

Heinz Wübbena

# Gruppendynamik von Sportspielmannschaften

Entwicklung eines feldtheoretischen  
Modells zur Beobachtung  
gruppendynamischer Prozesse

---

# Gruppendynamik von Sportspielmannschaften

---

Heinz Wübbena

# Gruppendynamik von Sportspielmannschaften

Entwicklung eines feldtheoretischen  
Modells zur Beobachtung  
gruppendynamischer Prozesse

 Springer

Heinz Wübbena  
Winsen (Aller), Deutschland

Veröffentlichung der Dissertationsarbeit des Autors an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg unter dem Titel „Entwicklung eines feldtheoretischen Modells gruppenspezifischer Prozesse in Sportspielmannschaften“ im Jahre 2017

ISBN 978-3-658-19332-4      ISBN 978-3-658-19333-1 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-19333-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

## **Danksagung**

Die Veröffentlichung meiner Dissertation als Zusammenfassung meiner Forschungsarbeit der vergangenen vier bis fünf Jahren ist für mich nicht nur der Abschluss meiner Promotion sondern auch ein schöner Anlass, den Menschen zu danken, die mich auf diesem Weg begleitet und unterstützt haben.

Mein Doktorvater Prof. Dr. Bero Rigauer hat mich und meine Arbeit mit seinem Wissen, seiner Neugier und seiner Offenheit nicht nur kritisch und konstruktiv begleitet, sondern immer wieder auf meinem Weg bestärkt und motiviert. Ich habe mit ihm einen wichtigen Mentor und Freund gefunden. Prof. Dr. Schorer hat als Co-Referent mit einem anderen wissenschaftlichen Blickwinkel ebenfalls stark zur Qualität der Arbeit beigetragen.

Die Offenheit, Geduld und Bereitschaft zur Mitarbeit aller Verantwortlichen, Spieler und Betreuer der Handballbundesligamannschaft des TSV Hannover Burgdorf waren ausschlaggebend für das Gelingen der Fallstudie im Rahmen dieser Arbeit. Besonders bedanken möchte ich mich beim damaligen Cheftrainer Christopher Nordmeyer für die hervorragende Unterstützung.

Einen besonderen Dank möchte ich an meine Frau Susanne und meine Kinder Eike und Anna richten, die mich auf meinem Weg immer liebevoll, kompetent, und wenn nötig auch kritisch begleiten.

Abschließend möchte ich meiner Lektorin, Frau Susanne Ullrich und dem Springer Verlag für die gute Zusammenarbeit und die fachkundige Umsetzung meines Buchprojektes danken.

# Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	9
1 Einleitung .....	11
1.1 Begründung des Themas .....	11
1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit .....	14
2 Reflexion des Forschungsstandes.....	17
2.1 Wissenschaftliche Einordnung des Themas.....	18
2.2 Die Sportspielmannschaft als Gruppe .....	20
2.3 Gruppendynamik, Gruppenstruktur und Gruppenprozess .....	24
2.4 Gruppendynamische Faktoren und weitere Konstrukte .....	52
3 Entwicklung eines gruppendynamischen Modells für Sportspielmannschaften .....	105
3.1 Theorierahmen .....	107
3.2 Grundannahmen .....	117
3.3 Definitionen.....	118
3.4 Bestimmung der gruppendynamischen Faktoren für das Modell....	129
3.5 Das iGP-Modell.....	153
4 Fallstudie im Rahmen der Modellentwicklung .....	161
4.1 Das Setting der Fallstudie .....	162
4.2 Methodologische Grundüberlegungen und Untersuchungsplan .....	168
4.3 Untersuchung 1: Narrative Interviews .....	170
4.4 Untersuchung 2: Leitfadeninterviews .....	184
4.5 Untersuchung 3: Langzeitbeobachtung der Wettkampfeinheit.....	218
5 Zusammenfassung und Reflexion .....	259
5.1 Zusammenfassung zur Durchführung und zu den Ergebnissen der Arbeit.....	259
5.2 Reflexion der Ergebnisse vor dem Hintergrund der Forschungsfragen.....	262
5.3 Reflexion zu den Forschungsmethoden im Rahmen dieser Arbeit .....	265
6 Perspektiven .....	267
6.1 Methodologische Perspektiven zur Modellentwicklung .....	267
6.2 Perspektiven für die Sportwissenschaft und die Sportpraxis .....	268
Literaturverzeichnis.....	271

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Grafische Übersicht zur Vorgehensweise und zum Aufbau der Arbeit.....	16
Abb. 2	Differenzierung von innerer und äußerer Umwelt der Gruppe .....	24
Abb. 3	Multidimensionales Modell Trainerverhalten nach .....	37
Abb. 4	Gruppenentwicklung im Wechsel von Integration und Differenzierung .....	47
Abb. 5	Die intra- und extrapsychischen, funktionalen Bezugssysteme von Emotionen .....	80
Abb. 6	Ein heuristisches Modell zur Erforschung von Sportgruppen nach Carron .....	106
Abb. 7	Der Lebensraum einer Person nach Lewin .....	110
Abb. 8	Rekursives Prozessmodell mit Rückkopplungs- und Wechselwirkungspfaden.....	119
Abb. 9	Wirkung von Vergangenheit und Zukunft im gegenwärtigen Feld oder in der gegenwärtigen Situation .....	121
Abb. 10	Rückkopplungen im Zeitverlauf bei zeitdiskreten Prozessen .....	122
Abb. 11	Die Addition von psychischen und sozialen Kräften im Modell ...	124
Abb. 12	Veränderungen durch Kräfte im sozialen Feld am Beispiel der Leistungsnorm nach Lewin .....	125
Abb. 13	Das iGP-Modell für Sportspielmannschaften .....	154
Abb. 14	Funktionale Zusammenhänge gruppenspezifischer Faktoren im iGP-Modell .....	158
Abb. 15	Visualisierung der Code-Beziehungen aus den narrativen Interviews .....	178
Abb. 16	Visualisierung der Code-Beziehungen aus den Leitfadeninterviews .....	188
Abb. 17	Das erweiterte iGP-Modell mit den Ergänzungen der gruppenspezifischen Faktoren Organisationsgrad (ORG) und Erfolg (SUCC) .....	214
Abb. 18	Funktionale Zusammenhänge gruppenspezifischer Faktoren im iGP <sub>2</sub> -Modell .....	217
Abb. 19	Erweiterte Matrix funktionaler Zusammenhänge des iGP <sub>2</sub> -Modells .....	257
Abb. 20	Die gruppenspezifischen Faktoren des iGP <sub>2</sub> -Modells .....	262

# 1 Einleitung

## 1.1 Begründung des Themas

In der Sportpraxis, der Sportwissenschaft und der öffentlichen Kommunikation wird die Komplexität gruppaler Dynamiken in Sportspielmannschaften häufig individualdynamisch reduziert oder stark vereinfacht dargestellt. Verschiedene Ursachen für diese Art der Reduzierung oder Vereinfachung lassen sich aus Sicht des Verfassers aufzeigen: Aufgrund des hohen öffentlichen Interesses an Sportspielen findet in den Massenmedien täglich eine umfangreiche Berichterstattung statt. Trainer, Manager, Spieler oder sogenannte Experten werden in Interviews zu den Ursachen und Auswirkungen von Erfolg und Misserfolg befragt. Die Ursachenzuweisung umfasst ein breites Spektrum. In der Einschätzung der Ursachen von Erfolg und Misserfolg auf Gruppenebene ist in vielen Aussagen eine Unschärfe zu erkennen. Es werden Begriffe wie „Teamgeist“, „Wir-Gefühl“, „Kampfgeist“ oder „Mentalität“ als Attribute von Mannschaften angeführt, um Erfolg oder Misserfolg zu erklären. Häufig wird der Rolle des Trainers als „Macher“ eine hohe Bedeutung zugewiesen. Der Trainer „formt“ ein Team aus „Spielermaterial“, er „impft der Mannschaft etwas ein“ oder „stellt an den Stellschrauben“. Die Leistungen einzelner Spieler werden hervorgehoben oder bemängelt. Einzelne Spieler werden zum „Schlüsselspieler“ oder zum „Matchwinner“ oder aber zum „Versager“ oder „Fehleinkauf“. Im Erfolgsfalle kommt es zu einer Verklärung der Person - im Sinne einer modernen Heldenverehrung - des Trainers oder einzelner Spieler oder aber zu einer Sündenbock-Funktion im Falle des Misserfolgs. Im professionellen Mannschaftssport sind davon vor allem die Trainer betroffen, die nach einer Reihe von Niederlagen ihres Teams aufgrund des hohen öffentlichen Drucks auf die Verantwortlichen des betroffenen Vereins fast schon automatisch mit ihrer Entlassung rechnen müssen.

Durch die Komplexität des Sportspiels, in dem die Mannschaftsleistung durch ein hohes Maß an Kooperation und Koordination von Handlungen der Spieler eines Teams in der Auseinandersetzung mit dem Gegner erbracht werden muss, fällt die Beurteilung von Gruppenleistungen häufig schwerer als die Beurteilung von Einzelleistungen. Im leistungsorientierten und professionellen Sport werden heutzutage umfangreiche computergestützte Scoutingwerkzeuge eingesetzt, die auch auf digitale Bildverarbeitung zurückgreifen, um für Teams und einzelne Athleten qualitative Informationen und quantitative



Kennzahlen zu ermitteln und zu vergleichen. Prozentuale Werte für Pässe, Zweikämpfe oder Torschüsse oder gelaufene Kilometer einzelner Spieler seien hier beispielhaft genannt. In vielen Sportarten spielen statistische Daten bei der Suche und Auswahl von neuen Spielern für ein Team eine bedeutende Rolle.

In den Bereichen der medizinischen Betreuung, der Ernährung oder des Athletiktrainings ist in den vergangenen Jahrzehnten eine Professionalisierung im Spitzensport zu beobachten. Auch die Sportpsychologie gewinnt an Bedeutung im Mannschaftssport. Jedoch liegt der Schwerpunkt eher auf einer individualpsychologischen Unterstützung der Sportler. Häufig wird jedoch auf sportpsychologische Unterstützung erst im Krisenfall zurückgegriffen. Eine aus Sicht des Verfassers untergeordnete Rolle spielt die wissenschaftlich gestützte Berücksichtigung gruppenspezifischer Prozesse in Sportmannschaften. Trainer, Manager und Betreuer greifen auf individualdynamische Ansätze oder aber auf Alltagstheorien zurück.

Es ist festzustellen, dass es nicht nur im Bereich der Sportwissenschaft, sondern auch in anderen Wissenschaftsdisziplinen Defizite bei der Erforschung von Gruppen gibt (Anger, 1966; Witte, 1989; Alftermann, 1993; Arnscheid, 1999; Rigauer & Robbert, 2000; Wilhelm, 2001; 2006). Eine wesentliche Motivation des Verfassers dieser Arbeit ist in der Absicht begründet, einen Beitrag zu leisten, dass von Sozialpsychologen, Soziologen und Sportwissenschaftlern aufgezeigte Theoriedefizite in der Gruppenforschung zu verringern. Mannschaften im Sport erfüllen die Kriterien von Kleingruppen (Wilhelm, 2006). Der ehemalige Herausgeber der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, René König, stellte 1966 in einem Beitrag zum Sonderheft Kleingruppenforschung und Gruppe im Sport fest, dass sich die Sozialpsychologie der Gruppe und insbesondere die Kleingruppenforschung bis zu diesem Zeitpunkt nur zögerlich und in geringem Umfang der Gruppe im Sport angenommen hatte. Er führte die Tatsache, dass sich bis dato viele Untersuchungen auf Arbeitsgruppen in der Industrie konzentriert hatten, auf wirtschaftliche Erwägungen zurück und stellte fest, dass auch der verstärkt aufkommende Berufssport daran nichts geändert hatte. Die Vorteile einer systematischen Auseinandersetzung mit dem Problem der Gruppe im Sport sah er zum einen in dem Verhältnis von Gruppe und Leistung und zum anderen durch einen relativ einfachen Zugang zu Amateur-Sportgruppen, die unbegrenzte Möglichkeiten der Beobachtung von Gruppenphänomenen erlaubten und fruchtbare Resultate für die allgemeine Kleingruppenforschung versprachen (König, 1966, S. 5). Hinsichtlich der wirtschaftlichen Bedeutung des Pro-

fisports haben sich die Verhältnisse in den letzten 50 Jahren in vielen Sportarten nochmals verändert. Interessant ist an dieser Stelle die Frage, wie sich die Kleingruppenforschung im Sport in den vergangenen Jahrzehnten entwickelt hat und welche Erkenntnisse zur Erforschung von Gruppen im Allgemeinen sie zutage gefördert hat. In einer historischen Reflexion der Sportpsychologie urteilt Janssen (1997), dass die sportwissenschaftliche Forschung der Kleingruppe auf Eis liege. Die wenigen Beiträge thematisierten Forschungsberichte spezieller Problemfelder. Auch Wilhelm (2006) beklagt den langsamen Fortschritt bei der Erforschung von Sportgruppen und bezieht sich dabei auf die Forschungsaktivitäten in Deutschland (Lüschen, 1966; Gabler, Eberspächer, Hahn, Kern & Schilling, 1979; Conzelmann, Gabler & Schlicht 1996) und Nordamerika (Widmeyer, Carron & Brawley, 1993). Er stellt darüber hinaus fest, dass „eine übergreifende Theorie, welche kognitive, emotionale und motivationale Komponenten unterscheidet und mit dem beobachteten Verhalten verbindet“, bislang fehlt (Wilhelm, 2006, S. 204). In Richtung einer übergreifenden Theorie gehend, legten Rigauer und Robbert (2000) im Zusammenhang soziodynamischer Gruppenprozesse eine feld- und figurationstheoretischbegründete soziologische Untersuchung zum Sportspiel vor. Aus Sicht des Verfassers ist festzuhalten, dass auch die zunehmende Kommerzialisierung des Spitzensports und die damit einhergehende Professionalisierung in fast allen Bereichen des Leistungssports bisher scheinbar nicht dazu geführt haben, die Erforschung von gruppenspezifischen Prozessen und deren Einfluss auf Erfolg und Misserfolg von Sportmannschaften nachhaltig zu etablieren.

In diesem Zusammenhang wird die Forschungsfrage dieser Arbeit wie folgt formuliert

- Wie entstehen, verlaufen, verändern sich gruppenspezifische Prozesse in Sportspielmannschaften?
- Wie lassen sie sich sozial- und sportwissenschaftlich untersuchen?
- Wie lässt sich ein daran angeschlossenes Modell gruppenspezifischer Prozesse in Sportspielmannschaften theoretisch entwickeln, begründen und empirisch umsetzen?

In der Sportpraxis, der Sportwissenschaft und der öffentlichen Kommunikation wird die Komplexität gruppenspezifischer Dynamiken in Sportspielmannschaften häufig individualdynamisch reduziert oder unzureichend berücksichtigt. Ziel der Arbeit ist es, diesen Trend zu hinterfragen und ein Modell der Gruppen-

dynamik für Sportspielmannschaften dagegen zu setzen, das die Gruppe als Einheit in den Blick nimmt.

## 1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

In Kapitel 2 wird das Thema der Arbeit zunächst disziplinübergreifend wissenschaftlich eingeordnet. Anschließend erfolgt die Annäherung an das Thema dieser Arbeit über die Reflexion des Forschungsstandes zur Definition, Typisierung, Entstehung, Entwicklung und zum Zerfall von *Gruppen*. Die beiden Konstrukte der *Gruppendynamik*, *Gruppenstruktur* und *Gruppenprozess* werden eingehend beleuchtet und verschiedene, in der Literatur vorliegende Funktionsmodelle für Gruppen sowie die damit verbundenen Annahmen und Ableitungen zum Gruppengeschehen gegenübergestellt und ihre mögliche Verwendung für die Modellentwicklung diskutiert. Darüber hinaus werden Theorien und Forschungsergebnisse zu gruppenspezifischen Faktoren<sup>1</sup> diskutiert, und schließlich weitere Begriffe und Konstrukte erörtert, die in der Diskussion von Gruppenphänomenen in Sportspielmannschaften verwendet werden und ggf. in geeigneter Form im Modell berücksichtigt werden müssen.

Kapitel 3 umfasst die theoriegeleitete Entwicklung eines gruppenspezifischen Modells für Sportspielmannschaften. Grundlage der Modellentwicklung ist die sogenannte Feldtheorie von Kurt Lewin (1963, 1982). Wesentliche Annahmen, Begriffe und Konstrukte der Feldtheorie werden vorgestellt und die Gründe für die Auswahl der Theorie erläutert. Anschließend werden Grundannahmen getroffen, sowie Definitionen für das Modell festgelegt. In einem weiteren Schritt werden schließlich 16 gruppenspezifische Faktoren theoretisch hergeleitet, die in Eingangs-, Prozess- und Ausgangsvariablen eines ersten Modellentwurfs, dem iGP-Modell<sup>2</sup>, untergliedert werden. Funktionale Zusammenhänge zwischen diesen Faktoren werden in Form einer Funktionsmatrix dargestellt.

Im Rahmen der in Kapitel 4 beschriebenen Fallstudie mit einer Handballmannschaft der Bundesliga wird das iGP-Modell aus Kapitel 3 weiterentwi-

---

1 Der Begriff „gruppenspezifischer Faktor“ als Zustandsvariable oder Eigenschaft einer Gruppe wird in der Literatur nicht durchgängig verwendet. Im Rahmen dieser Arbeit wird er für alle Variablen von Gruppenprozessen verwendet, die sich auf Eigenschaften der Gruppe als Ganzes beziehen.

2 iGP bedeutet „interactive Group Performance“ und ist eine vom Verfasser gewählte Bezeichnung

ckelt und präzisiert. Die in Kapitel 3 theoretisch hergeleiteten *gruppendynamischen Faktoren* sowie Annahmen zu *funktionalen Zusammenhängen* zwischen diesen Faktoren sollen hinterfragt, ggf. verworfen, verändert oder um weitere Faktoren und funktionale Zusammenhänge ergänzt werden. Dazu werden insgesamt drei Untersuchungen durchgeführt, die dem Lewin'schen Grundsatz folgen, dass Verhalten nur erklärt werden kann, wenn die *Situation* vollständig erfasst wird, d.h. personelle und situative Aspekte für das Gruppengeschehen berücksichtigt werden. In Untersuchung 1 werden individuelle Biografien, Persönlichkeitsmerkmale der Akteure und damit Aspekte der *Zusammensetzung* erschlossen. In Untersuchung 2 werden Akteure zu Experten in eigener Sache. Im Rahmen der Auswertung und Ergebnisdiskussion von Leitfadeninterviews zur Forschungsfrage wird das iGP-Modell aus Kapitel 3 um zwei gruppendynamische Faktoren auf 18 Faktoren zum iGP<sub>2</sub>-Modell erweitert und die Funktionsmatrix um weitere funktionale Zusammenhänge ergänzt. Untersuchung 3 umfasst die Langzeitbeobachtung im Rahmen der Fallstudie als teilnehmende Beobachtung des Verfassers über mehr als eine Saison. Die *Wertentwicklungen* der 18 *gruppendynamischen Faktoren* des iGP<sub>2</sub>-Modells im Zeitverlauf (zeitliche Dynamik) werden betrachtet und weitere *funktionale Abhängigkeiten* untereinander erörtert, anhand von Beispielen untermauert und abschließend nochmals zusammenfassend in einer Matrix als Funktionsmuster dargestellt.

In Kapitel 5 wird die Arbeit vor dem Hintergrund der Forschungsfrage nochmals zusammengefasst und reflektiert, bevor in Kapitel 6 Perspektiven zur Weiterentwicklung und zur empirischen Überprüfung des iGP<sub>2</sub>-Modells aufgezeigt werden. Insbesondere auf methodologische Aspekte der weiteren Forschungsarbeit mit Sportspielmannschaften wird dabei hingewiesen. Abschließend wird der mögliche Nutzen des entwickelten Modells für die Sportpraxis abgeschätzt. Der Grundsatz von Kurt Lewin kann als Ansporn und Verpflichtung zugleich verstanden werden: „Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie!“ (Lewin, 1982, S. 235).

Abbildung 1 zeigt die Vorgehensweise und den Aufbau der Arbeit nochmals in einer grafischen Übersicht:

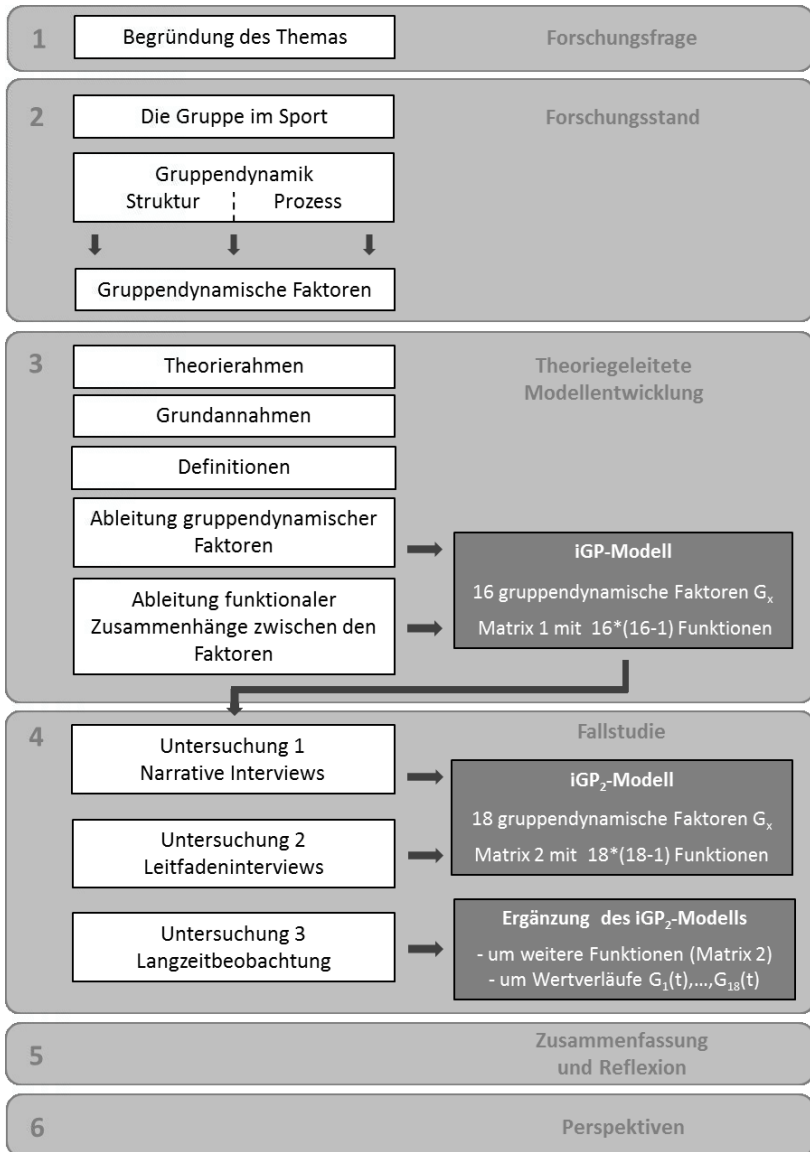


Abb. 1 Grafische Übersicht zur Vorgehensweise und zum Aufbau der Arbeit

## 2 Reflexion des Forschungsstandes

Nachfolgend soll das Forschungsthema zunächst in Bezug auf die relevanten Wissenschaftsbereiche eingeordnet werden. Es soll verdeutlicht werden, welche Basiswissenschaften sich mit gruppendynamischen Prozessen auseinandersetzen und welche besonderen Herausforderungen sich im Überschneidungsbereich dieser Wissenschaftsdisziplinen ergeben.

In Abschnitt 2.2 geht es zunächst um die Klärung des Begriffes „*Gruppe*“. Aus einem erweiterten Blickwinkel werden die aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen hervorgegangenen Definitionen, Merkmalsbeschreibungen und Klassifizierungen von Gruppen sowie die Abgrenzungen der *Gruppe* zum *Individuum* und zu ihrer *Umwelt* erörtert, um daraus abzuleiten, wie die Sportspielmannschaft als *Gruppe* eingeordnet und abgegrenzt werden kann.

Die Ursprünge des Begriffes der *Gruppendynamik* sowie Theorien und Erkenntnisse zur Bildung und zum inneren Aufbau von Gruppen werden in Abschnitt 2.3 erörtert. Wie entstehen Gruppen? Wie entwickeln sich Gruppen? Wie bilden sich Strukturen in Gruppen heraus? Verschiedene Soziologen und Sozialpsychologen haben sich mit dem inneren Aufbau von Gruppen, mit der Entstehung, dem Erhalt und dem Zerfall von Gruppen auseinandergesetzt. Verschiedene Entwicklungs- oder Funktionsmodelle sowie Grundannahmen zu Gruppen werden im Rahmen dieses Abschnitts erörtert und verglichen. Ziel ist es, Unterschiede und Schnittmengen zu erkennen und daraus abzuleiten, welche Annahmen zu *Gruppenstrukturen* und *Gruppenprozessen* übernommen und für die Modellbildung im Rahmen dieser Arbeit berücksichtigt werden sollen.

Anschließend wird in Abschnitt 2.4 der Forschungsstand zu *gruppendynamischen Faktoren* zusammenfassend dargestellt, die bisher von Soziologen, Sozialpsychologen und Sportwissenschaftlern im Rahmen gruppendynamischer Prozesse beschrieben und untersucht wurden. Auch zu einigen individualpsychologischen Konstrukten wie *Motivation*, *Volition*, *Emotion* oder *Aggression*, die ebenfalls in der alltäglichen Diskussion von Gruppenverhalten im Sport verwendet werden, wird der aktuelle Forschungsstand wiedergegeben. Im Rahmen der Modellentwicklung soll erörtert werden, wie diese Konstrukte in ihrer Wirkung auf das individuelle Verhalten und Gruppenverhalten im zu entwickelnden Modell berücksichtigt werden können. *Psychische Konflikte* von Individuen und *soziale Konflikte* innerhalb einer Gruppe oder zwischen einer Gruppe und ihrer Umwelt sind aus Sicht des Verfassers bedeut-

sam für die Erklärung individuellen Verhaltens in Gruppen sowie dem Gruppenverhalten. Der Forschungsstand zu *Konflikten* wird zusammenfassend dargestellt, um daraus abzuleiten, in welcher Form *Konflikte* im Modell berücksichtigt werden sollen. Abschließend wird der Forschungsstand zum Thema *Leistung von Gruppen* im Allgemeinen bis hin zu vorliegenden sportwissenschaftlichen Untersuchungen erörtert. Sportwissenschaftliche Untersuchungen setzen sich insbesondere mit Zusammenhängen zwischen verschiedenen *gruppendynamischen Faktoren* und der *Leistung* von Sportmannschaften auseinander.

## 2.1 Wissenschaftliche Einordnung des Themas

Wissenschaftliche Untersuchungen von Gruppen haben ihren Ursprung vornehmlich in der Soziologie und in der Psychologie. Die soziologische Forschung richtet ihren Fokus primär auf die Gruppe als sozialen Ort oder als soziale Einheit, wohingegen die psychologische Forschung sich im Rahmen der Sozialpsychologie eher mit dem sozialen Einfluss der Gruppe auf das Individuum auseinandersetzt (König, 1966; Berkowitz, 1975). In der sozialpsychologischen Forschung wird darüber hinaus zwischen soziologischer und psychologischer Orientierung unterschieden. Bei der soziologischen Orientierung steht der Einfluss gesellschaftlicher Prozesse auf das Individuum im Vordergrund. Die psychologische Orientierung umfasst u.a. die experimentelle Kleingruppenforschung mit Untersuchungen zur Konformität und Leistung oder auch Forschungen zur sozialen Motivation (vgl. Witte, 1989, S. 439).

Mannschaften im Sport erfüllen die Kriterien von Kleingruppen, wie Wilhelm (2006, S.197-198) ausführt. Unter dem Begriff *Kleingruppenforschung* gewann die Forschung mit Gruppen von zwei bis maximal zwei Dutzend Personen zur Mitte des letzten Jahrhunderts eine wachsende Bedeutung für Soziologen und Psychologen, wobei sich die Forschungsausrichtungen und Methoden teilweise vermischt haben und die Unterschiede eher im unterschiedlichen Forschungsverständnis auszumachen waren. Anger (1966) formulierte seinerzeit sehr prägnant wesentliche Herausforderungen der Kleingruppenforschung die aus Sicht des Verfassers bis heute bestehen:

So tritt neben die primär psychologische Frage nach der sozialen Beeinflussung und Prägung des Individuums die primär soziologische Frage nach der Struktur und Funktion der Kleingruppe als solcher(...). Theoretische und praktische Interessen überschneiden sich z.T. freilich ohne Rücksicht auf traditionelle Fachgrenzen, und dies gilt auch für die wissenschaftliche Arbeit des einzelnen. Zahl-

reiche Forscher, die „von Haus aus“ Soziologen sind, beschäftigen sich heute mit den sozialpsychologischen Problemen des Wechselspiels zwischen Gruppe und Individuum, während es umgekehrt eine Reihe von Psychologen gibt, die am einzelnen Individuum mitunter so gut wie gar nicht interessiert erscheinen, höchstens insofern, als es eine bedeutsame Teilgröße im Rahmen eines komplexen zwischenmenschlichen Interaktionssystems darstellt. Auch einige andere traditionelle Unterschiede beginnen sich mehr und mehr zu verwischen: experimentelle Untersuchungen von ad hoc gebildeten, unstrukturierten Laboratoriumsgruppen – einst ausschließlich Domäne der Psychologen – werden heute auch von soziologisch vorgebildeten Forschern unternommen, während Psychologen damit begonnen haben, sich mehr und mehr auch der Untersuchung „echter“ Kleingruppen in ihrer natürlichen Umwelt zuzuwenden – einst typischer Ausgangspunkt der modernen Gruppensoziologie. Geblieben ist allenfalls noch eine mehr „makroskopische“ und gleichzeitig „theoriefreudigere“ Haltung auf Seiten der soziologisch orientierten Forschung, die jedoch nicht selten zur Postulierung nur scheinbar allgemeingültiger Zusammenhänge führt, die einer detaillierten Analyse nicht standhalten; während die Psychologen typischerweise zwar höhere Exaktheitsansprüche stellen, infolge ihres mehr „mikroskopischen“ Blickwinkels aber oft auf die Eigenheiten des einzelnen Individuums fixiert bleiben und über die Beschäftigung mit zahllosen Einzelheiten mitunter in Gefahr sind, größere Zusammenhänge aus dem Auge zu verlieren. Beides mag im Endeffekt schließlich zu einer durchaus wünschenswerten Synthese führen, denn die ganze Geschichte der Sozialwissenschaften lehrt, dass Soziologen sehr oft die besseren Fragen stellen – sie haben selbst die psychologisch relevanten Probleme in diesem Zusammenhang oft schon viel eher erkannt und präzisiert – während psychologisch geschulte Forscher im allgemeinen vielleicht eher geeignet sind, solche Fragen besser zu beantworten. (Anger, 1966, S. 17)

Die Ausführungen von Anger mag man je nach wissenschaftlichem Standpunkt durchaus als provokant einstufen. Dennoch beschreiben sie sehr gut das gesamte Spannungsfeld der sich in der Gruppenforschung überschneidenden Grundlagenwissenschaften und darüber hinaus Herausforderungen, die sich auch für die aktuelle Forschungsarbeit ergeben. Die Grenzen zwischen Soziologie und Sozialpsychologie sind für die vorliegende Arbeit nicht klar zu ziehen. Uneinigkeit herrscht in der Wissenschaft auch darüber, ob das Phänomen Gruppe über die ausschließliche Erforschung des *Individuums* erschlossen werden kann, oder ob die *Gruppe* als Ganzes als Untersuchungsgegenstand in den Blick genommen werden sollte. Allport (1924) sieht die *Gruppe* im Verhalten des *Individuums* repräsentiert und insofern die *Gruppe* nicht als bedeutendes Konstrukt wissenschaftlicher Untersuchung. Eine grundsätzliche These der Gestaltpsychologie besagt, dass das Ganze mehr ist, als die Summe ihrer Teile (Ehrenfels, 1890/1988, S. 168ff). Übertragen auf den Forschungsgegenstand *Gruppe* bedeutet dies, dass es nicht ausreicht, die *Individuen* als Teile der *Gruppe* zu erforschen, sondern, dass wir auch die



*Gruppe* als Ganzes in den Blick nehmen müssen. Lewin (1951, S. 146) bezieht sich auf die Gestalttheorie wenn er zur sozialen Gruppe anmerkt: „The whole is not ‚more‘ than the sum of its parts, but it has different properties...“. Er ist überzeugt, dass *Gruppen* Eigenschaften annehmen, die nur erforscht werden können, wenn die *Gruppe* als Einheit betrachtet wird. Witte (1989, S. 439-441) hebt die Bedeutung der Kleingruppenforschung für die Untersuchung von Gruppen hervor und bezieht sich dabei u.a. auf Carl F. Graumann, der die These vertritt, dass nur mit Hilfe der Kleingruppenforschung, „die in der Sozialpsychologie denkbare Integration von Psychologie und Soziologie“ gelingen könnte (Witte, 1989, S. 440). Witte sieht eine wesentliche Herausforderung darin, die erkennbar unterschiedlichen Ursprünge und Ansätze zu einem gemeinsamen theoretischen Konzept zu integrieren und stellt fest, dass es dazu bisher wenige Versuche gegeben hat. Er beklagt die allgemeine Theorielosigkeit und schlägt vor, die empirische Arbeit in der Kleingruppenforschung zugunsten von Theoriebildung einzuschränken. Darüber hinaus fordert er dazu auf, die unterschiedlichen Ansätze aus der Soziologie und Sozialpsychologie in geeigneter Weise miteinander zu verbinden und sieht den Schlüssel in der *Gruppensituation* als vermittelnde Größe. Das *Mikrosystem* Gruppe kann dynamische Zustände und Eigenschaften annehmen, die als *Gruppensituation* beschrieben werden können. Diese wirken auf die *Individuen* der Gruppe gleichzeitig als *Umgebung* und beeinflussen damit deren Handeln. Das Handeln der Individuen wiederum wirkt zurück auf die Eigenschaften und Zustände des *Mikrosystems*. Dieser Ansatz ist – wie weiter unten beschrieben – anschlussfähig mit Lewins *Feldtheorie* (vgl. Lewin, 1982; Lück 2001). Die von Witte formulierte Forderung ist aus Sicht des Verfassers bei der Entwicklung des Modells im Rahmen dieser Arbeit zu berücksichtigen.

## 2.2 Die Sportspielmannschaft als Gruppe

Der Begriff „Gruppe“ wird in wissenschaftlichen Publikationen mit unterschiedlichen Bedeutungen verwendet. In der Soziologie und Psychologie besteht eine *Gruppe* aus mindestens zwei Personen, die zueinander in einer sozialen Beziehung stehen (Shaw, 1971; Hofstätter, 1986). Damit können wir die Gruppe einerseits abgrenzen von Menschen, die sich zufällig gemeinsam in einem Wartezimmer begegnen oder gleichzeitig an einer Bushaltestelle stehen, um auf einen Bus zu warten und andererseits von Massen, wie sie z. B. bei einer Demonstration oder in einem Fußballstadion auf der Tribüne anzutreffen sind. In der soziologischen und sozialpsychologischen Feldforschung vorwiegend untersuchte Gruppen sind Familien oder Arbeitsgruppen

im Berufsleben, aber auch Sportmannschaften. Für experimentelle Untersuchungen werden häufig *ad-hoc-Gruppen* gebildet, die jedoch die nachfolgend beschriebenen Merkmale für Gruppen ganz oder teilweise nicht erfüllen.

Anger (1966) spricht von „echten“ Gruppen im Sinne der Kleingruppenforschung, wenn 1. gemeinsame Motive und Ziele, 2. ein System gemeinsamer Normen, 3. differenzierte Positionen und Rollen und 4. ein mehr oder minder komplexes Geflecht an Wechselbeziehungen zwischen den Mitgliedern vorhanden sind. Janssen (1995, S. 240-243) nennt vier vergleichbare charakteristische Merkmale für Gruppen. König und Schattenhofer (2012) heben den Aspekt der *direkten* (Face-to-Face) *Kommunikation* der Gruppenmitglieder und die minimale *Dauer* der gemeinsamen Interaktionen hervor, damit sich *soziale Beziehungen* zwischen den Gruppenmitgliedern entwickeln können. Witte (1989, S. 441-442) betont das Merkmal der *psychischen Relevanz* der anderen Mitglieder für das *Individuum*, die durch die *Identifikation* mit der Gruppe zum Ausdruck kommt. Wilhelm (2006, S.198) führt darüber hinaus noch „*ähnliche Eigenschaften*“, wie sichtbare Merkmale der *Zugehörigkeit* an, mit der sich die Gruppe z. B. symbolisch nach außen und gegenüber anderen Gruppen abgrenzt. Darüber hinaus wird noch die *begrenzte Anzahl* der Gruppenmitglieder erwähnt. Dieses Merkmal wird auch durch andere Kriterien unterstützt, weil z. B. Face-to-Face-Kommunikation oder aufeinander abgestimmtes Handeln an natürliche Grenzen stoßen, wenn die Anzahl der Gruppenmitglieder über ein bestimmtes Maß wächst. Zu den Gruppen im Sport können sowohl die Teilnehmer eines Aerobic-Kurses oder einer Laufgruppe als auch Wettkampfmannschaften gezählt werden (Martin, 1977). Für Mannschaften als Gruppe im Sport formuliert Janssen (1995) die nachfolgende Definition, die sich im Kern auf die o.g. Gruppenmerkmale abstützt:

„Sportgruppen sind aufgabenorientierte Kleingruppen (Face-to-Face-Kontakt) mit gemeinsamen Zielen (Motiven, Werten), die durch Aufgabenteilung (Rollenzuweisung) und Machtteilung (Statushierarchie) sowie aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen angestrebt werden. Zu diesen Verhaltensweisen zählen: Normenkontrolle und Zielüberwachung. Somit ist ein Team ein flexibles, adaptives, überindividuelles System mit der Fähigkeit der Selbstregulation (Konfliktbewältigung).“ (Janssen, 1995, S. 242)

Diese Definition beinhaltet bereits einige strukturelle Dimensionen sowie die Festlegung, dass die Gruppe als eigenständiges *soziales System* mit der Fähigkeit zur *Selbstregulation* betrachtet wird, dass sich folglich von seiner *Umwelt* abgrenzen lässt, bzw. wahrgenommen werden kann. Es interagiert mit seiner Umwelt, beeinflusst diese und wird von ihr beeinflusst.

Gruppen im Sport werden nach verschiedenen Kriterien klassifiziert. Eine wesentliche Unterscheidung ist die Bedeutung oder der Raum, den die Gruppenmitgliedschaft im Leben der Gruppenmitglieder einnimmt. Handelt es sich um eine Aktivität, die in der Freizeit ausgeübt wird oder sind die Gruppenmitglieder Berufssportler, die mit der Ausübung ihrer Sportart ihren Lebensunterhalt bestreiten (vgl. Conzelmann et. al. 1996). Die Grenzen zwischen Amateursport und Profisport sind jedoch fließend, da in vielen Sportarten bereits in unteren Leistungsklassen monetäre Aspekte von Bedeutung sind. Verschiedene Klassifizierungen von leistungsorientierten Gruppen im Sport basieren auf der Frage, wie die Gruppenleistung erbracht wird. Steiner (1972) unterscheidet bei seinen Untersuchungen zum Gruppenprozess und zur Produktivität von Gruppen zwischen additiven, kompensatorischen, disjunktiven und konjunktiven Gruppenaufgaben<sup>3</sup>. Wilhelm (2006) stellt in Bezug auf Steiners Klassifizierung fest, dass die meisten Mannschaftssportlichen Aufgaben additiver oder konjunktiver Natur sind und verweist auf die weitere Differenzierung der konjunktiven Aufgaben in konjunktiv - nicht unterteilbare und konjunktiv - unterteilbare Aufgaben durch Carron (1980). Carron ordnet die Sportspielmannschaften der Klassifizierung „Interactive Dependence“ zu und unterstreicht dabei die Aspekte der erforderlichen *Kommunikation* und *Kooperation*. Zusätzlich ergibt sich aus der *Unterteilbarkeit der Aufgabe* die *Spezialisierung* der Gruppenmitglieder<sup>4</sup>. Interaktive Mannschaftssportarten lassen sich darüber hinaus dahingehend klassifizieren, ob die Mannschaftsleistung ohne Behinderung durch den Gegner erfolgt (wie z. B. im Volleyball) oder mit Behinderung durch den Gegner wie beim Fußball, Handball, Hockey oder Basketball (vgl. Janssen, 1995, S. 253-255). Im Rahmen dieser Arbeit richten wir unseren Blick ausschließlich auf Sportspielmannschaften, die nach Steiner (1972) und Carron (1980) als *konjunktiv-unterteilbar* bzw. *interactive-dependent* klassifiziert werden.

Wenn die *Gruppe* als eigenständige *soziale Einheit* oder *soziales System* bezeichnet wird, geht damit einher, dass eine Abgrenzung gegenüber der *Umwelt* vorgenommen wird. Mit der Abgrenzung wird festgelegt, wer sich *innerhalb* oder *außerhalb* der Gruppe befindet. Für die im Rahmen dieser Arbeit zu betrachtenden Sportspielmannschaften ist eine solche Festlegung ebenfalls

---

<sup>3</sup> Bei disjunktiven Aufgaben hängt die Gruppenleistung vom stärksten, bei konjunktiven Aufgaben dahingegen vom schwächsten Gruppenmitglied ab.

<sup>4</sup> McGrath & Kravitz (1982) haben darüber hinaus eine Taxonomie typischer Aufgaben leistungsorientierter Gruppen in unserer Kultur aufgestellt, die auch als Klassifikation von Gruppen verstanden wird und auf die sich sowohl Sportwissenschaftler wie Sozialpsychologen bei der Beurteilung von Gruppenleistungen beziehen (vgl. Witte, 1989; Janssen 1995, S. 250).

zu treffen. Besteht die Gruppe lediglich aus den Spielern einer Mannschaft? Sind Trainer, Manager, Betreuer und Ärzte Teil der *Gruppe*, oder sind sie der *Umwelt* der Gruppe zuzuordnen? Schäfer (1966, S.114) reflektiert diesen Aspekt bezüglich der Gruppenzugehörigkeit des Trainers. Einerseits könne man argumentieren, dass der *Trainer* eine zentrale und wichtige Person für die Wettkampfgruppe ist und häufig länger Mitglied ist als viele der Spieler, die „kommen und gehen“. Andererseits könne man auch argumentieren, dass die Sportgruppe nur aus Aktiven besteht. Er verweist darauf, dass dann die *Beziehungen* zwischen Trainer und Spieler wesentliche *Beziehungen* nach außen – also mit der *Umwelt* – sind und dass diese *Beziehungen* auf die *Struktur* der Gruppe und die *Leistung* der Gruppe wirken. In der überwiegenden Mehrzahl sportpsychologischer Studien und Publikationen zu Gruppenphänomenen und zur Gruppenleistung wird der Trainer als Person außerhalb der Gruppe verortet (vgl. Arnscheid, 1999, 1996; Wilhelm, 2001; Lau & Stoll, 2001). Hagedorn (1979) beschreibt ein Modell der Wettspielgemeinschaft als dynamisches System und bezeichnet es als *Kooperativ*, bestehend aus den beiden *Subsystemen* Spieler und Trainer. Alle Elemente unterhalten *wechselseitige Beziehungen* untereinander und beeinflussen sich gegenseitig, aber auch Beziehungen außerhalb des *Kooperativs*. Rigauer und Robbert (2000) verwenden den Lewin'schen Feldbegriff zur Abgrenzung der Gruppe. Die Gruppe entspricht einem „Internen Feld“ welches von einem medialen Feld unmittelbar umgeben ist. Das Mediale Feld (unmittelbare Umgebung) vermittelt über variable Feldfaktoren zwischen internem und externem Feld (im Sinne der urbanen Umgebung und der Umwelt der Gruppe). Das Interne Feld umfasst nach ihrem Verständnis nicht nur die Athleten, sondern auch die Trainer und Betreuer des Teams. Hilfreich für diese Arbeit ist auch die Perspektive von König und Schattenhofer (2012, S. 23-25). Sie beschreiben die Grenzziehung der Gruppe mit zwei vertikalen Schnitten. Der Psychoschnitt grenzt die „innere Umwelt“ der Individuen von der Gruppe ab. Der Sozioschnitt grenzt die Gruppe nach außen von ihrer gemeinsamen, relevanten „äußeren Umwelt“ ab. (siehe Abb. 2).

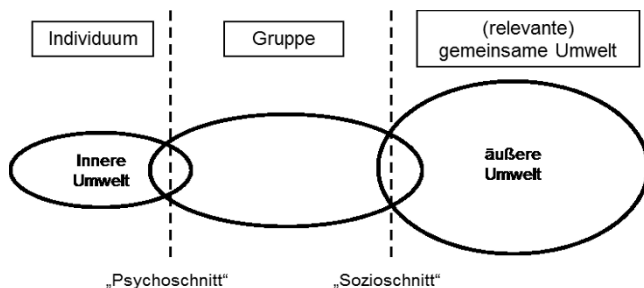


Abb. 2 Differenzierung von innerer und äußerer Umwelt der Gruppe (König & Schattenhofer, 2012, S. 25)

Im Rahmen der Modellentwicklung muss festgelegt werden, welche Personen der Gruppe angehören und welche der Umwelt zuzuordnen sind. Maßgeblich für die Abgrenzung sollte der mögliche *Einfluss* von Individuen auf *gruppen-dynamische Prozesse* in der Sportspielform sein.

## 2.3 Gruppendynamik, Gruppenstruktur und Gruppenprozess

### 2.3.1 Gruppendynamik

Nachdem die Sportspielform als *Gruppe* für die vorliegende Arbeit umrissen wurde, geht es nachfolgend um die Entstehung, die Entwicklung und den Zerfall von Gruppen. Als zentraler Begriff gilt in diesem Zusammenhang die *Gruppendynamik*. Der Begriff *Gruppendynamik* hat seinen Ursprung in der Gruppenforschung der 30er-Jahre des 20. Jahrhunderts. Als einer der Begründer der *Gruppendynamik* gilt Kurt Lewin (1890-1974) (vgl. Marrow, 1977; Lück, 2001). Als weiterer Pionier der *Gruppendynamik* wird auch Jakob Moreno (1889-1974) häufig genannt (vgl. König & Schattenhofer, 2012; Wilhelm, 2006; Nau, 1983). Der Begriff *Gruppendynamik* hat drei unterschiedliche Bedeutungen, die je nach wissenschaftlicher Ausrichtung verwendet, aber nicht immer deutlich getrennt werden:

- 1) Die Beschreibung des Gruppengeschehens anhand von Kräften, die Veränderungen oder Kontinuität bewirken
- 2) Eine sozialwissenschaftliche Disziplin, die sich mit der Erforschung von Gruppenprozessen im Zeitverlauf anhand der Kleingruppenforschung auseinandersetzt
- 3) Ein therapeutisches Verfahren des sozialen Lernens in Gruppen zur Anregung von Verhaltensänderungen

Im Rahmen dieser Arbeit soll der Begriff in den Bedeutungen 1) und 2) verwendet werden.

### 2.3.2 Gruppenstruktur

Zwei wichtige Begriffe der *Gruppendynamik* hinsichtlich der Entstehung, der Entwicklung und dem Zerfall von Gruppen im Zeitverlauf sind *Struktur* und *Prozess*. Die *Struktur* einer Gruppe umfasst verschiedene Ebenen der Differenzierung in Gruppen und der *Prozess* beschreibt typische Bildungs- und Entwicklungsverläufe für Gruppen (vgl. Anger, 1966; Shaw, 1981 S. 262ff). Nachfolgend wird zunächst der Strukturbegriff erörtert.

Werden einander unbekannte Individuen zu einer zufälligen Gruppe zusammengestellt, um eine bestimmte Aufgabe zu bewältigen, wie es in Form von ad-hoc-Gruppen, z. B. in der Laborforschung, erfolgt, und werden den Personen vorab keine Rollen oder Teilaufgaben zugewiesen, dann sind zu Beginn alle „gleich“. Das stimmt natürlich nur insofern, als dass jede Person mit von-einander abweichenden Persönlichkeitsmerkmalen, Fähigkeiten und Bedürfnissen Teil dieser Gruppe wird, und diese ganz oder teilweise in die Gruppe einbringt. Dessen ungeachtet könnte die Gruppe zu Beginn noch als unstrukturiert bezeichnet werden. Die Individuen der Gruppe beginnen miteinander zu kommunizieren und zu interagieren. Im zeitlichen Verlauf des Gruppenlebens, bzw. der Zusammenarbeit, differenzieren sich unterschiedliche *Rollen* in der Gruppe heraus, die mit *Statusunterschieden* nach innen und außen verbunden sind. Es entstehen *Normen*, die das von allen Gruppenmitgliedern erwartete Verhalten zum Ausdruck bringen. Bezüglich der untersuchten *Gruppe* muss unterschieden werden, welche Strukturelemente der Gruppe von außen, durch die *Umwelt* der Gruppe, vorgegeben werden und welche sich im Gruppenprozess herausbilden (können). Die Begriffe *Rollen*, *Normen*, *Status* und *Macht* werden von den meisten Forschern erörtert, wenn es um *Strukturen* von Gruppen geht (vgl. Homans, 1968; Shaw, 1981; Witte, 1989; König & Schattenhofer, 2012; Nijstad & Knippenberg, 2014). Anger (1966, S. 21-37) unterscheidet drei Klassen von Variablen als Determinanten der *Gruppendynamik*. Die erste Klasse umfasst Variablen, die die Zusammensetzung der Gruppe beschreiben. Darunter fallen u.a. die Persönlichkeitsmerkmale der Mitglieder. Die zweite Klasse umfasst Variablen, die die Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander beschreiben. Dabei nennt er fünf strukturelle Differenzierungsebenen: „friendship“, „role“, „task“, „power“ und „communication“. Die dritte Klasse von Variablen umfasst Elemente, die die Gruppenaufgabe oder den Zweck der Gruppe beschreiben. Cartwright und Zander (1968) sprechen von drei Faktoren, die die *Struktur* einer Gruppe

bestimmen. Die *Effizienzanforderungen* bezüglich der Gruppenperformance legen fest, ob der Interaktionsschwerpunkt eher auf ein *soziales Miteinander* oder mehr auf die *Ausführung einer Aufgabe* liegt. *Persönlichkeitseigenschaften* und *Bedürfnisse* von Gruppenmitgliedern beeinflussen die *Struktur* ebenso, wie die *Umgebung* der Gruppe. Shaw (1981, S. 262-314) beschreibt verschiedene *Ebenen der Differenzierung*, die sich parallel entwickeln und schließlich die *Gesamtstruktur* der Gruppe herausbilden. Er weist darauf hin, dass es zum Teil hohe Korrelationen dieser Strukturebenen untereinander gibt. Shaw nennt als Differenzierungsebenen neben „*power structure*“, „*communication structure*“ und „*sociometric structure*“ noch „*leadership structure*“. *Führung* wird auch von Witte (1989, S. 461-471) und Berkowitz (1975, S. 471-475) als integrativer Bestandteil der Gruppenstruktur verstanden.

### 2.3.2.1 Rollen

*Rollen* in Gruppen weisen auf die *Unterschiedlichkeit* der Gruppenmitglieder hin. Mit jeder *Rolle* sind Verhaltenserwartungen an den Ausführenden der Rolle verknüpft. Dabei kann zusätzlich unterschieden werden, welche Verhaltenserwartungen die anderen Gruppenmitglieder oder die *Umwelt* mit der *Rolle* verbinden (*Expected Role*) und welche Erwartungen die ausführende Person mit der *Rolle* verknüpft (*Perceived Role*). Schließlich kann noch unterschieden werden, wie die Person die *Rolle* tatsächlich ausführt (*Enacted Role*). Hohe *Divergenz* dieser Rollenbilder bedeutet ein hohes *Konfliktpotenzial* in der Gruppe und die Gefahr der Dysfunktionalität (vgl. Shaw 1981, S. 274-276). König und Schattenhofer (2012, S.47) verweisen auf das in der Sozialwissenschaft verankerte Rollenkonzept der Theatermetapher und beziehen sich dabei auf Goffman (1996). Goffman postuliert, das Individuen soziales Verhalten auf der Bühne der Gesellschaft zur Aufführung bringen. Übertragen auf die Gruppensituation bedeutet dies, dass der Ausführende einer Rolle *Erwartungen* und *erwartete Erwartungen* der anderen *Gruppenmitglieder* und der *Umwelt* der Gruppe mit der eigenen *Interpretation* der *Rolle* kombiniert. Was er tatsächlich „zur Aufführung bringt“ wird auch dadurch beeinflusst, welche *Erwartungen* die ausführende Person erfüllen möchte, welche eigenen *Wünsche* berücksichtigt werden, die sich nicht im Einklang mit den *Erwartungen* anderer befinden, und welche individuellen Möglichkeiten der Umsetzung vorhanden sind (vgl. König & Schattenhofer, 2012, S. 47-50). Eine Person kann ohne Schwierigkeiten mehrere Rollen einnehmen und in unterschiedlichen Gruppen und Gruppensituationen stark von einander abweichendes Verhalten zeigen. Ein *Konflikt* entsteht in der Regel nur, wenn verschiedene Rollen zur gleichen Zeit eingenommen werden müssen (vgl. Shaw 1981, S. 276). Hinsichtlich der Bedeutung der *Persönlichkeit* für das

Einnehmen einer *Rolle* im Gruppenkontext kommt es – dem Verständnis der gruppendynamischen Betrachtungsweise folgend – in jeder Gruppe mit einer bestimmten Aufgabenstellung und Zusammensetzung von *Individuen* dazu, dass sich ein Set von Rollenmustern herausbildet, das nur teilweise von den *individuellen Eigenschaften* der jeweiligen Rollenträger bestimmt ist. Die Arbeitsfähigkeit der Gruppe hängt davon ab, dass sich ein bestimmtes „Repertoire“ an *Rollen* ausbildet. Auch Anger (1966, S. 29) weist auf spezifische Faktoren hin, die in einer bestimmten Gruppe das Verhalten der Mitglieder wesentlich beeinflussen und das Herausbilden von Rollen befördern. Er verweist auf Untersuchungen von Borgetta, Cottrell und Meyer (1956) die Gruppenfaktoren wie „*group task interest*“, „*role structure acceptance*“ und „*group hedonic tone*“ als wesentliche Determinanten ermittelten und auf Metaanalysen von Mann (1959, 1961), der die Korrelationen zwischen verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen und Verhalten in Gruppen faktoranalytisch untersuchte. Bestimmte Persönlichkeitsmerkmale korrelieren z. B. mit dominantem Verhalten in der Gruppe. Welches Verhalten gezeigt wird, hängt jedoch immer auch von der Gruppenkonstellation ab.<sup>5</sup>

In Gruppen, die gebildet werden, um eine bestimmte Aufgabe zu bewältigen, werden häufig durch externe Vorgaben Personen auf *Rollen* festgelegt. Dies gilt für die Strukturebenen der *Führung* und der *Aufgabe*. Je größer die Gruppe und je unterteilbarer die Aufgabe ist, umso mehr extern vorgegebene Rollenbeschreibungen mag es geben. In der Literatur werden diese *Rollen* als *formale Rollen* beschrieben. In der Diskussion der Gruppenstruktur und der Ausdifferenzierung von *Rollen* werden *aufgabenbezogene Orientierung* und *sozial-emotionale Orientierung* unterschieden. *Aufgabenbezogene Rollen* werden – wie beschrieben – häufig formal geregelt. Als *informelle Rollen* werden *Rollen* bezeichnet, die nicht formal zugewiesen sind, und die sich im Rahmen des Differenzierungsprozesses in der Gruppe ausbilden. Viele *Rollen* im sozial-emotionalen Bereich lassen sich dieser Rollenkatgorie zuordnen (vgl. Mills, 1969; Homans, 1968; Berkowitz, 1975). Berkowitz (1975) unterscheidet noch *institutionalisierte Rollen* und beschreibt damit das Rollenbild, welches Personen in der *Umwelt* der Gruppe und auch *Mitglieder* der Gruppe aus ihrer Erfahrung „im Kopf haben“, welches sie auf Träger einer

---

<sup>5</sup> Ein prominentes Modell gruppendynamischen Rollenverhaltens ist das sogenannte „rangdynamische Modell“ von Raoul Schindler (1971;1973). Es bringt die Struktur in Form von notwendigen Positionen in Zusammenhang mit Zielsetzung, Identifikation, Konflikt. König und Schattenhofer (2012, S. 51-53) sprechen mit Bezug auf das Modell von einer „Mindestausstattung einer Gruppe“. Sie unterstreichen die Wichtigkeit aller Rangpositionen.



Rolle projizieren und die Erwartungen an das Verhalten des Trägers einer Rolle beinhaltet.

Carron und Eys (2012, S.190-200) beschreiben sechs Aspekte von Rollen in Sportmannschaften, die Auswirkung auf die „*team effectiveness*“ haben. „*Role performance*“ beschreibt das erwartete Verhalten vom Träger der Rolle. „*Role clarity*“ sagt aus, inwieweit der Träger der Rolle verstanden hat, was von ihm erwartet wird; „*Role conflict*“ legt fest, inwieweit der Träger motiviert ist oder ob er überzeugt ist, über die nötigen Ressourcen zu verfügen, um die Rolle auszuführen. „*Role acceptance*“ sagt etwas darüber aus, ob der Träger mit der Rolle einverstanden ist und ähnliche Erwartungen an sie hat, wie diejenige Person, die ihm die *Rolle* überträgt. „*Role satisfaction*“ schließlich drückt die Zufriedenheit des Trägers mit der Rolle aus.

In Sportspielmannschaften finden wir eine stark aufgabenbezogene Differenzierung der *Rollen* im Team vor. Es wird deutlich, dass die Verteilung der Aufgaben im Team eine möglichst hohe *Akzeptanz* haben sollte. Sie muss von den Mitgliedern der Gruppe als *zielführend* angesehen werden. Darüber hinaus müssen die verschiedenen Rollenerwartungen weitestgehend zur Deckung gebracht werden, um Konfliktpotenziale zu verringern und neben der *Zielerreichung* auch eine *Zufriedenheit* der Gruppenmitglieder zu bewirken.

### 2.3.2.2 Normen

*Normen* sind neben *Rollen* in Gruppen wesentlicher Bestandteil einer Gruppenstruktur. Der Begriff *Norm* wird hier allerdings in unterschiedlichen Kontexten verwendet. Er kann zum einen das beobachtete gleichförmige Verhalten in Gruppen beschreiben. Weiterhin kann für ein Verhalten in der Gruppe eine soziale Bewertung vorgenommen werden, indem festgestellt wird, dass dieses Verhalten „außerhalb der Norm“ liegt. Schließlich kann mit dem Verweis auf eine Norm ein gewünschtes Verhalten eingefordert werden (vgl. König und Schattenhofer, 2012, S. 44-46).<sup>6</sup> Festinger (1950) versucht mit seiner *Theorie des Uniformitätsdrucks* die Frage zu beantworten, warum Individuen in Gruppen dazu neigen, einheitliche Meinungen zu bilden. Er beschreibt u.a. die Zusammenhänge zwischen wachsendem „*Kommunikationsdruck*“ unter den Gruppenmitgliedern, der *Diskrepanz* von Urteilen, der *Identifikation* mit

---

<sup>6</sup> Mills (1969) zeigt an einem Beispiel von Sherif & Sherif (1964) auf, dass die Einhaltung informeller Normen im Gruppenkontext gelernt werden muss und verweist dabei auf Homans (1968) Definition von ‚informellen‘ Gruppennormen als Ideen in den Köpfen der Gruppenmitglieder.

der Gruppe und die *Bindung* an die Gruppe, sowie die Einflussfaktoren für Änderungsbereitschaft und Ablehnung eines Gruppenmitgliedes. Witte (1989, S. 495) kritisiert an Festingers *Theorie des Uniformitätsdrucks*, dass sie die Einbettung sozialer Urteile von außen nicht erfasst, sondern nur *Kommunikation* innerhalb der Gruppe in seine Betrachtung einbezieht. Für Gruppen, die gebildet werden, um eine bestimmte *Aufgabe* zu bewältigen oder ein *Ziel* zu erreichen, müssen wir einerseits *Regeln* und *Normen* unterscheiden, die durch die *Umwelt* der Gruppe bzw. durch die *Gruppe* selbst *explizit* vereinbart werden und andererseits *implizit* vorhandene *Normen*, deren Befolgung ebenso von den Mitgliedern erwartet wird. König und Schattenhofer (2012, S. 44-46) weisen darauf hin, dass *Widersprüche* zwischen *expliziten* und *impliziten Normen* möglich sind und diskutieren *Konflikte*, die daraus für die Mitglieder entstehen können.

Welche *Auswirkungen* haben nun Einhaltung und Abweichung von *Normen* auf die Gruppe oder das Gruppenleben? Shaw (1981, S. 279) unterstreicht, dass Normen *Verhalten* anderer Gruppenmitglieder verlässlich oder *vorhersagbar machen* und dem Gruppenmitglied die Möglichkeit geben, sein Verhalten auf das erwartete Verhalten der anderen auszurichten. Würde jedes Gruppenmitglied individuell in jeder Interaktion entscheiden, würde das bedeuten, dass das Verhalten aller anderen Mitglieder nicht vorhersagbar wäre und sich Chaos einstellen würde. Besonders Aufgabenstellungen, die eine hohe *Koordinationsleistung* erfordern, machen eine *Ordnung* im Gruppenleben erforderlich.

### 2.3.2.3 Status

*Normen* in Gruppen bewirken eine Anpassung des Verhaltens und deuten auf *Gleichheit* der Gruppenmitglieder hin. Mit der Ausdifferenzierung oder Zuweisung von *Rollen* in der Gruppe entstehen aber auch *Unterschiede* zwischen den Gruppenmitgliedern, die innerhalb und außerhalb der Gruppe erkennbar sind. In einer Sportspielmannschaft gibt es z. B. für jede Spielposition auf dem Spielfeld eine formale Rollenbeschreibung, die für den Inhaber der Spielposition festlegt, welches Verhalten in einer bestimmten Situation auf dem Feld von ihm *erwartet* wird. Gleichzeitig werden weitere formale *Rollen*, wie z. B. der Mannschaftskapitän oder die Mitglieder des Mannschaftsrats ausgebildet. Auch für diese *Rollen* gibt es Rollenerwartungen, die häufig jedoch informeller Art sind (vgl. Nijstad & Knippenberg, 2014, S. 451). Ein weiteres Beispiel für eine informelle Rolle wäre die „Stimmungskanone“ im Team. Weitere *Rollen* können z. B. die Rolle des Streitschlichters bei *Konflik-*

ten im Team oder die vom Trainer übertragene *Rolle* des Siebenmeter-Schützen im Handballspiel sein. Die Person nimmt damit eine bestimmte *Position*<sup>7</sup> in der *sozialen Struktur* der Gruppe ein (Shaw, 1981, S. 266-267). Mit jeder *Position* ist ein Platz in der *sozialen Rangordnung* der Gruppe verbunden (vgl. Hofstätter 1986, S.147-153). Unterschiedliche *Positionen* haben einen unterschiedlich hohen *Status*. *Status* ist laut Shaw (1981, S. 271) die Evaluation einer *Position* durch die Mitglieder der Gruppe. Es ist anzumerken, dass eine Evaluation und damit eine *Rangordnung* auch von der *Umwelt* der Gruppe vorgenommen wird, die den *Status* der Mitglieder durch Bewertung von außen beeinflusst. Carron und Eys (2012, S. 178) weisen zudem auf den Einfluss externer *Beziehungen* als bedeutend für den *Status* eines Gruppenmitgliedes hin. Der *Status*, der einer bestimmten *Position* zugeschrieben wird, ist eine Funktionen der aufsummierten *Dimensionen der Gruppenstruktur* wie *Führungsstruktur*, *Machtstruktur*, *Beziehungsstruktur* und *Kommunikationsstruktur* (vgl. Shaw 1981, S. 266).

Thibaut und Kelley (1965) beschreiben einen auf ihrer sogenannten „*Austauschtheorie*“ basierenden Prozess der Herausbildung des *sozialen Status* in der Gruppe: Ausgehend vom *subjektiven Status*, den jedes Mitglied der Gruppe für sich selber ermittelt, über die Etablierung eines *Statussystems* hin zu einem *sozialen Status* des Einzelnen, der je nach *Akzeptanz des Konsensus* der Statusverteilung in der Gruppe mehr oder weniger mit dem *subjektiven Status* des Einzelnen übereinstimmt. Thibaut und Kelley beschreiben auch die Abhängigkeiten der Ausbildung eines *Statussystems* von anderen Strukturdimensionen der Gruppe. Die Ausbildung dieses *Statussystems* wird erleichtert, wenn sie mit anderen Dimensionen wie *Macht* und *Führung* in Deckung gebracht werden kann, d.h. eine hohe *Statuskongruenz* vorhanden ist; diese wirkt sich ebenfalls positiv auf freundschaftliche Beziehungen und Vertrauen zwischen den Mitgliedern aus und Rangunterschiede werden weniger stark wahrgenommen.

Janssen (1995, S. 259-260) setzt sich mit verschiedenen Erklärungsansätzen zur Ausbildung von Status- und Machthierarchien auseinander und überträgt diese auf Sportmannschaften<sup>8</sup>. Die anderen Mitglieder der Gruppe leiten aus

---

<sup>7</sup> Shaw (1981, S. 266) verwendet den Begriff *Position* nicht im oben gewählten Sinne von „Position auf dem Spielfeld“ (z. B. Torhüter oder Kreisläufer) oder „formale Position“ (z. B. Kapitän der Mannschaft), sondern als die Summe aller differenzierenden Elemente innerhalb einer Gruppe, die ein Individuum auf sich vereinnahmt.

<sup>8</sup> Janssen bezieht sich dabei (vermutlich) auf die *Theorie der Erwartungszustände* von Berger, Rosenholtz & Zelditch (1980), wenn er von „Erwartungserfüllungstheorie“ spricht

Merkmale einer Person Leistungserwartungen bezüglich ihres Beitrages zur Erfüllung der Gruppenaufgabe ab. Unterschieden werden sogenannte *diffuse Merkmale*, die mit der Aufgabenstellung nichts zu tun haben. Dazu zählen zum Beispiel Größe, Geschlecht, Alter, Kleidung, etc. *Spezifische Merkmale* sind *Fähigkeiten* oder *Fertigkeiten*, die die Person befähigen, einen bestimmten Beitrag zur Bewältigung der Gruppenaufgabe zu leisten. Wissen oder Erfahrung hinsichtlich vergangener Erfolge dieser Person tragen ebenfalls dazu bei. Hohe *Erwartungen* führen zu einer hohen *Statuszuweisung* durch die anderen Gruppenmitglieder.

Umfangreiche Untersuchungen gibt es zu den Auswirkungen von hohem und niedrigem Status in der Gruppe. Hofstätter (1986, S. 147-153) beschreibt, dass die ausgebildete soziale Rangordnung in den für die Gruppe *wichtigen Situationen* deutlich wird. Mitglieder mit *hohem sozialem Rang* nehmen *stärker Einfluss* auf andere Gruppenmitglieder. Ihnen wird generell eine höhere *Kompetenz* für die Lösung von Aufgaben zugeschrieben, insbesondere wenn „die Kriterien für die Leistung unsicher sind“. Er weist auch auf den sogenannten „Halo-Effekt“ hin, der besagt, dass es eine Tendenz gibt, von bedeutsamen positiven oder negativen Eigenschaften einer Person auf weniger bedeutsame Eigenschaften zu schließen.

#### 2.3.2.4 Macht

Im Kontext der Gruppenstruktur wird von verschiedenen Forschern auch der Begriff Macht thematisiert. Hinsichtlich der Ausdifferenzierung oder Zuweisung von *Rollen* wurde bereits der Begriff „Power-Structure“ verwendet (vgl. Abschnitt 2.3.2). Mit unterschiedlichen *Rollen* innerhalb der Gruppe sind nicht nur Unterschiede im *Status* verbunden. Parallel bildet sich auch eine „*Machtstruktur*“ heraus. Wilhelm (2006, S.199) stellt allerdings fest, dass „*Macht* kein reines Gruppenphänomen ist“. Witte (1989, S. 261) beschreibt *Macht* als Sachverhalt, der nur aus der Wechselbeziehung zwischen zwei oder mehreren Personen verstanden werden kann. In der sozialpsychologischen und soziologischen Forschung wird das Phänomen *Macht* primär anhand der Beziehung zwischen zwei Individuen erklärt. Witte (1989, S.262) bezieht sich auf eine Definition von Zelger, die auch für ein Mikrosystem bzw. eine Gruppe gilt:

„Die Person x (Machthaber) hat über die Person y (den Beherrschten) Macht in Bezug auf die Handlungen, Entscheidungen oder Meinungen (Machtbereich), die y mit der Wahrscheinlichkeit p ausführt (Machtfülle), wenn x die Mittel q an-