
2.2.1 Die vier Tackschläge im Einzelnen	47
2.2.2 Der Viertakt als Diagnoseinstrument	48
2.2.3 Der Gruppencoach als Katalysator des evolutionären Kreislaufs	50
2.2.4 Die Evolutionsfähigkeit von Gruppen	51
2.2.5 Die Ideologie des Guten Willens	52
<b>3 Die Beschaffenheit der Ziele</b>	55
3.1 Die Transparenz von Zielen	55
3.1.1 Die Öffentlichkeit von Zielen	56
3.1.2 Die Wählbarkeit von Zielen	57
3.2 Vier Typen von Zielen	57
3.2.1 Wählbare, öffentliche Ziele	57
3.2.2 Wählbare, nicht-öffentliche Ziele	58
3.2.3 Gesetzte, öffentliche Ziele	63
3.2.4 Gesetzte, nicht-öffentliche Ziele	69

<b>4 Gruppenentwicklung – nach dem erweiterten Tuckman-Modell</b>	75
4.1 Die Phasen des Gruppenprozesses	75
4.1.1 Forming: Sicherheit und Abgrenzung in der Gründungsphase	76
4.1.2 Storming: Unterschiedliche Zielvorstellungen und Konflikt in der Streitphase	77
4.1.3 Norming: Kompromiss und Entscheidung in der Vertragsphase	78
4.1.4 Performing: Leistung und Bewährung in der Arbeitsphase	78
4.1.5 Re-Forming: Bilanz und Veränderung in der Orientierungsphase	79
4.2 Die Phasenabfolge im Gruppenalltag	80
4.2.1 Schnelldurchfahrten und Umgehungen	80
4.2.2 Das »Verklumpen« von Phasen	82
4.2.3 Das Auseinanderziehen von Phasen	83
4.3 Modelleinschränkung in der Wirklichkeit	84
4.3.1 Fließende Phasenübergänge	84
4.3.2 Themenspezifische Ungleichzeitigkeit von Phasen	85
4.3.3 Unvollständigkeit des Phasendurchlaufs	85
4.3.4 Unterschwelligkeit des Phasendurchlaufs	86
4.3.5 Wahl des Zeithorizonts für die Phasenbetrachtung	86
4.3.6 Selbstähnlichkeit	87
4.3.7 Variabler Zeitbedarf	87
<b>5 Die Gründungsphase: Forming</b>	90
5.1 Die Gruppe im Forming	90
5.1.1 Die Stunde Null	90
5.1.2 Offizielle Ziele als sachliche Ausgangspunkte	91
5.1.3 Konventionen als zwischenmenschlicher Ausgangspunkt	92
5.1.4 Die Konventionsstruktur – das Produkt des Formings	94
5.2 Die Einzelnen im Forming	95
5.2.1 Unbestimmtheit der Anfangssituation	95
5.2.2 Nährboden für Übertragungssphänomene	96
5.2.3 Ankommen im Hier und Jetzt	98
5.3 Komplikationen im Forming	99
5.3.1 Zerfall der Gruppe durch unklare offizielle Ziele	99
5.3.2 Blockade bei der Aufstellung von Konventionen	100
5.3.3 Unterschiedliche Sicherheitsbedürfnisse innerhalb der Gruppe	104
5.3.4 Überhastetes und überdehntes Forming	104
5.3.5 Unbewusste kollektive Vermeidungshaltungen	106
5.4 Das Gruppenklima im Forming	109
5.4.1 Wirkungsorientierung und Konformität	109
5.4.2 Arbeiten im Forming	111

5.5	Interventionsansätze im Forming	112
5.5.1	Vermitteln von Gewissheit	113
5.5.2	Veröffentlichen der Wahrheit der Situation	113
5.5.3	Verschieben von Konflikten	115
5.5.4	Akzeptieren von Scheu und Zurückhaltung	117
<b>6</b>	<b>Die Streitphase: Storming</b>	118
6.1	Die Gruppe im Storming	118
6.1.1	Vom Gemeinsamen zum Trennenden	119
6.1.2	Die Konfliktstruktur	119
6.1.3	Amplifikation der Spannungen	122
6.1.4	Vorbeugendes und störungsbezogenes Storming	122
6.2	Die Einzelnen im Storming	123
6.2.1	Individualität wird sichtbar	123
6.2.2	Angst im Storming	124
6.2.3	Angst vor dem Storming	124
6.3	Komplikationen im Storming	126
6.3.1	Der rechte Zeitpunkt	126
6.3.2	Das rechte Thema	127
6.3.3	Die rechte Haltung	130
6.3.4	Der rechte gruppendynamische Ort	132
6.3.5	Die rechte Konsequenz	136
6.3.6	Konstruktives Storming	137
6.4	Das Gruppenklima im Storming	139
6.4.1	Wetterleuchten	139
6.4.2	Gewitter	139
6.4.3	Tiefdruck	140
6.5	Interventionsansätze im Storming	140
6.5.1	Dem Raum geben, was im Raum ist	141
6.5.2	Dem einen Rahmen geben, was sich Bahn bricht	143
6.5.3	Beachten der Verkraftbarkeit	146
6.5.4	Abschluss des Stormings	148
<b>7</b>	<b>Die Vertragsphase: Norming</b>	149
7.1	Die Gruppe im Norming	149
7.1.1	Vom Trennenden zum Überbrückenden	149
7.1.2	Die Vereinbarungsstruktur	150
7.1.3	Selektion der »überlebensfähigen« gemeinsamen Ziele	150
7.2	Die Einzelnen im Norming	152
7.2.1	Erwartungssicherheit	152
7.2.2	Fragen im Norming	153
7.3	Komplikationen im Norming	153
7.3.1	Regeln und Metaregeln	153

7.3.2	Storming-Überhänge	157
7.3.3	Widerstand	158
7.3.4	Norming-Tabus	162
7.4	Das Gruppenklima im Norming	165
7.4.1	Erleichterung und Ernüchterung	166
7.4.2	Versöhnung	166
7.5	Interventionsansätze im Norming	166
7.5.1	Einleiten des Normings	167
7.5.2	Vorgeben einer Struktur	168
7.5.3	Bearbeiten von Komplikationen	169
7.5.4	Vereinbaren von tragfähigen Regeln	170
7.5.5	Beenden des Normings	172
7.5.6	Ermöglichen einer Gruppenbilanz	173
<b>8</b>	<b>Die Arbeitsphase: Performing</b>	174
8.1	Die Gruppe im Performing	174
8.1.1	»Endlich wird gearbeitet«	174
8.1.2	Die Kooperationsstruktur	175
8.1.3	Restabilisierung	177
8.1.4	Variation im Performing	178
8.1.5	Dauer des Performings	181
8.2	Die Einzelnen im Performing	181
8.2.1	Identifikation und WIR-Gefühl	182
8.3	Komplikationen im Performing	182
8.3.1	Prozessdefizite	182
8.3.2	Versagensangst	183
8.3.3	Katastrophen	184
8.3.4	Aktionismus	185
8.4	Das Gruppenklima im Performing	185
8.5	Interventionsansätze im Performing	186
8.5.1	Zurückhaltung	186
8.5.2	Einleiten des Re-Formings	187
<b>9</b>	<b>Die Orientierungsphase: Re-Forming</b>	188
9.1	Die Gruppe im Re-Forming	188
9.1.1	Vom Erfahrungen machen zum Erfahrungen auswerten	188
9.1.2	Die Bilanzen der Einzelnen	189
9.1.3	Die Bilanzstruktur	190
9.1.4	Variation der Ziele	193
9.1.5	Umgehen des Re-Formings	195
9.2	Die Einzelnen im Re-Forming	195
9.2.1	Wieder zu sich Finden	195
9.2.2	Unbestimmtheit, Unsicherheit, Fantasien	196

9.2.3	Einander neu Begegnen	197
9.2.4	Für sich Einstehen	197
9.3	Komplikationen im Re-Forming	198
9.3.1	Hast	198
9.3.2	Vermeidung	198
9.3.3	Verflachen	200
9.3.4	Verengen	202
9.4	Das Gruppenklima im Re-Forming	203
9.4.1	Anspannung	203
9.4.2	Beklemmendes Schweigen	203
9.4.3	Vermeidungsklima	204
9.4.4	Laues Klima	205
9.4.5	Hektisches Klima	206
9.4.6	Austauschklima	206
9.5	Interventionsansätze im Re-Forming	207
9.5.1	Dem Re-Forming einen Rahmen geben	207
9.5.2	Schaffen eines Austauschklimas	211
9.5.3	Das Brechen des Eises	215
9.5.4	In die Breite gehen	217
9.5.5	Engführung	221
9.5.6	Interventionen im Überblick – Die Bilanzrunde	224
9.5.7	Die Auflösung der Gruppe	233

### III Die Struktur 235

<b>10</b>	<b>Dimensionen der Gruppenstruktur</b>	237
10.1	Das Riemann-Thomann-Kreuz	237
10.2	Charakterstruktur und seelische Dynamik	239
10.2.1	Die Ausgangssituation: Abgegrenztheit und Berechenbarkeit	239
10.2.2	Vier Typen	243
10.2.3	Seelische Heimatgebiete	248
10.3	Beziehungsstruktur und -dynamik	255
10.3.1	Komplementäre Gegenbewegung	255
10.3.2	Polarisierung und Teufelskreis	257
10.3.3	Die Antriebsdynamik	260
10.3.4	Entpolarisierung	261
<b>11</b>	<b>Das Gruppenfeld</b>	264
11.1	Gruppenvertrag und Gruppenfeld	264
11.1.1	Das Riemann-Thomann-Kreuz als Gruppenkompass	264
11.1.2	Das Feld der Gruppe	267

11.2	Vier Gruppenfeldtypen	270
11.2.1	»Gemeinschaft«	271
11.2.2	»Truppe«	272
11.2.3	»Team«	273
11.2.4	»Haufen«	274
11.2.5	Übergänge und Mischtypen	275
11.3	Das Aufgabenprofil	276
11.3.1	Die Güte des Gruppenfeldes	276
11.3.2	Die Anforderungen der Aufgabe	277
11.4	Anpassung	281
11.4.1	Umgang mit Anpassungsdruck	281
11.4.2	Chancen und Risiken der Akkommodation des Gruppenfeldes	285
11.5	Der Coach im Anpassungsprozess	288
11.5.1	Notar, nicht Missionar des Veränderungsdrucks	289
11.5.2	Die Idealisierungsfalle	291
<b>12</b>	<b>Themen im Gruppenfeld</b>	<b>294</b>
12.1	Die thematische Landkarte	294
12.1.1	Vom Kompass zur Landkarte	294
12.1.2	Themen als Zwickmühlen	295
12.1.3	Themen im Wertequadrat	299
12.1.4	Routenplanung	302
12.2	Themenbearbeitung	303
12.2.1	Themen als Gravitationszentren	303
12.2.2	Herstellen von Bewusstheit	304
12.2.3	Anregen eines Themas	308
<b>13</b>	<b>Rollen im Gruppenfeld</b>	<b>311</b>
13.1	Vereinfachen des Geschehens durch Rollen	311
13.1.1	Identitätsstiftung durch Rollen	312
13.1.2	Kommunikationserleichterung durch Rollen	313
13.1.3	Stabilisieren des Gruppenfelds durch Rollen	314
13.1.4	Thematische Orientierung durch Rollenträger	315
13.2	Rollenverteilung im Gruppenfeld	316
13.2.1	Zwei Aspekte des Rollengeschehens	316
13.2.2	Rollenverteilung als Symptomatik	317
13.3	Psychologische Rollen	318
13.3.1	Rollen in einer Schulklasse	318
13.3.2	Psychologische Rollen als Thementräger	327
13.3.3	Vergabe psychologischer Rollen	328
13.3.4	Funktionale Rollen	330
13.4	Gruppendynamische Rollen	333
13.4.1	Gruppendynamische und materielle Macht	333

13.4.2	Vier gruppendifnamische Hauptrollen	335
13.4.3	Neurotische Rollenvergabe durch die Gruppe	338
13.4.4	Neurotische Rollenübernahme durch Einzelne	342

## IV Die Praxis 345

<b>14</b>	<b>Gründung und Entwicklung einer Familienberatungsstelle</b>	348
14.1	Falldarstellung	348
14.1.1	Die Beteiligten	348
14.1.2	Die Arbeitsgemeinschaft	350
14.1.3	Das Studienkollektiv	351
14.1.4	Die Projektgruppe	352
14.1.5	Die freien Stellen	352
14.1.6	Das Kollegium in der Blüte	354
14.1.7	Die Krise	354
14.1.8	Die Erben	355
14.2	Die Interpretation	356
14.2.1	Die Vorgeschichte	356
14.2.2	Das Forming: Protest	357
14.2.3	Das Feld: Team-Gemeinschaft	357
14.2.4	Re-Forming, Storming, Norming	358
14.2.5	Ein verschlepptes Storming	358
14.2.6	Performing	359
14.2.7	Assimilation	360
14.2.8	Destruktives Storming und Auflösung	361
14.2.9	Fazit	362
<b>15</b>	<b>Das Kommunikationstraining</b>	364
15.1	Falldarstellung	364
15.1.1	Der Auftrag	364
15.1.2	Die Seminargruppe	365
15.1.3	Der Seminarbeginn	367
15.1.4	Festgefahren	369
15.1.5	»Nichts geht mehr!«	370
15.1.6	Der Eklat	371
15.2	Die Interpretation	372
15.2.1	Diadochenkämpfe im Schatten des Re-Formings	372
15.2.2	Das Forming: Die (Un-)Wahrheit der Situation	373
15.2.3	Das Feld	374
15.2.4	Eine feldfremde Aufgabe	375
15.2.5	Destruktives Storming	376
15.2.6	Performing ohne Norming	379

15.2.7 Ein rechtes Thema	380
15.2.8 Ein mäßig gelungenes Performing	382
15.2.9 Prognose	382
<b>16 Das Unwahrscheinliche möglich machen: Warum gute Gruppenleitung in der Praxis so unbeliebt wie unverzichtbar ist</b>	<b>384</b>
16.1 Undank als Lohn	384
16.2 Reflexionsfähigkeit als Ziel	385
16.3 Ratsversammlung: Die Zumutung der Komplexität	386
16.3.1 Das »Netzwerk« und seine Nebenwirkungen	386
16.3.2 Die »Ratsversammlung« und ihre Zumutungen	388
16.4 Leitung: Die Zumutung der Disziplin	390
16.4.1 Der »spontane« Austausch und seine Nebenwirkungen	390
16.4.2 Der geleitete Austausch und seine Zumutungen	397
16.5 Offenheit: Die Zumutung der Transparenz	400
16.5.1 »Höflichkeit« und ihre Nebenwirkungen	400
16.5.2 Offenheit und ihre Zumutungen	401
16.6 Undank als Missverständnis	401
<b>Anhang</b>	<b>403</b>
Fragen zur Diagnose des Gruppenfeldes	403
Qualifikationsprofil und Weiterbildungsmöglichkeiten für Gruppencoachs	408
Anmerkungen	410
Literatur	436
Sachwortverzeichnis	443

## Vorwort zur 4. Auflage

Vor beinahe fünfzehn Jahren erschien die »Dynamik in Gruppen« in ihrer 1. Auflage. Aus vielen mündlichen und schriftlichen Rückmeldungen habe ich zwischenzeitlich schließen können, dass das Buch seinen Zweck erfüllt hat: theoretische Orientierung und praktisches Handwerkszeug jenen zu bieten, die selbst Gruppen leiten.

Dass die vorgelegten Konzepte darüber hinaus auch Eingang in die universitäre Lehre und in Weiterbildungen für Berufspraktiker gefunden haben, freut mich sehr.

Wie schon in der zweiten und dritten Auflage war es auch diesmal das zweifache Ziel der Überarbeitung,

- ▶ Weiterentwicklungen der Konzepte, die im Dialog mit KollegInnen und TeilnehmerInnen über die Jahre angeregt worden sind, durch Ergänzungen und Streichungen so einzuarbeiten, dass das Gesamtkonzept an Differenziertheit gewinnt und gleichzeitig überschaubar bleibt. Neu in der vierten Auflage sind vor allem Überlegungen zu den Steuerungsmodi in Gruppen (Abschn. 1.3) und zu funktionalen Rollen (Abschn. 13.3.4). Die Überlegungen zu den Versprechen und Zumutungen von Selbstreflexion in Gruppen (Kap. 16) wurden grundsätzlich überarbeitet.
- ▶ Verknüpfungen zum aktuellen Stand der psychologischen und soziologischen Forschung und Theoriebildung für interessierte LeserInnen herzustellen, ohne die Lektüre ständige durch Fachexkurse zu unterbrechen. Die sichtbare Auswirkung dieser Arbeit besteht darin, dass man beim Lesen häufig auf Fußnoten stößt. Wollte man jedem dieser Verweise unmittelbar folgen, müsste der Lesefluss durch die Vielzahl an vertiefenden Anmerkungen unweigerlich leiden. Für die Erstlektüre ist deshalb das weitgehende »Überlesen« der Fußnoten empfehlenswert. Anschließend kann der gewonnene Überblick dann mit Hilfe der Verweise je nach Interesse vertieft werden.

Mir hat auch die Arbeit an dieser 4. Auflage wieder Freude gemacht. Ich hoffe sehr, dass Sie als Leserin und Leser von der Überarbeitung profitieren!

Köthel, Frühling 2017

Eberhard Stahl

# Geleitwort

von Friedemann Schulz von Thun

»Gruppendynamik«: Als Schüler (1951 bis 1965) habe ich das Wort nie vernommen, obwohl ich unter ihr in manchen Jahren schwer zu leiden hatte. Aber dann, als Student (1967 bis 1971), begegnete mir dieser Begriff immer wieder, und er übte eine zunehmende Faszination auf mich aus. Ich verdiente mein Geld mit Volkshochschulkursen. Die spannende und bange Frage unter den Dozenten war immer: Kommen und bleiben genug Teilnehmer, sodass der Kurs stattfinden kann und bezahlt wird? Oft stand das auf der Kippe. Damals erschien von Tobias Brocher »Gruppendynamik in der Erwachsenenbildung« – mit einer aufregenden These: Ob Teilnehmer kommen, wiederkommen oder wegbleiben, das hänge nicht nur an der thematischen Qualität, sondern auch und vor allem daran, ob das zwischenmenschliche Geschehen in der Gruppe den unbewussten Sehnsüchten hinreichend entgegenkomme bzw. den unbewussten Befürchtungen hinreichende Beruhigung biete.

Wir waren verblüfft und gruselig fasziniert. Verblüfft, weil wir bei der Kursvorbereitung und -durchführung vor allem vom Thema und seiner Stoffdarbietung beseelt gewesen waren; die Teilnehmer hatten wir als Empfänger des Inhaltes vor Augen, aber nicht als Menschen mit Sehnsüchten und Ängsten, und schon gar nicht mit Kontakt- und Beziehungswünschen. Fasziniert, weil diese Erkenntnis von der Relevanz der Beziehungsebene unsere Rolle als Dozenten anspruchsvoller, reicher und aufregender machte: Sagen wir uns doch nun auch dafür zuständig, die Qualität der menschlichen Begegnung zu gestalten. Wie interessant, aber auch wie gruselig: Was wird denn passieren, wenn unsere Teilnehmer nicht nur zuhören und mitschreiben, sondern auch miteinander in Kontakt und aneinander geraten? Wenn Sympathie und Antipathie nicht nur spürbar werden, sondern womöglich sogar offen ausgesprochen (»thematisiert«) werden, mit »Feedback« und »Encounter«? Würden wir die neuen Geister, die wir riefen, auch beherrschen können?

Auf dieser Ebene waren wir Zauberlehrlinge, und da wir Zaubermeister werden wollten, besuchten wir Kurse, die damals aufkamen und die das, was normalerweise unterschwellig läuft, nun oberschwellig werden ließen. »Gruppendynamik ist, wenn es hoch hergeht« – von dieser Trivialdefinition geleitet wurden viele Übungen erfunden, um das zwischenmenschliche Drama zu entfesseln. Erlebnishungrig, wie wir waren, vermissten wir anfangs kaum die seriöse Fundierung des Geschehens: Was braucht eine Gruppe, wann, zu welchem Zweck, bei welcher Ausgangslage und in welcher Form, um sich neuen Herausforderungen erfolgreich stellen zu können?

Eine solche Fundierung erhalten wir nun, dreißig Jahre später, in Eberhard Stahls Buch »Dynamik in Gruppen«. Das Thema ist jetzt aus den Kinderschuhen herangewachsen und hat eine wirklich lebenstaugliche Reife erlangt. Abermals bin ich

fasziniert, aber diesmal eher von dem Reichtum der Erkenntnisse über all das, was in Gruppen mit unplanbarer Gesetzmäßigkeit geschieht, geschehen kann, geschehen sollte; und von den Möglichkeiten, gezielt und konstruktiv Einfluss zu nehmen. Das Thema ist inzwischen aktueller denn je: Überall, im beruflichen, im politischen, im privaten Leben hängt viel davon ab, ob das Mannschaftsspiel gelingt. Mehr noch als früher muss die Gruppe dabei heute mit dem Individuum rechnen, einem eigen-sinnigen Wesen mit bewussten Interessen und einem ausgeprägten Eigenprofil. Gleichzeitig unterliegen Gruppen in unserer Zeit einem gestiegenen Anpassungsdruck, den eine sich rasch wandelnde Welt ihren »Leistungsträgern« im scharfen Wettbewerb auferlegt. Dadurch ist das Leben in Gruppen, die Entwicklung von Teams, anspruchsvoller und spannungsvoller geworden, gewiss auch mehr vom Scheitern bedroht. Soll das gelingende Miteinander unter diesen Voraussetzungen nicht als reine Glückssache oder als eine Sache des »guten Willens« (miss-)verstanden werden, dann braucht die Gruppe ein richtiges Verständnis von den Stationen ihres Entwicklungsprozesses, von der Beschaffenheit ihres typischen Miteinanders und von den Dimensionen möglicher Veränderung in Abhängigkeit von der sich wandelnden Aufgaben- und Herausforderungsstruktur. Sie muss, wie es in Abschnitt 2.2.5 heißt, eine »evolutionäre Betrachtungsweise« entwickeln und die Fähigkeit erwerben, ihren eigenen Prozess sowohl auszutragen als auch zu reflektieren und metakommunikatorisch zu bearbeiten. – Das klingt anspruchsvoll und ist es auch. Dafür braucht die Gruppe eine gute Anleitung. Wer kann ihr das bieten?

Eberhard Stahl wendet sich mit seinem Buch an den »Coach«. Das kann jemand sein, der als Fachmann oder Fachfrau für Teamentwicklung von außen hinzugezogen wird. Tatsächlich ist dies eine häufige Praxis des Autors, wie aus den vielen eindrücklichen Beispielen ersichtlich ist. »Coach« kann und muss aber auch der Teamchef (oder in Lerngruppen: der Leiter) sein, welcher sich auch und nicht zuletzt als Entwicklungshelfer seines Teams begreift. Schließlich kann und sollte aber auch jedes Gruppenmitglied vorübergehend zum »Coach« werden, indem es anspricht, was in der Luft liegt, und Ideen einbringt, was der Gruppe guttun könnte – zur Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit nach außen und ihrer konstruktiv-solidarischen Streitkultur nach innen.

So dürfen wir uns von diesem Buch alle angesprochen fühlen, die wir in Gruppen leben und arbeiten. Wenn wir die Mühe auf uns nehmen, werden wir reichlich belohnt! Mit Hilfe der Modelle, die der Autor zugrunde legt und (auch wissenschaftlich fruchtbar) weiterentwickelt, erwerben wir eine Brille mit ausgezeichneter Tiefenschärfe, um das Geschehen (und das Geschehen hinter dem Geschehen) wahrzunehmen und uns einen Reim drauf zu machen. Und wir erwerben ein Gefühl dafür, was jeweils not tut und ansteht. Damit nicht genug: Wir bekommen auch ein Repertoire an die Hand, um heilsame und verkraftbare Interventionen zu wagen.

Nicht, dass der Coach damit alles »im Griff« hätte und einen konstruktiven Verlauf mit Happy End garantieren könnte. Im Gegenteil, die große Kunst besteht manchmal darin, die Kontrolle zu lockern, das freie Spiel der Kräfte zu fördern und verdeckte Lebensgeister zu wecken. Erst in der gelungenen Balance von »Steuern« und »Ge-

schehen lassen« zeigt sich hier die Meisterschaft. Wenn ich aber Geister, die ich rief oder jedenfalls nicht verhindern wollte, nicht als unheilvolle Dämonen fürchten, sondern wie gute alte Bekannte willkommen heißen, mit Namen ansprechen, würdigen und einordnen kann, dann erweisen sie sich nicht selten als Sendboten des Fortschrittes und als Kräfte, die ihn tragen.

Für diese große Kunst haben wir in Eberhard Stahl einen wunderbaren Lehrmeister, weil er Theorie und Praxis, Abstraktion und Konkretion, Modell und bunte Lebensfülle so eng miteinander verzahnt und so trefflich aufeinander zu beziehen versteht. Das Buch profitiert nicht nur von der wissenschaftlichen Stringenz, sondern auch vom gelebten Leben seines Autors: Von der Gummersbacher Quinta über die ergreifende Geschichte von studentischen Existenzgründern bis hin zu den hochprofessionellen Teams auf der oberen Etage unserer Leistungsgesellschaft erwarten uns reale Lebensdramen, die uns animieren, in den Archiven der eigenen Biografie nach analogen Erfahrungen zu stöbern – und sie plötzlich mit anderen Augen zu sehen. Ach, hätten wir doch damals das schon alles gewusst! Und wenn ich heute einen Wunsch offen hätte, dann den: dass dieses Buch hierzulande bald zur Allgemeinbildung gehören möge!

# Einführung

## Leben in Gruppen

Das Leben in Gruppen gehört zu unserer menschlichen Existenz so selbstverständlich und unausweichlich wie Geburt und Tod. Wir brauchen andere Menschen, um uns sicher zu fühlen, um produktiv arbeiten zu können und um zu wissen, wer wir selbst sind. Und so hängt unser Wohlbefinden auf dieser Welt nicht zuletzt davon ab, ob und wie es uns gelingt, in den Gruppenkonstellationen, in die wir eingebunden sind, ein Zuhause zu finden.



Heutzutage wird unsere Fähigkeit und Bereitschaft, uns in immer wieder neue Gruppenzusammenhänge einzufügen und sie aktiv ertragreich zu gestalten, stärker gefordert als zu Lebzeiten unserer Großeltern.

Zum einen ist die lebenslange Zugehörigkeit zu einer Gruppe sowohl im familiären als auch im beruflichen Bereich auf dem Weg, zur Ausnahme zu werden: Patchworkfamilien, berufliche Mobilität und die Tendenz der Wirtschaft, Arbeitszusammenhänge im Dienste der Flexibilität verstärkt in Form von kurzlebigen (teils virtuellen) Projektteams zu organisieren – das alles sorgt dafür, dass wir uns im Verlauf unseres Lebens in immer neuen Konstellationen zusammenfinden können und müssen.

Gleichzeitig wird es immer schwieriger, sich in Gruppen auf vorgegebene Regeln, Gebote und Rollenverteilungen zu berufen: Wie Eltern und Kinder, Männer und Frauen in der Familie miteinander umzugehen haben, das können und müssen sie in unserer Zeit weitgehend selbst herausfinden. Das Gleiche gilt für den beruflichen Bereich: Wie Rollen und Verantwortlichkeiten in sogenannten »flachen Hierarchien«, im Rahmen von Matrixorganisationen oder in teilautonomen Arbeitsgruppen zu verteilen sind – das können und müssen die Beteiligten vor Ort selbst bestimmen.



Wo es immer weniger einengende, aber auch verlässliche Schablonen für das Miteinander gibt, dürfen und müssen Gruppen sich weitgehend selbst erfinden.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen besitzt die Frage nach dem Wesen und dem Funktionieren von Gruppen eine große Aktualität – vor allem natürlich für jene von uns, die als Vorgesetzte, Lehrer oder in der Rolle des Supervisors und Coaches Verantwortung tragen für das Gelingen des Gruppengeschehens.

## Für wen ist dieses Buch gedacht?

Natürlich ist jede Gruppe einzigartig. Dennoch gibt es allgemeine Prinzipien, nach denen alle Gruppen funktionieren – gleichgültig, ob sie im privaten oder beruflichen Umfeld angesiedelt sind, wie lange sie beisammen sind und ob sie geführt werden oder ob sie selbstbestimmt arbeiten. In diesem Sinn will dieses Buch in seinen theoretischen Teilen eine allgemeine Lehre des Gruppenlebens vermitteln und wendet sich damit an alle, die den Horizont ihres Erlebens, Begreifens und Handelns in Gruppen erweitern wollen – egal, ob sie es aus privatem Interesse, beruflicher Neugier oder in professioneller Verwertungsabsicht tun.

Entsprechend sind Aufbau und Sprache so gewählt, dass die theoretischen Inhalte auch für interessierte Nicht-Psychologen nachvollziehbar werden. Wer sich als Experte detaillierter mit dem wissenschaftlichen Hintergrund des hier vorgestellten Konzepts befassen möchte, findet Zusatzinformationen und Verweise in den »Anmerkungen« des Anhangs.

Das praktische Handwerkszeug ist gedacht für all jene, die Leitungsfunktionen in Gruppen innehaben und dadurch Verantwortung dafür übernehmen, diese Gruppen zu entwickeln und voranzubringen – sei es als externer Berater oder als jemand, der selbst Aktien im Gruppengeschehen hat. Mein Hintergrund ist zwar der eines Kommunikationstrainers, Teamentwicklers und Supervisors und dementsprechend entstammen viele meiner Beispiele dieser beruflichen Heimat, aber das Einsatzgebiet des Handwerkskoffers muss nicht auf sie beschränkt sein: So sehr sich gleichberechtigte von hierarchisch strukturierten Gruppen unterscheiden, so groß die Unterschiede zwischen einem Schützenverein und einer Bankfiliale sind und so wesentlich sich ein Dreitagesseminar von einer jahrelangen Kooperation abhebt – die grundlegenden handwerklichen Methoden und Techniken, die es braucht, um solch unterschiedliche Gruppen zu sich selbst zu führen und sie Entwicklungsfähig zu halten, bleiben im Wesentlichen die gleichen.

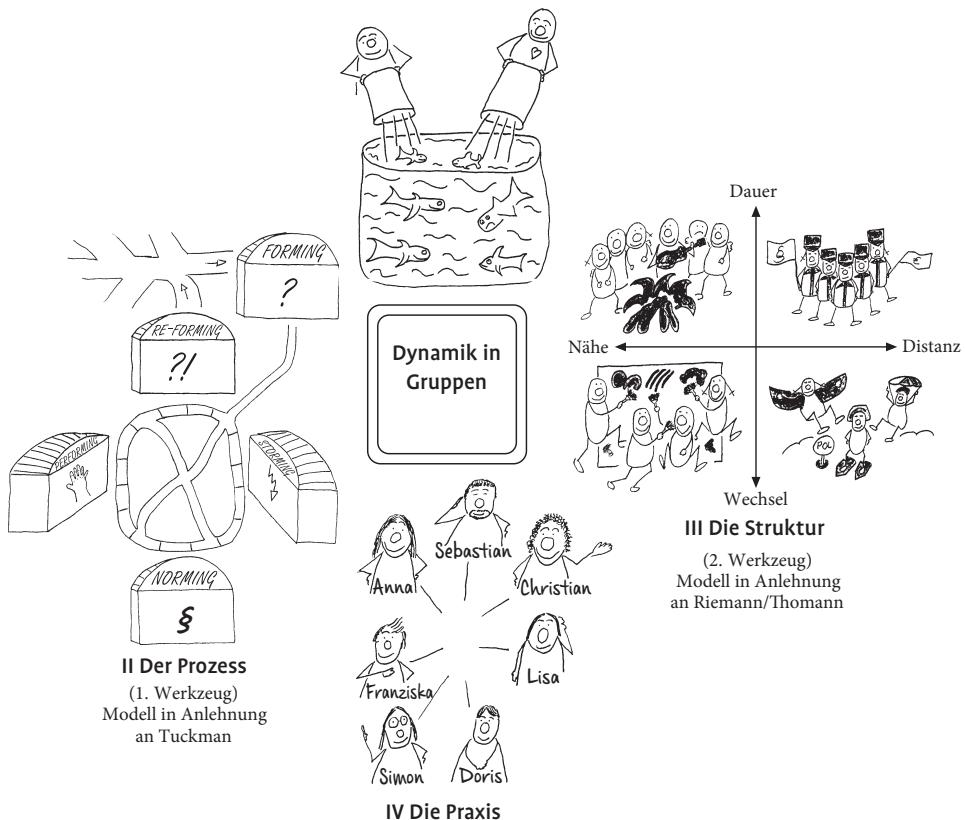
Selbstverständlich wendet sich dieses Buch an weibliche wie männliche Leser. Im Text wird der Einfachheit halber meist die männliche Form benutzt. Wann immer vom »Coach«, »Mitarbeiter«, »Vorgesetzten« usw. die Rede ist, gilt als vorausgesetzt, dass jede dieser Rollen ebenso gut von einer Frau übernommen werden kann.

## Ein Bezugsrahmen zum Thema »Dynamik in Gruppen«

Das vorliegende Buch bietet einen Bezugsrahmen, der es ermöglicht, die Dynamik in Gruppen – das meist verworrene und häufig verwirrende Durcheinander im Mit einander – zu verstehen und so weit wie möglich zu steuern. Ich habe diesen Rahmen ausgehend von praktischen Erfahrungen und theoretischen Überlegungen während der vergangenen fünfundzwanzig Jahre im Dialog mit Kollegen und Seminar teilnehmern entwickelt. Dieser Rahmen hat vier Streben (s. Abb. 1), entsprechend ist das Buch gegliedert.

## I Die Triebkräfte

(theoretische Grundlagen)  
persönlicher Zielpool und Zielpool der Gruppe



**Abbildung 1** Dynamik in Gruppen: Triebkräfte der Gruppendynamik sind die – häufig einander widerstrebenden – Ziele der Gruppenmitglieder, die sich im Zielpool der Gruppe wie Fische im Aquarium tummeln. Geeignete Werkzeuge, um den Entwicklungsprozess und die Struktur von Gruppen zu beschreiben, sind die Modelle von Tuckman und von Riemann/Thomann

**Die Triebkräfte.** Die obere Strebe, an der der gesamte Rahmen aufgehängt wird, wird gebildet von grundsätzlichen Überlegungen zur Evolution sozialer Systeme. Diese theoretischen Grundlagen helfen, das Wesen des Gruppengeschehens, das Warum und Wozu der Dynamik in Gruppen, zu begreifen und weiterführende Fragestellungen zu formulieren.

In Teil I »Triebkräfte« werden Gruppen als Systeme beschrieben, die sich selbst koordinieren (müssen), um bestehen zu können. Was da koordiniert sein will, sind die vielen – häufig einander widerstrebenden – Ziele, die die Gruppenmitglieder verfolgen und die sich im Zielpool der Gruppe (wie die Fische in Abb. 1) tummeln. Diese Ziele sind die Grundelemente der Dynamik in Gruppen, aus denen im Verlauf des Gruppenprozesses immer wieder neue Konstellationen und Formationen des Miteinanders entstehen. Nur wenn es gelingt, sie so unter einen Hut zu bringen, dass ein für alle

Beteiligten befriedigender Gruppenvertrag erwächst, besteht Aussicht auf ein erfolgreiches und befriedigendes Gruppenleben.

In Teil I »Triebkräfte« behandeln wir u. a. folgende Fragen:

- Welche verschiedenen Arten von Zielen tragen Menschen in Gruppen hinein?
- Wie entwickelt sich aus ihnen auf evolutionäre Weise ein Gruppenvertrag?
- Welche Rolle kann ein Coach dabei spielen?
- Und was entscheidet darüber, ob Ziele für eine Gruppe bearbeitbar oder unverdaulich sind?

**Der Prozess.** Die linke Strebe des Rahmens steht für ein Werkzeug, mit dessen Hilfe wir den zeitlichen Verlauf der Evolution, den Gruppenprozess, beschreiben. Es basiert auf einem Modell von Tuckman (1965), das hier in modifizierter Form den evolutionären Verlauf des Gruppenprozesses beschreibt.

Unterschieden werden fünf Phasen des Prozesses (analog zu den fünf Bahnhöfen in Abb. 1):

- (1) Gründungsphase (Forming),
- (2) Streitphase (Storming),
- (3) Vertragsphase (Norming),
- (4) Arbeitsphase (Performing) und
- (5) Orientierungsphase (Re-Forming).

Diese Phasen müssen wie in einem Karussell immer wieder aufs Neue durchfahren werden, solange eine Gruppe existiert. Das Modell leistet gute Dienste, wenn es darum geht, zu bestimmen, wo es in einer Gruppe hakt, welches der nächste Schritt wäre, um sie wieder in Gang zu bringen und in welcher Rolle ein Entwicklungshelfer tätig werden sollte.

In Teil II »Prozess« werden die Phasen dieses Prozessmodells genauer unter die Lupe genommen:

- Welche wesentlichen Schritte in der Entwicklung der Gruppe gehen in jeder einzelnen Phase vonstatten?
- Welche seelischen und zwischenmenschlichen Erlebnisse und Erfahrungen vollziehen sich aus der Sicht der einzelnen Beteiligten, welche Komplikationen im Miteinander können auftreten?
- Wie entwickelt sich das Gruppenklima?
- Und welches praktische Vorgehen erscheint aus Leitungssicht Erfolg versprechend, um den Gruppenprozess in Gang zu halten?

**Die Struktur.** Die rechte Strebe des Rahmens steht für ein zweites Werkzeug, das hilft, die (Zwischen-)Ergebnisse des Gruppenprozesses zu beschreiben. Es basiert auf Überlegungen des Psychoanalytikers Fritz Riemann (1989), die Christoph Thomann

(Thomann & Schulz von Thun, 1988) für die Analyse von Zweierbeziehungen einsetzt. Beider Überlegungen sind aber auch hilfreich, um den Zustand von Gruppen zu beschreiben: Die Struktur und Kultur bestehender Gruppen, das Gruppenfeld, lässt sich anhand der zwei grundlegenden Dimensionen »Nähe – Distanz« und »Dauer – Wechsel« grob umreißen, wodurch man zu begründeten Vorannahmen über Stärken, Schwächen, Ängste, Tabus und Ideologien in bestehenden Gruppen (vier Grundtypen zeigt Abb. 1) gelangt.

In Teil III »Struktur« geht es darum, anhand des modifizierten Riemann-Thomann-Modells die strukturbedingten Qualitäten von Gruppen ebenso zu erfassen wie jenen Entwicklungsbedarf, der ihnen durch die zu bewältigenden Aufgaben vorgegeben ist:

- ▶ Welche »Gruppentypen« lassen sich unterscheiden?
- ▶ Mit welchen existenziellen Themen und Zwickmühlen haben sich Gruppen auseinanderzusetzen, wenn die Wirklichkeit sie dazu zwingt, das Regelwerk ihres Miteinanders neu zu justieren?
- ▶ Wie stabilisieren und verändern Gruppen ihre Struktur durch die Vergabe psychologischer Rollen (Clown, Streber, Rebell, Nesthäkchen usw.), funktionaler Rollen (Erfinder, Koordinator, Umsetzer usw.) und gruppendifnamischer Rollen (Führer, Mitläufer, Außenseiter, Sündenbock)?

**Die Praxis.** Die abschließende untere Strebe des Rahmens steht für die Praxis. Dieses Buch ist aus praktischen Erfahrungen erwachsen, und es will praktischen Nutzen stiften. Daher finden sich in allen Teilen entlang des Weges Praxisbeispiele bzw. konkrete Anregungen und Hinweise bis hin zu Formulierungsvorschlägen für jene, die Verantwortung in und für Gruppen tragen. (Bei allen Beispielen, die auf tatsächliche Begebenheiten zurückgehen, wurden die Namen der Beteiligten und die Umstände so verändert, dass ein Wiedererkennen ausgeschlossen ist.)

Im Teil IV »Praxis« soll der bisher geerntete sachliche Ertrag zusätzlich seinen praktischen Nutzen unter Beweis stellen, indem wir zwei Praxisfälle – eine Projektgruppe (deren Gruppenbild Abb. 1 zeigt) und eine Trainingsgruppe – eine Zeit lang in ihrer Geschichte begleiten und hierbei das beschriebene begriffliche Werkzeug einsetzen, um die Entwicklung der Gruppe begreifen und beurteilen zu können. Den Abschluss bilden Überlegungen zu der Frage: Warum fällt die praktische Umsetzung der in diesem Buch entwickelten Empfehlungen auch erfahrenen »alten Hasen« im Alltag häufig so schwer – und warum lohnt es sich trotzdem, daran zu arbeiten?

Die Ziele als Triebkräfte der Gruppenevolution, die Phasen des Prozesses als Stationen ihres Verlaufes, das Gruppenfeld als Webrahmen der entstehenden Muster – diese drei Grundpfeiler tragen das hier vorgestellte Verständnis von Gruppen und bieten eine

Grundlage, auf der sich das Tun und Lassen in Gruppen verstehen, planen und besprechen lässt.

Ob das vorliegende Konzept »wahr« ist? Sind Gruppen wirklich so? Funktioniert so das Miteinander? Einige der hier gemachten Annahmen sind in den zurückliegenden Jahren empirisch überprüft worden. Vieles bleibt aber weiterhin spekulativ. Die Zusammenhänge in so komplexen Systemen wie Gruppen sind so vielfältig und verwoben, dass die Frage »Stimmt das alles – genau so?« vorläufig unbeantwortet bleiben muss.<sup>1</sup>

Letztlich beschreibt dieses Buch ja lediglich eine Brille, durch die man die Wirklichkeit in Gruppen betrachten kann – nicht diese Wirklichkeit selbst. Und so ist die entscheidende Frage: Haben Sie das Gefühl, Ihre Gruppen klarer zu sehen, wenn Sie diese Brille aufsetzen? Hilft Ihnen dieses Buch, Ihren Blick so zu schärfen, dass Sie sich in der Leitungsrolle sicherer fühlen? Wenn das gelingt, wäre ich sehr froh. Vielleicht haben Sie als Leser auch schon eine eigene Brille, die Ihnen gute Dienste leistet und mit der hier vorgestellten nicht vollständig zusammenpasst, sodass Sie nur Teile des Ganzen gebrauchen können. Auch das wäre »im Sinne des Erfinders«.

Sie werden bei der Lektüre hoffentlich auf vieles stoßen, was Ihnen hilfreich und praktikabel erscheint. Gleichzeitig werden einige der Hinweise und Anregungen Sie wahrscheinlich seufzend fragen lassen: »Wie, um Himmels willen, soll ich das in meiner Gruppe, unter unseren Voraussetzungen und angesichts meiner Rolle umsetzen?« An diesen Stellen sind Sie immer wieder gefordert, jene Übersetzungsarbeit für Ihren individuellen und speziellen Fall zu leisten, die das Buch in seinem Bemühen, Allgemeingültiges aufzuzeigen, schuldig bleibt. Deshalb wird das Lesen für Sie ein gutes Stück Arbeiten bedeuten. Ich hoffe, Sie haben dabei Freude und profitieren vom Ertrag.

## | **Die Triebkräfte**

Welche Ziele bringen die Gruppenmitglieder – als Elemente und Antriebskräfte der Gruppendynamik – mit in die Gruppe?

In Kapitel 1 »Die Gruppe als Ort, ein Ziel zu erreichen« bringen wir mithilfe einiger Kategorien etwas Ordnung in die Vielfalt der Ziele. Dann betrachten wir deren Zusammenspiel. Die Gruppe erscheint als ein System, in dem die Ziele miteinander reagieren und dabei eine unverwechselbare Struktur, den Gruppenvertrag, hervorbringen. Das Miteinander in Gruppen wird als evolutionärer Prozess beschrieben, den es in Gang zu halten gilt, wenn die Gruppe arbeitsfähig werden und bleiben will.

Daraus erwächst das hier zugrunde liegende Verständnis von der Rolle eines Gruppencoachs (Kap. 2: »Die Evolution des Gruppenvertrages«).

Wie aber müssen Ziele beschaffen sein, damit die Gruppe sich gut entwickeln kann? In Kapitel 3 »Die Beschaffenheit der Ziele« verdeutlichen wir uns die Konsequenzen unklarer Ziele und beschreiben Interventionen, mit denen ein Coach die Entwicklung der Gruppe angesichts unverdaulicher Ziele voranbringen kann.

# 1

# Die Gruppe als Ort, ein Ziel zu erreichen

Jede Gruppe ist aus der Sicht ihrer Mitglieder ein Ort, an dem persönliche Ziele verfolgt werden. Um persönlicher Ziele willen schließen wir uns einer Gruppe an oder gründen eine neue. Die Gruppe soll uns »etwas bringen« und wir nehmen an, dass wir gemeinsam leichter an unsere Ziele kommen können als alleine.<sup>2</sup>

Diese Ziele mögen banal erscheinen (»Miteinander Karten spielen und Spaß haben« – im Skatverein) oder hochbedeutend daher kommen (»Die Welt verändern« – im revolutionären Studentenbund). Ziele können sehr konkret formuliert sein (»Das neue Bürogebäude nach Plan hochziehen« – beim Bautrupp) oder schwammig bleiben (»Wir möchten persönlich irgendwie weiterkommen« – beim Selbsterfahrungskurs der Volkshochschule). Manche Ziele gehen als selbstverständlich durch (»Verhindern, dass das Atommülllager gebaut wird« – bei der Bürgerinitiative), während andere Erstaunen bewirken (»Meine Briefmarkensammlung herumzeigen und Bewunderung dafür einheimsen« – bei der Aufsichtsratssitzung).

In jedem Fall sind es persönliche Ziele, die uns den Schritt vom Ich zum Wir tun lassen – und wenn es uns nur darum geht, nicht allein zu sein.<sup>3</sup>

## Gruppe und Ansammlung

Was unterscheidet eine Gruppe von einer losen Ansammlung? Ihre Mitglieder treten zielgerichtet in Interaktion miteinander, sie stimmen ihr Handeln und die dahinterstehenden Ziele aufeinander ab.<sup>4</sup> Egal, ob es sich um die private Zwei-Personen-Gruppe »Ehepaar«, das berufliche Arbeitsteam, eine Fußballmannschaft oder um die CDU-Bundestagsfraktion handelt – entscheidend bleibt: Die Leute haben miteinander zu tun und sie begegnen sich in der Absicht, eines oder mehrere ihrer Ziele in dem entstehenden Beziehungsgeflecht zu erreichen.

Das fehlt bei einer losen Ansammlung, die wir beispielsweise in der Wartehalle des Flughafens vor uns haben. Natürlich verfolgen auch die hier Anwesenden Ziele (»Möglichst pünktlich und bequem von Frankfurt nach Ibiza zu gelangen«), aber sie gehen in der Regel keine Beziehungen zueinander ein, um diesen Zielen näherzukommen. Vielleicht entstehen kurzlebige Kleingruppen, in denen Einzelne sich plaudernd die Zeit vertreiben und dabei ihr Ziel erreichen, keine Langeweile aufkommen zu lassen. Aber nur in Ausnahmefällen (z. B. wenn der Flug storniert wird) werden die Anwesenden sich als Gruppe zusammenschließen, um miteinander ein Ziel zu verfolgen (»mit der Fluggesellschaft über eine Entschädigung verhandeln«). Auf dem Weg von der Ansammlung zur Gruppe steht also für die Beteiligten die bewusste oder unbewusste Überlegung: »Das, was ich vor habe, werde ich wohl eher erreichen, wenn ich mit den anderen in Kontakt trete und mich mit ihnen zusammenschließe.« Während der Zugehörigkeit zu einer Gruppe hängt die Identifikation der einzelnen Mitglieder mit dem WIR ganz entscheidend davon ab,

inwieweit persönliche Ziele erreicht werden. Und schließlich steht vor dem Entschluss, eine Gruppe zu verlassen, die Überlegung: »Das, was ich mit den anderen erreichen wollte, habe ich erreicht« bzw., »Ich habe eingesehen, dass ich es mit ihnen nicht erreichen kann.«

### Definition

Das zielgerichtete und abgestimmte Miteinander ist die wesentliche und hinreichende Voraussetzung, um von »Gruppe« sprechen zu können.

Natürlich sind wir daran gewöhnt, uns unter einer Gruppe in der Regel eine größere, aber nicht zu große Anzahl von Personen vorzustellen, die über einen längeren Zeitraum miteinander zu tun haben.<sup>5</sup> Tatsächlich gelten die Gesetze der Gruppen-dynamik aber auch für Dyaden<sup>6</sup> und für kurzzeitige Zusammenschlüsse. Lediglich nach oben gibt es eine – wenn auch ungenaue – Grenzziehung.<sup>7</sup> Wann immer die Anzahl der Beteiligten zu groß wird (Erfahrungswert: mehr als 18 Personen), um jeden mit jedem in Kontakt treten zu lassen, muss die Gruppe sich gliedern und wird zur Organisation.<sup>8</sup>

## 1.1 Der persönliche Zielpool

### Beispiel

#### Persönliche Ziele in einer Freizeitclique

Der BWL-Student Nils aus Gummersbach kommt neu nach Hamburg und schließt sich dort einer Erstsemester-Freizeitclique an. Er hat dabei folgende Ziele im Auge: Spaß haben, nicht allein sein, sich gemocht und bestätigt fühlen sowie Hilfe erhalten bzw. selbst geben.

Natürlich müssen sich diese Ziele noch konkretisieren: Was heißt für ihn z. B. »Spaß«? Wann fühlt er sich nicht allein? Worin will er bestätigt und wofür gemocht werden? Usw.<sup>9</sup>

Einige seiner Ziele wird er vielleicht sofort veröffentlichen, andere bleiben vorläufig im Dunkeln, wieder andere hält er entschieden geheim; einige sind für ihn von großer Wichtigkeit, andere erscheinen eher untergeordnet; manche mögen ihm bewusst sein, andere verfolgt er, ohne sich darüber im Klaren zu sein; manche seiner Ziele sind miteinander vereinbar, während andere einander widersprechen (s. Abb. 1.1).

Wer einer Gruppe beitritt oder ihr angehört, verfolgt dabei selten nur ein einziges wohldefiniertes Ziel, sondern bringt eine Vielzahl von Zielvorstellungen mit.

Die Gesamtheit der individuellen Ziele, die ein Einzelner in einer Gruppe im Auge hat, bezeichnen wir als persönlichen Zielpool: Sachliches schwimmt darin neben Zwischenmenschlichem, Wichtiges neben Unwichtigem, Veröffentlichtes neben Un-

veröffentlichtem, Bewusstes treibt gut sichtbar an der Oberfläche und Unbewusstes »lässt sich erst nach heftigem Rühren vom Boden«.

**Die Zusammensetzung des persönlichen Zielpools.** Wir alle sind in viele verschiedene Gruppen eingebunden und verfolgen nicht in jeder Gruppe die gleichen Ziele, sondern wählen bei der Zusammenstellung unserer persönlichen Zielpools für die jeweils infrage stehende Gruppe nur solche Ziele aus, die uns in dieser besonderen Gruppe wichtig bzw. erreichbar erscheinen. Ob wir mit unserer gruppenspezifischen Vorauswahl richtig liegen, erfahren wir, sobald sich der Inhalt unseres persönlichen Zielpools in den großen Gruppenzielpool ergießt.

**Zufriedenheit mit der Gruppe.** Die Zusammensetzung des persönlichen Zielpools beeinflusst unmittelbar die Motivation und das Engagement, mit denen wir in eine Gruppe hineingehen: Je mehr Ziele der persönliche Zielpool umfasst und je bedeutungsvoller sie sind, desto ausgeprägter ist unsere Motivation, an einer Gruppe teilzunehmen.

Je mehr persönliche Ziele sich im Laufe der Zeit umfassend verwirklichen lassen, desto eher wachsen unsere Zufriedenheit mit der Gruppe und die Bindung an sie. Umgekehrt verlieren wir die Lust an einer Gruppe, wenn entscheidende Ziele nicht oder nur unzureichend zu verwirklichen sind.

Es ist nun hilfreich, die Vielfalt der persönlichen Ziele nach vier Kriterien zu differenzieren: Art, Bedeutsamkeit, Dringlichkeit und Bewusstheit von Zielen.

#### **Art der Ziele: Sachlich und zwischenmenschlich**

Sachliche Ziele beziehen sich auf die Inhalte der Gruppenaktivität: »Was wollen wir tun?« Zwischenmenschliche Ziele betreffen hingegen die Qualität des Miteinanders: »Wie gehen wir miteinander um, und wie stehe ich vor den anderen da?«<sup>10</sup> In unserer von wirtschaftlichen Sachzwängen dominierten Gesellschaft stehen sachliche Ziele häufig im Vordergrund, während zwischenmenschliche Ziele nur im Hinter- oder Untergrund wirksam werden dürfen.

Die offiziellen Ziele von Gruppen – jene, die in der Ausschreibung stehen und über die problemlos gesprochen werden darf – sind meist sachlicher Natur. Natürlich weiß aber jeder von uns, wie einflussreich zwischenmenschliche Ziele auf das Geschehen in Gruppen und die Zufriedenheit des Einzelnen wirken:



Wie ertragreich eine Arbeitsgruppe sachlich auch arbeiten mag, wer sich dort nicht geachtet und respektiert fühlt, wird sich zurückziehen.

Häufig sind sachliche Ziele mit zwischenmenschlichen gekoppelt: »Ich möchte, dass wir die Jahresbilanz termingerecht fertigstellen (sachlich), weil ich mich dafür stark gemacht habe und mein Gesicht jetzt nicht verlieren will (zwischenmenschlich).« Diese Koppelung kann für den Einzelnen und seine Gruppe problematisch werden, wenn sie vorbewusst oder unbewusst bleibt. Dann werden sachliche Ziele mit unverständlicher Hartnäckigkeit und Vehemenz vertreten, die einer offenen Verhandlung

im Wege stehen: »Warum zum Teufel verbeißt er sich derart in diesen Termin? Wir stehen doch gar nicht unter Druck?«

### **Persönliche Bedeutsamkeit der Ziele**

Natürlich sind nicht alle in einer Gruppe verfolgten Ziele gleich wichtig: Es gibt Kernziele, von denen man nicht lassen will. Müsste man sie aufgeben, würden Engagement und Zufriedenheit mit der Gruppe einen schweren Schlag erleiden. Ebenso gibt es nebensächlichere Ziele, deren Erreichen man sich zwar wünscht, auf die sich aber leichter verzichten lässt, solange die Kernziele nicht gefährdet sind.

### **Dringlichkeit von Zielen: Vordringlich und nachgeordnet**

Es ist meist nicht möglich, all unsere vielfältigen persönlichen Ziele gleichzeitig aktiv zu verfolgen. Aus diesem Grund legen wir manche Ziele eine Zeit lang auf Eis und tauen sie bei Bedarf wieder auf. Vordringlich sind solche Ziele, die sich aktuell in den Vordergrund des Handelns, Denkens und Fühlens drängen; nachgeordnet sind jene, die (vorübergehend) weniger großen Einfluss auf das Verhalten haben.

Ein nachgeordnetes Ziel gewinnt an Dringlichkeit, wenn deutlich wird, dass es unter den gegebenen Bedingungen in Zukunft wahrscheinlich verfehlt wird.

#### **Beispiel**

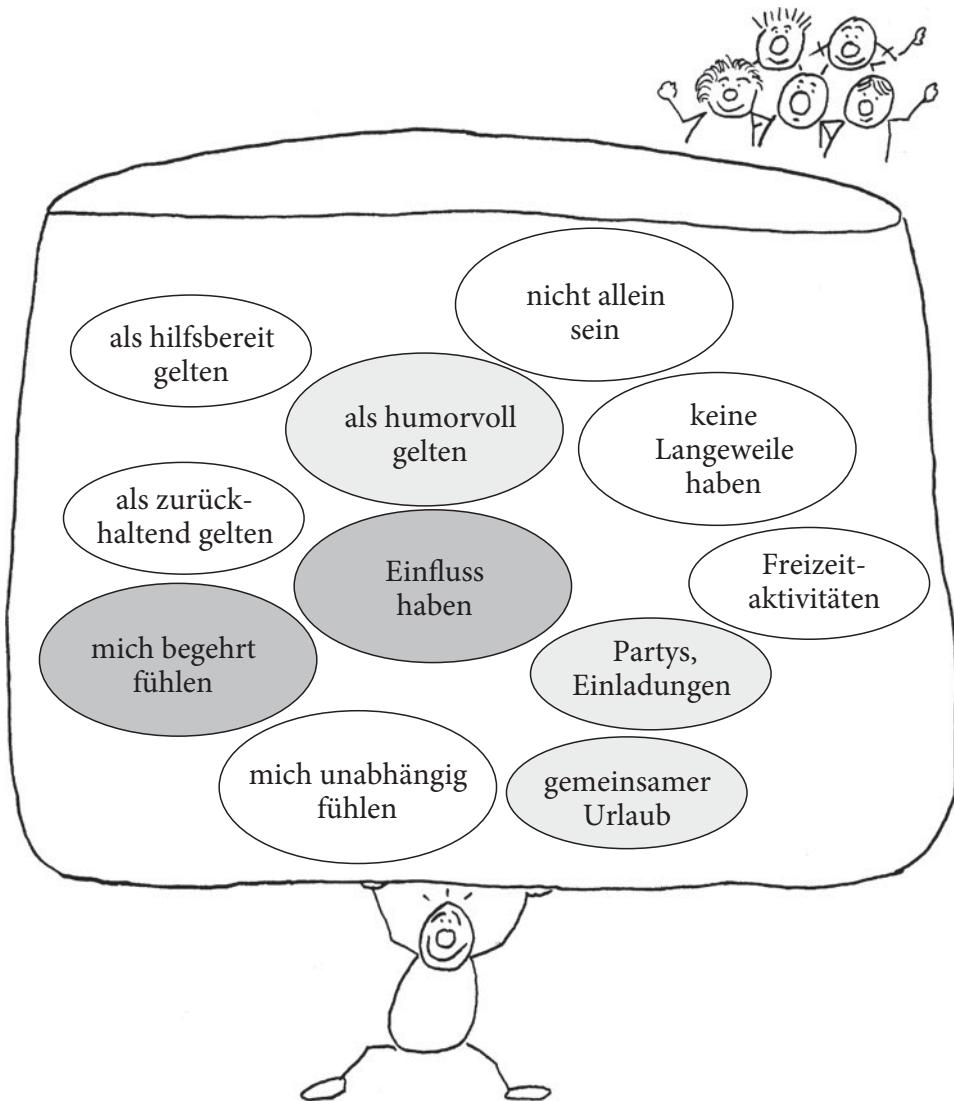
##### **Änderung der persönlichen Zielhierarchie**

Der Student Nils verfolgt das – aktuell nicht vordringliche – Ziel, im nächsten Jahr mit einigen der neuen Freunde seiner Erstsemesterclique in den Urlaub zu fahren. Zunächst will er sie aber kennenlernen, sich ihnen darstellen, von ihnen akzeptiert werden, kleinere Aktivitäten mit ihnen unternehmen usw. Erst dann würde das Ziel »Urlaub« für Nils vordringlich. Wenn nun aber kurz nach seinem Hinzukommen in der Gruppe Urlaubsverabredungen für den kommenden Sommer getroffen würden, würde sich seine persönliche Zielreihenfolge verändern, weil er befürchtet, den Anschluss zu verpassen, wenn er das Ziel »gemeinsamer Urlaub« nicht umgehend verfolgt.

### **Bewusstheit von Zielen: bewusst, vorbewusst und unbewusst<sup>11</sup>**

Bewusst ist uns ein Ziel immer dann, wenn wir es benennen und uns selbst gegenüber eingestehen können, dass wir dieses Ziel verfolgen: »Ja, das will ich!«

Vorbewusst ist ein Ziel, das wir nicht bzw. noch nicht genau benennen können: »Ob ich das will bzw. was ich überhaupt will – ich kann's noch gar nicht sagen!« Selbst während wir uns im Sinne vorbewusster Ziele einsetzen, sind wir uns nicht oder nicht vollends im Klaren darüber, was wir eigentlich tun. »Warum ich das tue? – Ich weiß es nicht!« Wir wundern uns vielleicht über die scheinbar verschlungenen Pfade, die wir mit großer Beharrlichkeit intuitiv gehen und von denen wir nicht abzubringen sind. Wir sind aber (noch) nicht in der Lage, das Ziel zu benennen; manchmal wird es erst klar, wenn wir angekommen sind: »Genau das war's, worauf ich hinauswollte!«



**Abbildung 1.1** Der persönliche Zielpool (s. Beispiel S. 30 und 32): Sachliche Ziele (rechts) und zwischenmenschliche Ziele (links) schwimmen nebeneinander, oben die vordringlichen, unten die nachgeordneten. Es gibt bedeutsame (große) und weniger bedeutsame (kleine) Ziele, die teils bewusst (hell), teils vorbewusst (hellgrau), teils unbewusst (dunkelgrau) sind. Der Einzelne ist keineswegs dagegen gefeit, gleichzeitig nach Zielen zu streben, die zueinander im Widerspruch stehen – vor allem dann, wenn eines oder alle der am Zielkonflikt beteiligten Ziele unbewusst bleiben

Vorbewusste Ziele klären sich in der Regel leichter, wenn wir mit anderen zusammenarbeiten. Indem diese ihre Ziele verfolgen und uns dadurch in die Quere kommen, zwingen und helfen sie uns, die unsern zu erkennen und zu formulieren:



Vorbewusste Ziele werden als Enttäuschung bewusst, sobald es fraglich scheint, dass sie erreicht werden.

Unbewusste Ziele bleiben im Dunkeln, weil wir sie uns nicht eingestehen mögen: »Das soll mein Ziel sein? Nie im Leben! Ich doch nicht!« Vielleicht befürchten wir, mit diesem Ziel nicht gesellschaftsfähig zu sein, oder es würde unser Selbstbild gefährden, ein solches Ziel zu verfolgen. Im Dienste der Angstabwehr werden unbewusste Ziele verdrängt. Es baut sich ein seelischer Widerstand dagegen auf, sie ans Licht zu bringen.<sup>12</sup>

Unbewusste Ziele im persönlichen Zielpool sind für den Einzelnen (und später auch für die Gruppe) immer problematisch:



Unbewusste Ziele dürfen weder entschieden verfolgt, noch können sie entschieden verworfen werden.

Über sie lässt sich nicht verhandeln oder streiten. Deshalb kosten sie allen Beteiligten viel Kraft. Unbewusste Ziele führen ein manipulatives Eigenleben und erschweren dadurch nicht selten das Erreichen bewusster Ziele.

### Übung

Wenn Sie sich mit den Inhalten dieses Kapitels praktisch vertraut machen wollen, nehmen Sie sich zehn Minuten Zeit, um Ihren persönlichen Zielpool (auch in seinen weniger schmeichelhaften Aspekten) für eine Ihrer Gruppen zu Papier zu bringen!

## 1.2 Der Zielpool der Gruppe

Wenn wir uns zu Gruppen zusammentreten, gibt jeder der Beteiligten den Inhalt seines persönlichen Zielpools in den großen gemeinsamen Topf, in den Zielpool der Gruppe (vgl. Abb. 1.2).

Der Zielpool der Gruppe und die Ziele der Einzelnen sind mit einem Aquarium mit Fischen vergleichbar: In dem Gruppenpool schwimmt ein bunter, mitunter streitbarer Haufen unterschiedlichster Fische, die sich teils vertragen oder sogar unter-



**Abbildung 1.2**  
Zielpool der Gruppe:  
Die Ziele der Einzelnen müssen sich im »Gruppentopf« miteinander arrangieren. Aus diesem Gezwitscher einen Schwarm zu formen – das ist die Aufgabe des Gruppenprozesses

stützen, teils achtllos aneinander vorbeischwimmen und gelegentlich aufeinander losgehen.

### **Der Gruppenzielpool: Ein komplexes und dynamisches System**

Die im Gruppenzielpool schwimmenden Ziele bilden, wie die Fische im Aquarium, ein System. Sie sind also miteinander verbunden, wirken aufeinander ein und lassen so im Verlauf des Miteinandertuns ein einzigartiges, unverwechselbares Beziehungsgeflecht entstehen. Die Eigenschaften eines solchen Systems seien an einem Beispiel veranschaulicht.

#### **Beispiel**

##### **Gruppenzielpool eines neu gegründeten Streichquartetts**

Auf die Anzeige eines alten Cellisten namens Friedel Weimer hin (»Cellist sucht Mitstreiter«) finden vier einander bislang unbekannte Menschen, allesamt Freizeitmusiker, zusammen. Die vier bekommen es nun, auch wenn sie nur musizieren wollen, mit einem Zielpoolsystem zu tun. Und das hat es in sich.

**Vielfalt und Widersprüchlichkeit der Ziele.** Nicht alle Ziele im Gruppenzielpool sind miteinander vereinbar: Herr Weimer als Gründungsvater legt beim gemeinsamen Üben Wert auf Pünktlichkeit, während Herr Deng an der ersten Violine es mit der akademischen Viertelstunde hält. Die Bratschistin, Frau Niemeyer, möchte bei Sonnenschein im Freien proben, während Herr Napp an der zweiten Violine unbedingt abschließbare Räume braucht usw.

Auch hinsichtlich des Weges zu gemeinsamen Zielen kann es Meinungsverschiedenheiten geben, da jedes Gruppenmitglied aufgrund seiner Lebenserfahrung den »Weg nach Rom« zu kennen meint: Herr Napp schwört als passionierter Schnäppchenjäger darauf, die Partitur zu Haydns »Kaiser-Quartett« preisgünstig bei seinem Vetter, einem Grossisten, zu bestellen, während Frau Niemeyer die Bestellung lieber dem vom Konkurs bedrohten Einzelhändler in ihrem Stadtteil zukommen lassen möchte.

**Überfülle an Gruppenzielen.** Vieles, was gleichzeitig und gleich laut nach Beachtung schreit, kann nur nacheinander oder gar nicht bearbeitet werden: Die Gruppe muss deshalb eine Zielauswahl treffen und eine Reihenfolge festlegen. Dabei kommt es häufig zu Missstimmungen bei einzelnen Mitgliedern, wenn deren persönliche Rangfolge hinsichtlich Dringlichkeit und Bedeutsamkeit der Ziele nicht mit jener Rangfolge übereinstimmt, die sich in der Gruppe durchsetzt.

Vielleicht sind sich die vier Musiker im Streichquartett zwar grundsätzlich darüber einig, dass ihr musikalisches Repertoire sowohl Bewährtes als auch Experimentelles umfassen soll – die Meinungen darüber, mit welchem Stück begonnen werden soll, sind aber durchaus unterschiedlich.

**Fluktuation im Gruppenzielpool.** Es kommt immer wieder zu Veränderungen im Gruppenzielpool: Manche Ziele werden erreicht, andere verfehlt, umdefiniert oder aufgegeben. Mitglieder verlassen die Gruppe und nehmen ihre Ziele mit, oder neue

Mitglieder bringen neue Ziele ein. Einzelne verändern Prioritäten ihres persönlichen Zielpools.

Während die Proben zum ersten Satz des Haydn'schen »Kaiser-Quartetts«, auf das sich unser Streichquartett nach einigem Hin und Her schließlich einigen konnte, langsam vorankommen, schlägt Herr Weimer plötzlich vor, zunächst einmal den zweiten Satz aufführungsfähig zu machen, der die Melodie der deutschen Nationalhymne enthält: Zum Tag der Deutschen Einheit, so hat er gestern von seinem Schwager, dem Bürgermeister, erfahren, gibt es im Rathaus eine kleine Feierstunde, bei der man spielen könnte.

**Wechselwirkungen der Ziele.** Ziele reagieren miteinander; die Ziele der Einzelnen verändern sich dadurch, dass sie mit den Zielen anderer in Berührung geraten.

Wenn Herr Deng als erster Violinist unseres Streichquartetts die beiden Ziele hat, »den zweiten Satz schneller spielen« (sachlich) und »mich von dem mir unsympathischen Herrn Napp an der zweiten Violine distanzieren« (zwischenmenschlich), gerät sein Zielpool in Wallung, sobald Herr Napp den Vorschlag macht, »den zweiten Satz ein wenig flotter zu spielen«; vielleicht wird er plötzlich zum glühenden Verfechter eines getragenen Tempos.

Wenn andererseits der zweite Violinist, Herr Napp, das Ziel verfolgen würde, der Beliebteste zu werden, dann hinge sein Erfolg ab von

- seinem eigenen Auftreten,
- den Charakteren und Bedürfnissen aller anderen,
- dem Verhalten seiner Konkurrenten um diesen Titel,
- den sachlichen Zielen, die sich in der Gruppe durchsetzen und
- vielen anderen Einflussgrößen, die ihm gar nicht in den Sinn kämen.

Alle diese Faktoren wirken aufeinander ein: Wenn ihm in Herrn Deng ein Beliebtheitskonkurrent erwünscht, würde das beidseitige Werben um die anderen Mitglieder vielleicht dazu führen, dass man sich wechselseitig auszustechen und zu übertrumpfen trachtet. Diese Wechselwirkungen erfolgen unsystematisch: Während Herr Napp und Herr Deng sich zunächst gegenseitig antreiben und der Rest des Quartetts diesen Wettbewerb mit Vergnügen genießt – man wird von zwei Kavalieren umworben –, kann diese Entwicklung plötzlich kippen: Einer von beiden gibt auf, vielleicht weil sein Ziel »Selbstachtung behalten« vordergründig wird oder weil er glaubt, sein Pulver verschossen zu haben. Vielleicht ändert sich aber auch das Gruppenklima und die beiden werden als »Speichellecker« geächtet, wodurch der Wettbewerb zum Erliegen kommt. Beide Entwicklungen mögen uns rückblickend logisch und beinahe zwangsläufig erscheinen – sie sind aber vorausschauend niemals absehbar.

Der Zielpool entwickelt sich also weder beliebig noch berechenbar<sup>13</sup>. Selbst wenn wir alle in ihm befindlichen Ziele kennen würden und wüssten, welches Gewicht jedes einzelne Ziel hat – das Gesamtsystem wäre zu komplex, um eine zuverlässige Vorhersage des entstehenden Miteinanders zu erlauben oder es am »grünen Tisch« vorab

vollständig zu programmieren. Der Trainer oder die Mannschaft mögen sich beim Fußballspielen vorab eine Mannschaftsaufstellung ausdenken – sobald das Spiel läuft, folgt das Miteinander eigenen Gesetzen: »Die Wahrheit liegt auf dem Platz.«

Zur Bezeichnung derartiger nichtlinearer Zusammenhänge hat sich in der Wissenschaft der Begriff »Chaos« eingebürgert. Damit ist nicht das umgangssprachliche »große Durcheinander« gemeint, sondern das nicht vollständig in Formeln zu fassende und gleichzeitig alles andere als ungeordnete Zusammenwirken vieler Einflussgrößen. Dieses Chaos ist weder zufällig noch vollständig vorhersehbar.<sup>14</sup> Weil chaotische Systeme sich der Formelbildung entziehen, nähert man sich ihnen über Modellbildung und Simulationen an: Man beschränkt sich bei ihrer Betrachtung auf einige Einflussgrößen und wenige überschaubare Zusammenhänge und hofft, dass die nicht in Betracht gezogene Dynamik sich ruhig verhält. Das führt dann zum »Wetterkarten-effekt«: Alle schimpfen auf die unzuverlässige Vorhersage und die Meteorologen, die im Nachhinein immer gut erklären können, warum es so und nicht anders kommen musste. Aber immerhin liefern sie eine Orientierung. Ähnliches dürfen wir erwarten, wenn wir uns daran machen, die Dynamik in Gruppen zu begreifen.

### Übung

Nehmen Sie ein Blatt Papier zur Hand und verschaffen Sie sich einen Überblick über den Zielpool einer Ihrer Gruppen. Machen Sie es sich leicht: Wählen Sie eine zahlenmäßig kleine Gruppe (drei bis vier Mitglieder) aus und beschränken Sie Ihre Untersuchung auf eine konkrete Situation (z. B. »Meine Bürogemeinschaft bei der Planung der Weihnachtsfeier«). Schreiben Sie jedes Ziel, das Ihnen einfällt in einen Kreis, und fügen Sie den Namen des »Zielträgers« hinzu. Welche Konflikt- und Bündnispotenziale ergeben sich sachlich und zwischenmenschlich innerhalb des Gruppenzielpools? Was müsste geklärt werden, damit die Gruppe angesichts dieses Zielpools zu gemeinsamem Handeln fähig wird?

## 1.3 Die Koordination des Zielpools

Die Vielzahl der sich ständig ändernden, widersprüchlichen und miteinander in Wechselwirkung stehenden Ziele braucht Koordination, sonst wäre ein aufeinander abgestimmtes Vorgehen unwahrscheinlich, da die eine Hand nicht wüsste, was die andere tut. Damit eine Gruppe Erfolg versprechend aktiv werden kann, muss deshalb immer wieder abgestimmt werden, wie gearbeitet werden soll:

- an welchem Ziel
- auf welche Art und Weise
- mit wessen Beteiligung

Dabei stoßen wir auf ein Problem: Gruppen haben kein Gehirn. Sie können nicht denken. Sie müssen das Chaos des Gruppenzielpools auf andere Weisen strukturieren. Ihnen stehen – quasi als »Gehirnersatz« (s. Stahl, 2014) – drei Koordinationsmodi zur Verfügung:



Die Koordination einer Gruppe kann (1) sich im Miteinandertun einfach ergeben, (2) von »oben« vorgenommen werden oder (3) von ihr selbst gezielt entwickelt werden.

So mag die Sitzordnung im Klassenzimmer etwa vom Klassenlehrer geplant sein, von den Schülern selbst gestaltet werden – oder am ersten Schultag setzt sich einfach jeder irgendwo hin. In diesem Sinne unterscheiden wir (s. Abb. 1.3):

- (1) **Selbstorganisation:** Der Gruppenvertrag ergibt sich »nebenbei«, »wie von selbst«
- (2) **Führung:** Der Gruppenvertrag wird der Gruppe »von oben«, durch die Führung, vorgegeben
- (3) **Selbststeuerung:** Der Gruppenvertrag wird »gezielt« von der Gruppe entwickelt bzw. beschlossen<sup>15</sup>

### 1.3.1 Selbstorganisation: Lassen

Koordination findet in Gruppen jederzeit statt – unabhängig davon, ob sich jemand explizit darum kümmert. Wann immer ein Gruppenmitglied etwas tut und dabei von anderen beobachtet werden kann, reagieren die Beteiligten wie von selbst, häufig unbewusst und unbemerkt aufeinander und stellen sich aufeinander ein. Und so kann durch eine Vielzahl von Handlungen in kurzer Zeit ein komplexes, aufeinander abgestimmtes Miteinander entstehen, ohne dass darüber geredet oder gar gestritten werden müsste. Es »ruckelt sich zurecht«.<sup>16</sup> So wie ein fallender Regentropfen bei Minusgraden aus sich heraus eine einzigartige, unvorhersehbare, komplexe und sinnvolle Struktur gewinnt, die ihn zur Schneeflocke kristallisieren lässt, koordiniert jede Gruppe sich selbst, ohne wissen zu müssen, was sie da tut. Für derartige Prozesse spontaner Strukturbildung, die in allen Bereichen der Wissenschaft zu beobachten sind, hat sich der Oberbegriff »Selbstorganisation«<sup>17</sup> eingebürgert.

Koordination im Selbstorganisationsmodus findet in jeder Gruppe unaufhörlich statt und kann auch gar nicht abgestellt werden, solange es möglich ist, aufeinander zu reagieren. Deshalb ist dieser Modus die »Standardeinstellung« (default option) für die Koordination in Gruppen:



Solange nichts anderes vereinbart wird, entwickelt sich die Gruppe im Modus der Selbstorganisation – und es ist häufig absolut ausreichend, sie diesem Prozess vertrauensvoll zu überlassen.

### 1.3.2 Führung: delegiertes Lenken

Ein zweiter Modus der Koordination ist Führung. Es gilt das Prinzip des »delegierten Lenkens«: Alle tun, was einer oder einige sagen, an die die Führungsaufgabe delegiert worden ist. Wird der Gruppe die Führung vorgegeben, erlebt sie sich als fremd bestimmt geführt – wie in einer Monarchie. (Und natürlich gibt es »gute Könige« und »echte Autokraten«.) Hat sie ihre Führung gewählt, erlebt sie sich als selbst-bestimmt geführt – wie in einer repräsentativen Demokratie. Führung als Koordinationsmodus setzt voraus, dass die Gruppenmitglieder bereit sind, sich die delegierte Lenkung gefallen zu lassen. Selbst die beste Führung aber wäre niemals in der Lage, alle Aspekte des Miteinanders zu koordinieren – dazu gibt es zu viele und dazu stehen sie in allzu vielfältiger Wechselwirkung miteinander. Deshalb gilt:



Der Führungsmodus kann immer nur vorübergehend und inhaltlich begrenzt an die Stelle des »Selbstorganisationsmodus« treten und diesen nie vollständig überflüssig machen oder ausschalten.

Das haben schon viele Vorgesetzte leidvoll erlebt, wenn sie (vergeblich!) versucht haben, den unbeherrschbaren »Eigensinn« in der von ihnen geführten Gruppe zu kontrollieren.

### 1.3.3 Selbststeuerung: gemeinsames Lenken

Im dritten Modus, der Selbststeuerung, koordiniert sich die Gruppe, indem alle Gruppenmitglieder ihre Vorgehensweisen explizit und verbindlich aufeinander abstimmen. Es gilt das Prinzip des »gemeinsamen Lenkens« – wie in einer direkten Demokratie. Damit Selbststeuerung gelingen kann, braucht es einen substanzialen Austausch innerhalb der Gruppe (s. Kap. 16), konstruktive Konflikte (s. Kap. 6) und akzeptierte Entscheidungsverfahren (s. Kap. 7). Auch der Selbststeuerungsmodus kann immer nur vorübergehend und hinsichtlich einer begrenzten Anzahl von Problemstellungen anstelle des »Selbstorganisationsmodus« aktiviert werden.

### 1.3.4 Die Wahl im Dreieck der Anforderungen

Die drei Modi haben jeweils ihre Stärken und Schwächen im Anforderungsdreieck von (1) Abgestimmtheit, (2) Geschwindigkeit und (3) Autonomie (s. Abb. 1.3):

**(1) Abgestimmtheit:** Soll gewährleistet sein, dass garantiert alle Gruppenmitglieder an einem Strang ziehen, also verlässlich von gleichen und aufeinander abgestimmten Absprachen ausgehen, dann ist »zielgerichtete« Lenkung per Führung oder Selbststeuerung meist erfolgversprechender, als »wildwüchsige« Selbstorganisation. Man stelle sich einen Ruderachter vor, der ein Wendemanöver durchführen soll. Damit das gelingt, müssen alle acht Ruderer jeweils unterschiedlich und dabei gut aufeinander