

Oliver König • Karl Schattenhofer

Einführung in die Gruppendynamik

Neunte Auflage, 2018

2. Was ist eine Gruppe?

2.1 Definitionselemente einer Gruppe

Es gibt die vielfältigsten Formen von Gruppen: Familien, Schulgruppen, Sportgruppen, Seminargruppen, betriebliche Gruppen, therapeutische Gruppen, ethnische und religiöse Gruppen. Ist somit jede Ansammlung von Menschen eine Gruppe? Sind fünf Fahrgäste, die in der U-Bahn zusammensitzen, auch eine Gruppe? Oder sind die 200 Menschen, die gegen die Sozialpolitik der Bundesregierung demonstrieren, eine Gruppe? Die Kleingruppenforschung hat einen eher engen Begriff von Gruppe und definiert sie unter formalen Gesichtspunkten. Demnach haben Gruppen

- 3 bis ca. 20 Mitglieder (von Großgruppen spricht man ab ca. 20 Mitgliedern)
- eine gemeinsame Aufgabe oder ein gemeinsames Ziel
- die Möglichkeit der direkten (Face-to-Face) Kommunikation
- eine gewisse zeitliche Dauer, von 3 Stunden (der durchschnittlichen Lebensdauer vieler Gruppen aus der experimentellen Psychologie) bis zu vielen Jahren.

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
- ein Geflecht aufeinander bezogener sozialer Rollen, die auf das Gruppenziel gerichtet sind.

Um den Begriff Gruppe weiter zu konkretisieren, ist es hilfreich, ihn einigen verwandten Begriffen gegenüberzustellen.

2.2 Nicht alles ist eine Gruppe – Abgrenzung zu verwandten sozialen Formen

Die Teilnehmer einer Demonstration oder anderer Großveranstaltungen, z. B. auch die Zuschauer bei einem Fußballspiel, würde man im engeren Sinne nicht als Gruppe, sondern als *Menge* oder *Masse* bezeichnen. Unter einer Menge versteht man eine Gesamtheit von Personen, die sich ohne Verabredung und daher in der Regel auch ohne intensivere Kommunikation und Interaktion am gleichen Ort aufhalten. Zur Masse wird eine solche Menge, wenn sich die beteiligten Personen im Hinblick auf ein eingegrenztes Ziel zusammenschließen. Die Aufmerksamkeit einer solchen Masse richtet sich nicht aufeinander, sondern auf ein Drittes: im Falle der Demonstration z. B. auf die Redner, beim Fußball auf das Spielgeschehen. Das Miteinander ist ein zeitlich eingegrenztes Ereignis, über die Gelegenheit hinausgehende Gemeinsamkeiten, z. B. als Hartz-IV-Gegner oder als Schalke-Fan, bleiben ideelle Konstrukte. Menschenmassen sind eher Gegenstand der Massen- oder politischen Psychologie. Dennoch können Massen eine eigene Dynamik entwickeln, zu deren Verständnis gruppenspezifische Gesichtspunkte hilfreich sind. Einzelne Aspekte werden uns bei der Betrachtung der Großgruppe wiederbegegnen, z. B. die Schwierigkeit, sich dort als Individuum zu erfahren, der Umgang mit Emotionen oder die Besonderheit von Führungsrollen.

Viele der genannten Gruppen sind Teil einer *Institution* oder *Organisation*. Es lohnt sich, diese beiden Begriffe zu unterscheiden. In den Sozialwissenschaften wird mit *Institution* eine kulturell bestimmte und zumeist auch rechtlich abgesicherte Gestalt bezeichnet, in der Grundbedürfnisse des Menschen gewährleistet sind und damit eine Reihe von Erwartungen, Einstellungen und Verhaltensweisen auf Dauer gestellt werden. Dies können kleinere wie auch sehr große und abstrakte Zusammenhänge sein. Z. B. redet man von der Institution der Ehe und der Familie, aber auch von den Institutionen des Rechts, der Wirtschaft, der Erziehung, der sozialen Arbeit usw. Diese schaffen sich bestimmte Formen der *Organisation*, in denen ihre Ziele realisiert werden. Die Institution der Wirtschaft z. B. bringt vielfältige große und kleine Organisationen hervor,

2.2 Abgrenzung zu verwandten sozialen Formen

die Institution Erziehung zeigt sich in der Organisationsform unterschiedlicher Schultypen usw.

Organisationen lassen sich als soziale Systeme verstehen mit einem hohen Grad an Formalisierung sowohl der Ziele wie auch der Mittel (Bürokratie, Verwaltung, Industriebetrieb, Militär, Krankenhaus). Das Besondere einer Organisation besteht darin, dass die in ihr platzierten Personen nur ausschnittsweise Kontakt miteinander haben und alle Beteiligten im Prinzip austauschbar sind, ohne dass die Organisation als solche dadurch gefährdet ist. Somit sind Organisationen in vieler Hinsicht das Gegenteil von Gruppen, weil in ihnen von persönlichen Beziehungen abgesehen und versucht wird, diese als Einflussfaktoren, z. B. bei Entscheidungen, möglichst auszuschalten. Viele der bisher angesprochenen Gruppen, vor allem die aus dem beruflichen Feld, sind Teil einer Organisation, und die Mitglieder dieser Gruppen sind in ihrem Handeln von diesem Rahmen mitbestimmt. Darüber hinaus sind Organisationen von den in ihnen stattfindenden Intergruppenprozessen geprägt. Zwischen Gruppe und Organisation gibt es also bei aller Gegensätzlichkeit vielfältige Überschneidungen und Wechselwirkungen.

Eine weitere Abgrenzung ist notwendig zum Begriff des *Netzwerkes*. Das Netzwerk spielt sich auf einer Ebene ab, die das Geschehen in einer Gruppe übersteigt und zugleich noch nicht die Ebene der Organisation erreicht. So ist mit dem Begriff des *Netzwerkes* die Vielfalt der sozialen Beziehungen bezeichnet, in die eine Person oder auch eine Gruppe locker und zumeist informell eingebunden ist. Berufliche Seilschaften, Lobbybeziehungen, Informationsnetze, informelle Unterstützungsnetze, all dies wird als Netzwerk bezeichnet. Während im Begriff der Gruppe eine gewisse Dauerhaftigkeit und Verbindlichkeit der (Arbeits-)Beziehungen mitgedacht wird, betont der Begriff des Netzwerkes die Bedeutung von schwachen Beziehungen, die als soziale Ressource zur Verfügung stehen und nach Bedarf aktiviert werden können. Zeitlich befristete (Projekt-)Gruppen können als Manifestierung der latent vorhandenen schwachen, mehrere Knotenpunkte umfassende Netzwerkbeziehungen verstanden werden. Zu untersuchen wäre, ob und in wieweit sich soziale Netze und Gruppen gegenseitig bedingen und/oder ersetzen.

Auf einen größeren Zusammenhang zielt der Begriff der *Gesellschaft*. Als ein zentraler Begriff der Soziologie bezeichnet er im modernen Sinne die strukturierte Gesamtheit der Institutionen, Organisationen und Gruppen und ihre Interdependenzen innerhalb eines bestimmten räumlichen Rahmens. Insofern ist Gesellschaft der Gruppe übergeordnet, was verdeutlicht, dass jede Gruppe Teil eines größeren Ganzen ist. Umgekehrt kann man Gesellschaft auch als ein Netzwerk von Gruppen beschreiben. Unserem Verständnis des Begriffs der Gruppe näher ist der von dem Soziologen Ferdinand Tönnies geprägte Begriff der Gemeinschaft, der in der Soziologie den Gesellschaftsbegriff kontrastiert und das unmittelbare Aufeinanderbezogensein der sozialen Beziehungen betont.

Wir sehen also, dass all diese Begriffe Überschneidungen mit dem Begriff Gruppe aufweisen, aber nicht in diesem aufgehen. So kann das Verständnis von Gruppe und Gruppendynamik zwar etwas zur Analyse dieser Begriffe bzw. sozialen Systeme beitragen, kann diese aber nicht voll erfassen bzw. beschreiben. Dies verweist sowohl auf den Beitrag, den die Gruppendynamik als Forschungsperspektive für die Sozialwissenschaften insgesamt zur Verfügung stellt, wie auf ihre Grenzen.

2.3 Das Team als Sonderform der Gruppe

Nicht jede Gruppe ist ein Team, aber jedes Team eine Gruppe. Der Begriff Team ist eine Sammelbezeichnung für alle arbeits- und aufgabenbezogenen Gruppen, deren Mitglieder kooperieren müssen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Dazu hat das Team einen gewissen Handlungsspielraum, in dem es die Belange, die mit der Aufgabe verbunden sind, selbst planen, entscheiden und ausführen kann. Die Zusammenarbeit erstreckt sich über einen Zeitraum, der es erlaubt, eine arbeitsfähige Gruppe zu entwickeln. Teams sind Gruppen mit einem „Doppelgesicht“. Sie sind sowohl ein Arbeitsinstrument zur Erfüllung einer Aufgabe als auch ein soziales System, das eine eigene soziale Dynamik entwickelt und das Verhalten seiner Mitglieder prägt. Ihre Arbeitsfähigkeit erwerben Teams damit, dass sie neben dem Was auch das Wie ihrer Zusammenarbeit steuern können, und zwar vor allem

2.4 Die Gruppe als soziales System

mithilfe der Reflexion auf der Sachebene und der Ebene der (Arbeits-)Beziehungen. Teamarbeit ist somit ein anspruchsvolles Instrument der Zusammenarbeit, und die hohen Anforderungen, die sie stellt, sind den Beteiligten zumindest in den Anfängen der Teamarbeit nicht immer bewusst (Edding u. Schattenhofer 2015b; Gellert u. Nowak 2010; Heintel 2008; Velmerig et al. 2004).

Mit der verstärkten Verbreitung von Teamarbeit bzw. von (teil)autonomen Arbeitsgruppen und Projektgruppen in der Arbeitswelt hat die Gruppe in viele Organisationen Einzug gehalten. Wenn sich auch die ursprünglich damit verknüpften Erwartungen der Versöhnung von Produktivität und Humanisierung der Arbeitswelt in der Teamarbeit nur teilweise erfüllt haben, so wurde mit der Teamarbeit eine Alternative zur hierarchischen Ordnung und funktionalen Ausdifferenzierung von Organisationen eingeführt, erprobt und in vielen Fällen dauerhaft verankert. Die Verbreitung von Teamarbeit – nicht nur im sozialen und kulturellen Sektor, sondern auch in Verwaltung und Wirtschaftsunternehmen (Doppler et al. 2013) – erklärt das in den 1990er Jahren erneut entstandene Interesse an gruppendynamischen Fragen und Trainingsformen.

2.4 Die Gruppe als soziales System

In den 1980er Jahren wurden gruppendynamische Konzepte und Arbeitsweisen ergänzt und erweitert durch systemtheoretische Konzepte, die einen neuen Rahmen dafür boten, gruppendynamische Interventionen zu verstehen und zu planen (vgl. Lindner 1990; Wimmer 1996; Schattenhofer u. Weigand 1998). Eine Gruppe wird demnach als ein autonomes Sozialesystem verstanden, das – wie andere soziale Systeme auch – nicht direkt von außen steuerbar ist. Niemand kann eindeutig vorhersagen, wie ein bestimmter Einfluss von außen wirken und wie eine Gruppe darauf reagieren wird. Jede Intervention hat neben den beabsichtigten immer auch ungewollte Folgen. Die entstehenden Ordnungen in einer Gruppe sind auf die jeweils neu ablaufenden wechselseitigen Abstimmungsprozesse zurückzuführen. Solchen Rückkopplungsprozessen verdanken Gruppen – wie jedes soziale System – ihre Entwicklungsmöglichkeiten und ihr Eigenleben.

Legt man ein solches Systemverständnis zugrunde, so ist die Steuerung von Gruppen vor allem als Selbststeuerung zu konzipieren und somit als Reflexionsprozess der Gruppe in Bezug auf sich selbst. Indem die Beteiligten, die Beobachter und Beobachtete zugleich sind, sich und der Gruppe Feedback geben und ihre Beobachtungen zum Thema machen, wird für sie die spezifische Ordnung ihrer Gruppe erkennbar und damit auch gestaltbar.

Um zu verstehen, was eine Gruppe ausmacht, ist es sinnvoll, das eigene Beobachtungsschema so zu erweitern, dass die Dynamik, das Kräftespiel in der Gruppe, das Eigenleben und Eigenwertige, das eine Gruppe herausbildet, erfasst werden können. Dies erfordert es, eine Beobachterposition einnehmen, die das Geschehen in einer Gruppe nicht in seine Einzelteile zerlegt. „Die Gruppe ist mehr als die Summe ihrer Teile“ – so wird die gruppenspezifische Perspektive oft gekennzeichnet. Was unter diesem „mehr“ verstanden werden kann, wie es zu beobachten, zu benennen und zu handhaben ist, damit setzt sich die Gruppendynamik auseinander. Zwei Beispiele zur Veranschaulichung: Das erste Beispiel stammt aus einer Fallsupervisionsgruppe, in die die geschilderte Situation eingebracht wurde, das zweite aus einer Fortbildungsveranstaltung. Beide Situationen werden in den weiteren Kapiteln wiederholt aufgegriffen sowie durch weitere Fallbeispiele ergänzt werden.

Frau B. kommt als neue Mitarbeiterin in ein Team von fünf KollegInnen eines kleinen, auf spanische Reiseliteratur spezialisierten Verlags. Der Geschäftsführer und Besitzer ist nur selten anwesend, die Geschäfte führt seine Assistentin, die auch B.s Vorgesetzte ist. Frau B. übernimmt die Aufgabe ihrer Vorgängerin und muss eine Publikation fertig stellen. Dazu braucht sie die Zuarbeit ihrer KollegInnen. Zwei davon sind Spanierinnen, ebenso wie der Besitzer und seine Assistentin. Diese unterstützen sie aber nicht – aus ihrer Sicht –, sondern „lassen sie auflaufen“, wobei jede Einzelne sehr freundlich zu ihr ist. Ein Gespräch mit den KollegInnen in Anwesenheit der Assistentin führt zu einer kurzfristigen Verbesserung und dem Versprechen, gut zusammenzuarbeiten. Die KollegInnen sehen von sich aus keine Hindernisse in der Zusammenarbeit, finden aber, dass Frau B. zu wenig auf sie zugeht und um Auskunft bittet.

Schließlich verschlechtert sich die Kooperation wieder, und Frau B. kann ihre Arbeit nicht termingerecht erledigen. Unter der großen Be-

2.4 Die Gruppe als soziales System

lastung und aufgrund der schlechten Zusammenarbeit unterläuft ihr ein für den Verlag kostspieliger Fehler, und sie verlässt daraufhin „im gegenseitigen Einvernehmen“ das Unternehmen. Letztlich fühlt sie sich gemobbt und ausgestoßen, wobei ihr immer noch rätselhaft ist, wie ihr das passieren konnte, hatte sie doch noch nie Probleme bei der kollektiven Zusammenarbeit.

Ein weiteres Beispiel: Das Seminar hatte bereits vor zwei Stunden begonnen, die 17 TeilnehmerInnen hatten den Anfang mit einer Kennenlernübung gestaltet, die LeiterInnen hatten das Programm vorgestellt, da stürmt Frau C. in den Raum, sie entschuldigt sich kurz für ihr ZuSpät-Kommen und fragt dann, was gerade gemacht werde. Als einzelne aus der Gruppe etwas zögerlich antworten, dass man dabei sei, sich kennen zu lernen, schlägt sie kurzerhand eine Übung vor, mit der das Kennenlernen beschleunigt werden könne, schließlich müsse man die Zeit nutzen. Sie bringt das sehr routiniert vor, sodass die anderen TeilnehmerInnen entweder schweigen oder sich dem Vorschlag ohne viel Kommentare anschließen. In der Pause und später bei der Auswertung dieses Seminarabschnittes äußern sich einige der Schweigenden erbost darüber, dass Frau C. hereinplatzt und sofort das Ruder an sich reißt. Das solle sie ja nicht noch einmal machen, ein zweites Mal werde man sich nicht überrumpeln lassen. Ein großer Teil der Gruppe teilt diese Meinung und macht deutlich, dass Frau C. schließlich noch nicht so zur Gruppe gehöre wie die anderen TeilnehmerInnen, die von Anfang an da waren. Frau C. ist sehr verwundert über diese Einschätzung.

Ein auf das Individuum bezogener Blick interpretiert diese Geschehnisse z. B. als Abstoßungsreaktionen gegenüber Menschen mit „unpassenden“ oder auffälligen (Charakter-)Eigenschaften. Frau B. passt nicht in dieses Team, die „Chemie“ zwischen ihr und den KollegInnen stimmt nicht, und so bleibt ihr schließlich nichts anderes übrig, als wieder zu gehen. Auch Frau C. verhält sich auf eine für die Anfangssituation unpassende Weise und bekommt dafür die Ablehnung der anderen zu spüren. „Ausgrenzung erfolgt auf Grund individueller Besonderheiten“, so lautet eine weithin gebräuchliche Erklärung.

Die folgenden Kapitel zeigen, welche anderen Erklärungsmodelle die Gruppendynamik für die geschilderten Prozesse anbietet. In ihnen wird die Feldtheorie Kurt Lewins durch systemtheore-

tische Überlegungen erweitert und fortgeführt. Eine Gruppe wird demnach als soziales System verstanden, das durch das Prinzip der Rückbezüglichkeit oder, wie es in der Systemtheorie heißt, durch Selbstreferenzialität charakterisiert ist. Man geht davon aus, dass das System Gruppe – innerhalb bestimmter Grenzen – von seinen Umwelten unabhängig ist und frühere Systemzustände spätere beeinflussen. Das kann man sich an folgendem Beispiel verdeutlichen:

Auf einem Seminar werden zwei Arbeitsgruppen gebildet, die sich von den Rahmenbedingungen möglichst ähnlich sind: Sie sind gleich groß, haben die gleiche Anzahl von Männern und Frauen mit einer ähnlichen Altersstruktur, und sie bekommen die gleiche Aufgabe: das Treffen einer gemeinsamen Entscheidung.

Nach Erledigung der Aufgabe trifft man sich wieder gemeinsam, und jede Gruppe stellt ihren Arbeitsprozess vor. Während sich die einzelnen Arbeitsschritte und die besprochenen Themen noch relativ gleichen, so wird deutlich, dass in den drei Stunden zwei deutlich unterscheidbare Gruppen entstanden sind. Die Beteiligten fühlen sich ihrer Gruppe zugehörig und wollen keinesfalls wechseln, und sie sind darüber verwundert, wie unterschiedlich es doch in beiden Gruppen gelaufen ist. Trotz der ähnlichen Ausgangslage haben sich zwei verschiedene Stile entwickelt. Die einen beschreiben sich als zielstrebig, ergebnisorientiert und konkret, die anderen finden sich locker, individuell und kreativ, zwei sehr unterschiedliche Sichtweisen der Gruppen in Bezug auf sich selbst, die aus weitgehend gleichen Ausgangsbedingungen entstanden sind.