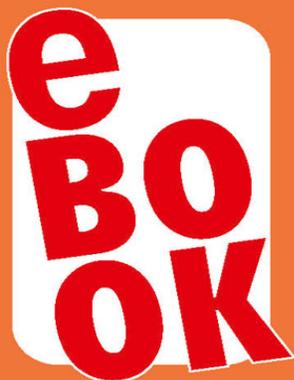


Oliver König
Karl Schattenhofer

Einführung in die Gruppendynamik



Carl-Auer



Oliver König • Karl Schattenhofer

Einführung in die Gruppendynamik

Elfte Auflage, 2022


Carl-Auer

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer
Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)
Dr. Barbara Heitger (Wien)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)
Tom Levold (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)
Dr. Burkhard Peter (München)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)
Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin † (Heidelberg)
Karsten Trebesch (Berlin)
Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)

Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Elfte Auflage, 2022

ISBN 978-3-8497-0344-8 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8232-0 (ePub)

© 2006, 2022 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren und zum
Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>. Dort können Sie auch
unseren Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH

Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg

Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22

info@carl-auer.de

Inhalt

1 Vorwort

- 1.1 Der soziale Ort Gruppe und seine Veränderungen
- 1.2 Die „Entdeckung“ der Gruppendynamik
- 1.3 Zu diesem Buch

2 Was ist eine Gruppe?

- 2.1 Definitionselemente einer Gruppe
- 2.2 Nicht alles ist eine Gruppe - Abgrenzung zu verwandten sozialen Formen
- 2.3 Das Team als Sonderform der Gruppe
- 2.4 Die Gruppe als soziales System

3 Zwei Sichtweisen in Bezug auf Gruppen: Der vertikale und der horizontale Schnitt

- 3.1 Der vertikale Schnitt: Die äußere und die innere Umwelt
- 3.2 Der horizontale Schnitt: Das Sichtbare und das Verborgene
 - 3.2.1 Das Eisbergmodell
 - 3.2.2 Die Sachebene
 - 3.2.3 Die soziodynamische Ebene
 - 3.2.4 Die psychodynamische Ebene
 - 3.2.5 Struktur- und Kernkonflikte

4 Der gruppendedynamische Raum

- 4.1 Drinnen/draußen: Dimension Zugehörigkeit
- 4.2 Oben/unten: Dimension Macht und Einfluss
- 4.3 Nah/fern: Dimension Intimität
- 4.4 Die Aktualisierung lebensgeschichtlicher Erfahrungen im Gruppenprozess

5 Normen und Rollen in Gruppen

- 5.1 Normenbildung in Gruppen
- 5.2 Rollendifferenzierung in Gruppen
- 5.3 Das Modell von Raoul Schindler

6 Was ist ein Gruppenprozess?

- 6.1 Wie kann man Entwicklungen wahrnehmen?
- 6.2 Die Entwicklung von Integration und Differenzierung
- 6.3 Phasen der Gruppenentwicklung

7 Gruppendedynamische Arbeitsformen und -designs

- 7.1 Das gruppendedynamische Training als Lernort
- 7.2 Wie funktioniert ein gruppendedynamisches Design?
- 7.3 Die Abenteuer der Trainingsgruppe
- 7.4 Warum große Gruppen Angst machen und wie man damit umgehen kann
- 7.5 Erkundungen im Labyrinth - Das Organisationslaboratorium
- 7.6 Über Sinn und Unsinn von gruppendedynamischen Übungen

8 Gruppendedynamische Arbeitsprinzipien

- 8.1 Niedrigstrukturierung und initiale Verunsicherung

- 8.2 Das Hier-und-Jetzt-Prinzip
- 8.3 Struktur und Prozess
- 8.4 Feedback zur Selbst- und Fremdwahrnehmung
- 8.5 Feedbackregeln

9 Die Rolle des Trainers und der Trainerin: Begleiten, Führen, Steuern

- 9.1 Vor dem Anfang hat es schon angefangen -
Kontextsteuerung und Prozesssteuerung
- 9.2 Sich raushalten und einmischen - Abstinenz und
Auseinandersetzung
- 9.3 Zur Selbsterforschung einladen - Forschende
Einstellung und Reflexivität
- 9.4 Standpunkte ohne Wertungen - Neutralität und
Allparteilichkeit
- 9.5 Streiten verbindet - Kooperation und Widerstand
- 9.6 Ruhe und Bewegung schaffen - Steuerung und
Gegensteuerung
- 9.7 Handwerk und Haltung - das gruppenspezifische
Verständnis von Intervention
- 9.8 Die gute und die schlechte Hilfe -
Ressourcenorientierung und Problemorientierung

10 Soziale Kompetenzen für die Arbeit in Gruppen

- 10.1 Sich selbst und andere wahrnehmen -
Wahrnehmung und Übertragung
- 10.2 Sich trauen und mitteilen - Spontaneität und
Ausdrucksfähigkeit
- 10.3 Seine eigene Vielfalt entdecken und entwickeln -
Rollenflexibilität
- 10.4 Konflikten und Emotionen standhalten -
Emotionale Stabilität und Belastbarkeit

11 Gruppendynamische Anwendungsformate und -felder

- 11.1 Gruppendynamische Fortbildungen
- 11.2 Themenspezifische Trainings
- 11.3 Gruppensupervision und kollegiale Beratung
- 11.4 Teamsupervision, Teamentwicklung und Teambuildingworkshops
- 11.5 Organisationsentwicklung und Organisationsberatung
- 11.6 Gruppenpsychotherapie
- 11.7 Gruppenpädagogik

12 Fachverbände, Ausbildungen, Adressen

Literatur

Über die Autoren

1 Vorwort

1.1 Der soziale Ort Gruppe und seine Veränderungen

Wie selbstverständlich verbringen wir fast unser ganzes Leben als Mitglieder von Gruppen. Wir wachsen in einer Gruppe auf, der Familie. Wir lernen, spielen, arbeiten, vergnügen uns in Gruppen, sei es in Freundeskreis, Clique, Mannschaft, Schulklasse, Verein, Team, Arbeitsgruppe, Projektgruppe usw. Wir haben dort die verschiedensten Rollen und Positionen inne. Wir sind Redende und Zuhörende, Vorantreibende und Verlangsamende, Anführer und Gefolgsleute, Unterstützer und Kritiker. So selbstverständlich bewegen wir uns in diesen Zusammenhängen, dass wir die stattfindende Gruppendynamik – das Kräftespiel und die Veränderungen, die zwischen den Beteiligten ablaufen – in aller Regel nicht bewusst wahrnehmen. So fällt uns ja auch die Luft zum Atmen erst dann auf, wenn Mangel herrscht, es besonders gut oder schlecht riecht, kurz, wenn das Selbstverständliche auf einmal nicht mehr selbstverständlich ist.

Gruppe ist eine Grundform des sozialen Lebens. Zugleich sind die realen Gruppen unseres Alltages in starkem Maße von den sozialen Veränderungen der letzten Jahrzehnte erfasst. Von den Sozialwissenschaften wird diese

Entwicklung als Enttraditionalisierung, Individualisierung und Pluralisierung von Lebenslagen beschrieben. Der Platz im Leben wird zunehmend weniger durch Herkunft und Tradition zugewiesen. Zugehörigkeiten sind nur mehr solche auf Zeit, und zum Zeitpunkt ihres Entstehens ist ihr Ende häufig schon in Sicht. Den Einzelnen wird mehr Flexibilität abgefordert, damit sie sich wechselnde soziale Orte suchen und schaffen können, an denen sie für eine Weile Halt machen und sich einbinden können. Dies bringt sowohl neue Freiheiten als auch neue Gestaltungszwänge mit sich, die individuell bewältigt werden müssen und die Fähigkeit abfordern, sich in immer neuen sozialen Gruppen zurechtzufinden (Edding u. Kraus 2006).

Als Folge davon werden die Regeln, die in den verschiedenen sozialen Gruppen gelten, denen wir angehören, ebenfalls flexibler und situationsabhängiger. Es reicht nicht mehr, sich mit dem offiziell verkündeten Zweck und den Zielen einer Gruppe zu identifizieren und an die vermeintlich geltenden Normen anzupassen, um ein „gutes Gruppenmitglied“ zu sein. Vielmehr wird es erforderlich, die Gruppe und ihre Dynamik wahrnehmen und verstehen zu lernen, um in ihr klarzukommen oder sie mitgestalten zu können.

Dies gilt in besonderem Maße für die Gruppen unseres beruflichen Lebens. Mit dem Wandel von einer Industrie- zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft rücken für immer mehr Menschen ihre kommunikativen Kompetenzen ins Zentrum ihrer beruflichen Tätigkeit. Die Notwendigkeit der Kooperation in Teams und Projektgruppen wird zur Alltagsrealität, und damit nehmen die Möglichkeit *und* der Zwang zu, sich selbst und die Gruppen, denen man angehört, mitzusteuern.

1.2 Die „Entdeckung“ der Gruppendynamik

Parallel zu diesen gesellschaftlichen Entwicklungen und mit diesen verflochten entstanden in Wissenschaft und Praxis seit den 30er-Jahren des 20. Jahrhunderts vielfältige neue Ideen zu dem sozialen Ort Gruppe (König 2015). Eine hervorragende Rolle spielte hierbei Kurt Lewin (1890–1947), der noch in Deutschland seine ersten Konzepte entwickelte, mit denen er nach seiner Emigration in die USA die amerikanische Sozialpsychologie maßgeblich beeinflusste. Sein wissenschaftliches und praktisches Interesse standen unter dem Eindruck der totalitären Katastrophen seiner Zeit, vor allem des Nationalsozialismus. Dies gab den in seinem Umkreis entstehenden und von ihm beeinflussten Forschungen einen eminent politischen Charakter. Ein zentrales Leitmotiv seiner Forschungen war es, Demokratisierungsprozesse zu befördern, und die verschiedenen Gruppen des sozialen Lebens waren die Orte, an denen dies alltagspraktisch umgesetzt werden sollte (Lewin 1975, 1982).

Eine besondere Rolle spielte in dieser Entwicklung die Kleingruppenforschung (Schneider u. Siems 2022; Forsyth 2014; Sader 2008; Schäfers 1999; Ardelt-Gattinger et al. 1998; Schneider 1985), d. h. die Erforschung von Interaktionen in Gruppen, der Umgang mit Macht, Autorität und Führung, mit Außenseiterrollen, mit sozialer Kontrolle und Konformität. Innerhalb seiner Forschungsbemühungen entwickelten Lewin und seine Mitarbeiter eine Verhaltenstheorie der Führung und unterschieden zwischen einem „autokratischen“ Führungsstil, der auf Befehlen, Lob und Tadel beruht, einem „demokratischen“ Führungsstil, der auf Aushandeln und Überzeugen beruht, und einem „Laissez-faire“-Stil, der die Geführten weitgehend sich selbst überlässt. Lewins Feldtheorie (vgl. Stütze-Hebel u. Antons 2017) gilt zudem

als eine der frühen Quellen systemtheoretischer Modellbildung.

In einem der Forschungsprojekte Lewins wurde gleichsam per „Zufall“ die Gruppendynamik als praktisches Verfahren „erfunden“ bzw. „entdeckt“ (zur Geschichte der Gruppendynamik vgl. Rehtien 2007; König 2007, bes. S. 17 ff., 2010, 2011, 2015; Tändler 2016, bes. S. 363-447). 1946 veranstaltete Lewin zusammen mit einigen seiner Schüler ein Seminar am Massachusetts Institute of Technology (MIT), in dem Führungskräfte aus unterschiedlichen Bereichen (LehrerInnen¹, SozialarbeiterInnen, Geschäftsleute, GewerkschaftlerInnen) Einblicke in ihre Verhaltensweisen und Werthaltungen bekommen sollten. In mehreren Gruppen von ca. zehn Mitgliedern wurde dabei in Form von Diskussionen, Analysen und Rollenspielen an den Problemen der TeilnehmerInnen gearbeitet. Jemand beobachtete und protokollierte das Geschehen. An den Abenden trafen sich die LeiterInnen dieser Gruppen und die Beobachtenden mit Lewin, um die Beobachtungen in diesen Gruppen wissenschaftlich auszuwerten. Schon bald erfuhren einige TeilnehmerInnen von diesen abendlichen Sitzungen und fragten, ob sie nicht dabei sein und zuhören könnten. Diese abendlichen Sitzungen sprachen sich schnell herum, sodass bald alle Gruppenmitglieder zu diesen Sitzungen kamen. Auch blieb es nicht lange bei einer stillen Zuhörerschaft, sondern es entstand eine engagierte Diskussion zwischen Teilnehmern, Gruppenleitern und Beobachtern.

Dies gilt als die Geburtsstunde der gruppendynamischen Trainingsgruppe, kurz T-Gruppe genannt, die Lewin (1975, S. 291) mit den Worten kommentierte:

„Mich hat die erstaunliche pädagogische Wirkung tief beeindruckt, die diese für den Zweck der wissenschaftlichen Protokollführung bestimmten

Auswertungszusammenkünfte auf den Gang der Ausbildung hatten. [...] Diese und ähnliche Erfahrungen haben mich überzeugt, dass wir Handeln, Forschung und Erziehung als ein Dreieck betrachten sollten, das um jeder seiner Ecken willen zusammenzuhalten ist.“

Etwa im gleichen Zeitraum formulierte der aus Wien in die USA emigrierte Jakob Moreno (1889–1974) seine Gruppen- und Forschungskonzepte, das Psychodrama und die Soziometrie, die viele Ähnlichkeiten mit den Ideen von Lewin aufwiesen. Beide Quellen liefen zusammen in der Aktionsforschung (Action Research), in der die Triade von Handeln, Forschen und Erziehen zusammengehalten werden sollte. Ebenfalls in diesem Zeitraum wurden im therapeutischen Feld und in Sozialarbeit und Sozialpädagogik erste Erfahrungen damit gemacht, die Psychoanalyse auf die Arbeit mit Gruppen zu übertragen (Majce-Egger 1999, 35 ff.). In die Zeit der 30er- und 40er-Jahre fällt gleichfalls die Entdeckung der Rolle von informellen Gruppen in Industriebetrieben. In einigen berühmt gewordenen Untersuchungen wurde das erste Mal aufgezeigt, wie stark die Produktivität von Betrieben davon abhängt, dass sich die formellen und informellen Beziehungen wechselseitig befördern und nicht behindern. Damit wurden die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz selber als Produktivfaktoren sichtbar. Wissenschaftliche Forschungsinteressen an dem Geschehen in Gruppen, damit verbundene soziale und (sozial)politische Anliegen sowie Fragen der Effizienz und Produktivitätssteigerung waren also in dieser Entwicklung von Anfang an eng miteinander verflochten.

In all diesen Entwicklungen gewinnt der Begriff *Gruppendynamik* daher drei verschiedene Bedeutungen, die gerne miteinander vermischt werden:

1. Er bezeichnet *das Geschehen in Gruppen*, die Dynamik von Veränderung und Kontinuität, mit anderen Worten: das Kräftespiel einer Gruppe.

2. Er bezeichnet *die wissenschaftliche Erforschung* solcher Prozesse in kleinen Gruppen, also Gruppendynamik als eine Disziplin innerhalb der Sozialwissenschaften.
3. Darüber hinaus wird mit Gruppendynamik *ein Verfahren sozialen Lernens* bezeichnet, das bei Erwachsenen soziale Lernprozesse und Verhaltensänderungen anstoßen soll.

1.3 Zu diesem Buch

Seit vielen Jahren beschäftigen wir uns als Forscher und Praktiker mit dem Thema Gruppe und Gruppendynamik und bilden Fachleute im Verstehen und Gestalten von Gruppenprozessen aus: ErzieherInnen, PädagogInnen, TherapeutInnen, BeraterInnen, TrainerInnen, SupervisorInnen, StudentInnen verschiedener Fachrichtungen ebenso wie Führungskräfte oder LeiterInnen von Projektgruppen, Teams usw. Die Qualifizierung kann in ganz unterschiedlichen Formen und Zusammenhängen stattfinden: als Teamentwicklung, als Teamsupervision, als Seminar oder Workshop. Für die Fortbildung von einzelnen Fach- und Führungskräften außerhalb von Organisationen bedienen wir uns vor allem der Lernform des gruppenspezifischen Trainings, bei der sich die Erfahrung von Gruppenprozessen mit ihrer Reflexion und dem Lernen über Gruppenprozesse verbindet. Die Teilnehmer erleben die Gruppe, nehmen wahr, wie sie die Gruppe beeinflussen und von ihr beeinflusst werden, und reflektieren diesen Prozess gemeinsam. Durch diesen Austausch wird die Vielfalt des Erlebens und der individuellen Perspektiven sichtbar, die den Kern der sozialen Dynamik einer Gruppe ausmachen. Zugleich werden dabei die jeweiligen Konzepte und Modelle reflektierbar, die die individuellen Wahrnehmungsmuster prägen. Persönliche und gruppale „blinde Flecken“ können erfahren und, auf dieser

Erfahrung aufbauend, die Handlungsoptionen erweitert werden.

Das Buch ist für allgemein Interessierte und als begleitende Lektüre für TeilnehmerInnen an gruppenspezifischen Fortbildungen gedacht, die ihre Erfahrungen und die damit verbundenen Fragen weiterverfolgen wollen. Es enthält einen Teil der Materialien, die wir in unseren Fortbildungen verwenden. Man kann das Buch also abschnittsweise lesen, bezogen auf die Fragen, die einen gerade interessieren, und den eingearbeiteten Querverweisen folgen, oder man verschafft sich mit dem Lesen von vorne bis hinten einen Überblick. Fallvignetten zu Gruppen aus Fortbildung und Beratung sollen das Dargestellte anschaulich machen und einladen, es auf die eigenen Erfahrungen zu übertragen. Den [Kapiteln 3](#) bis 10 vorangestellt haben wir typische Fragen von Teilnehmern unserer Veranstaltungen. Da wir den Text nicht mit Literaturhinweisen überfrachten wollten, verweisen wir interessierte LeserInnen auf die weiterführenden Literaturverzeichnisse der aufgeführten Titel.

Das Buch gliedert sich in zwei Teile. Die [Kapitel 2](#) bis 6 stellen zentrale Konzepte und Modelle zur Erforschung von Gruppendynamik vor, die darauf abzielen, Gruppenprozesse besser verstehen und gestalten zu können. Die [Kapitel 7](#) bis 10 beschäftigen sich mit Gruppendynamik als Verfahren, d. h. als einer Form sozialen Lernens. Wir konzentrieren uns hierbei weitgehend auf die „klassische“ Lernform des gruppenspezifischen Trainings, weil sich anhand dessen die Arbeitsprinzipien der Gruppendynamik besonders gut erläutern lassen. [Kapitel 11](#) gibt einen Ausblick auf die Besonderheiten der verschiedenen Anwendungsformate und -felder. Eingegangen sind hier Teile eines gemeinsam mit Jürgen Christen verfassten Textes, dem wir dafür

danken wollen. Im Anhang finden sich Informationen zu den relevanten Fachverbänden und zu Weiterbildungsmöglichkeiten.

Um die eigene soziale Kompetenz im Umgang mit Gruppen zu steigern, genügt es allerdings nicht, ein Buch zu lesen. Dazu gehören essenziell Erfahrungen und ihre Reflexion, z. B. durch das Feedback von anderen. Genau das hat die Gruppendynamik als Verfahren sozialen Lernens in Fülle zu bieten.

Den Text gelesen und kritisch kommentiert haben Klaus Antons, Hella Gephard, Thomas Giernalczyk und Tomke König, denen wir für Ihre Anregungen danken.

*Oliver König, Köln & Karl Schattenhofer, München
Januar 2006 / Dezember 2019*

¹ Wir benutzen im Text weitgehend diese Schreibweise für die männliche und weibliche Form.