

sebastian walzik
dr. oec., dipl.-hdl.

czarnikauer straÙe 10
10439 berlin
deutschland

fon: +49-30-44 30 80 42
mobil: +49-172 - 571 15 99
sebastian@walzik.de
www.walzik.de

gruppenstruktur und gruppendynamik

das riemann-thomann-kreuz
und das modell der sozialen architektur von gruppen (sag)

aus:

Walzik, Sebastian (2006): *Sozialkompetenzen an der Hochschule fördern: Theoriegeleitete Entwicklung einer Lernumgebung und deren Evaluierung in Hinblick auf die Förderung sozialer Kompetenzen in Kooperations- und Teamsituationen*. Wirtschaftspädagogisches Forum (Band 32), Paderborn: Eusl Verlagsgesellschaft mbH, S. 80 - 100.

wachen und schließlich bewerten. Nach von Cranach und Tschan (2003, S. 341) gibt es zwei Gütekriterien für solche Handlungsregulationsprozesse:

- Der Regulationsprozess muss eine gemeinsame Planung, Durchführung und vor allem Reflexion der Ergebnisse beinhalten.
- Der Regulationsprozess muss möglichst stimmig an das zu bewältigende Problem angepasst sein. Dabei muss vor allem die zeitliche Abfolge von Planung, Durchführung und Reflexion von allen Gruppenmitgliedern synchron getragen werden.

Je besser dieser Handlungsregulationsprozess zwischen den Gruppenmitgliedern und auf das Problem abgestimmt ist und von allen Gruppenmitgliedern umgesetzt wird, desto erfolgreicher ist eine Gruppe. Dies bedeutet, dass die Gruppe sich möglichst einig ist, wann sie welche (Teil-)Ergebnisse abgleicht, und wie sie mit Unstimmigkeiten und Differenzen umgeht. Vor dem Hintergrund des Gruppenprozesses (vgl. Kapitel C.1.4.3) sind Handlungsregulationsprozesse Metaregeln der Kooperation, die im Norming beschlossen werden und im Performing von allen Mitgliedern umgesetzt werden.

Bei der Betrachtung dieser drei „Determinanten der Gruppenleistung“ (Cranach/Tschan 2003, S. 335) fällt auf, dass der gegenseitige Austausch der Gruppenmitglieder, also die Kommunikation, jeweils eine zentrale Rolle spielt. Dies verwundert an sich nicht, da Kommunikation im Zusammenhang der Betrachtung von Situationstypen ohnehin als Nukleus jeder sozialen Kompetenz angenommen wird³⁹. Jedoch zeigt sich, dass die Dimensionen der Teamrose nicht unabhängig voneinander stehen, sondern sich gegenseitig beeinflussen: In diesem Falle kann erkannt werden, dass gezielte und bewusste Interaktivität der Gruppe mit ihrer Leistungsfähigkeit einhergeht.

1.3 Struktur und Dynamik in Gruppen

Inhalt und Gegenstand der Kommunikation in Gruppen sind unter anderem von den Rollen abhängig, welche die einzelnen Gruppenmitglieder einnehmen. Diese wiederum werden durch die jeweiligen in der Gruppe vertretenen Persönlichkeiten geprägt. So sollen nachfolgend Struktur und Dynamik in Gruppen betrachtet werden, die sich aufgrund des Zusammenspiels von Persönlichkeiten ergeben. Dabei wird zunächst auf Modelle der Gruppendynamik und Gruppenstruktur eingegangen. Anschließend werden spezifische kommunikative Anforderungen von Mitgliedern und Gruppenleitung umrissen. Den Abschluss des Kapitels bildet eine Betrachtung über den Zusammenhang zwischen der Gruppenstruktur und den Aufgaben und Funktionen in Gruppen.

³⁹ Grundlage für diese Annahme ist die Erkenntnis von Watzlawick (Watzlawick et al. 2000, S. 51), dass Verhalten kein Gegenteil besitzt und Kommunikation im sozialen Umgang unvermeidlich ist („die Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren“). Vgl. (Watzlawick et al. 2000, S. 50 ff.).

1.3.1 Gruppenstruktur und Gruppendynamik

Im Zusammenhang mit sozialen Rollen in Gruppen gibt es eine Vielfalt von Ansätzen. Betrachtet man sie näher, fällt auf, dass es solche gibt, welche die Rollen den unterschiedlichen Aufgaben zur Bewältigung des gemeinsamen Problems zuordnen (vgl. exemplarisch Francis/Young 1996, S. 85) und solche, die sie mit den unterschiedlichen Persönlichkeiten der Mitglieder verknüpfen (vgl. exemplarisch Barent 1997, S. 19 ff.; Kellner 1997, S. 100 ff.; Robbins/Finley 1995, S. 55 ff.). Vor dem Hintergrund einer sozialkommunikativen Perspektive liegt es näher, die Rollenverteilung aufgrund der Persönlichkeiten genauer ins Auge zu fassen. Diese erscheint zudem umfassender, wenn man sich vergegenwärtigt, dass die persönlichen Dispositionen einen Einfluss auf die Besetzung der Aufgaben haben werden. Ein Blick in die einschlägige Literatur offenbart eine Vielfalt von Modellen:

Zunächst finden sich Ansätze, welche mehr oder weniger theoretisch fundiert auf die konkreten Verhaltensweisen von 'typischen' Gruppenmitgliedern abzielen und auf diese Weise das Problem 'schwieriger Typen' in Gruppen aufnehmen. So gibt es beispielsweise den 'Besserwisser', den 'Kontrolleur', den 'Redseligen', den 'Kritiker' (vgl. exemplarisch Kunert/Knill 2000)⁴⁰.

Robbins und Finley (1995) gehen wesentlich pragmatischer vor. Sie zeichnen ein Diagramm dessen vertikale Achse das Spektrum 'Passivität ↔ Aktivität' beschreibt und dessen horizontale Achse die Dimension 'Rationalität ↔ Impulsivität' darstellt. Daraus ergeben sich vier Typen: Der Analytiker (passiv, rational), der Liebenswürdige (passiv, emotional), der Vorantreiber (aktiv, rational), der Expressive (aktiv, emotional) (S. 54 ff.).

Wild (1997) konzentriert sich auf die Rollen einer Führungskraft. Er beschreibt – ausgehend von einer ausführlichen Rollenanalyse – fünf Rollen, die von einer Führungskraft wahrgenommen werden: Sinnvermittler, Visionär, Netzwerkbauer, Coach und Katalysator (S. 192 ff.). Daraus leitet er in einem weiteren Schritt acht Anforderungen ab, „welche die Grundlage jeder erfolgreichen Führungstätigkeit bilden“ (S. 210). Die Anforderungen sind Visionsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Wertebewusstsein, Teamfähigkeit, Ambiguitätstoleranz, Lern- und Lehrfähigkeit, Empowerment sowie Konzeptionelles Denken. Sie werden im Anschluss an ihre Herleitung eingehend erläutert.

Bei Kellner (1997) findet sich ein sehr differenziertes Rollenkonzept, dessen Wurzeln auf den Psychoanalytiker Fritz Riemann zurückgehen. Dieser geht von vier Grundimpulsen aus, die in einem Menschen jeweils mehr oder weniger ausgeprägt vorhanden sind: Beständigkeit, Neuerungswille, Selbstbehauptung und Geselligkeit. Daraus werden acht Typen entwickelt, die sich in diesen Dimensionen bewegen (S. 29 ff. sowie S. 100 ff.).

⁴⁰ Knill und Kunert führen auf den Seiten 110–119 insgesamt 23 Typen mit möglichen Ursachen und Verhaltensweise auf. Auf den Seiten 122–127 findet sich noch eine „ausführliche Liste“ mit 209 „schwierigen Typen“ (Kunert/Knill 2000).

Diesen letzten auf Riemann basierenden Ansatz verfolgen auch Schulz von Thun (2000c, S. 262 ff.) sowie Langmaack/Braune-Krickau (1993, S. 180 ff.) und Fuchs-Brüninghoff/Gröner (1999, S. 63 ff.). Er findet sich zudem bei Stahl (2002, S. 219 ff.) und wird von Redlich (1997) zur „Sozialen Architektur von Gruppen“ weiterentwickelt. Das Modell erscheint in der Literatur zentral zur Beschreibung und Analyse von Gruppenstrukturen. Im Folgenden wird daher zunächst das Riemann-Thomann-Kreuz beschrieben und darauf aufbauend das SAG-Modell dargestellt.

1.3.1.1 Das Riemann-Thomann-Kreuz

Grundlage des Modells

Ausgangspunkt des Modells sind die vier Hauptformen seelischer Erkrankung, die auf den Psychoanalytiker Fritz Riemann (1999) zurückgehen: schizoide, depressive, zwanghafte und hysterische Persönlichkeiten. Diese Typologie wurde von Thomann „für die Beschreibung von gesunden, 'normal neurotischen' Charakteren angepasst“ (Stahl 2002, S. 220.). Hinter dem daraus entstandenen Riemann-Thomann-Kreuz steht der Grundgedanke, dass die menschliche Existenz sich im Wesentlichen in zwei Dimensionen abspielt: Zum einen agiert ein Mensch in einem sozialen Umfeld als Mensch unter anderen Menschen, zum anderen befindet er sich im Fluss der Zeit⁴¹. Aus jeder dieser Dimensionen ergibt sich ein Spannungsfeld. Erstens kann sich das soziale Verhalten in Bezug auf andere Menschen zwischen Nähe und Distanz abspielen – dabei geht es um die Frage, wieweit sich der Einzelne bezüglich seines sozialen Umfelds abgrenzt oder integriert. Zweitens ergibt sich eine Spannung zwischen Dauer und Wechsel: Im Fluss der Zeit kann der Einzelne also Tendenzen des Bewahrens und des Sich-Einlassens auf Neues ausbilden und wird entsprechende Bedürfnisse entwickeln, die gegenläufig sein können – zentrale Eigenschaft dieser Dimension ist also die Berechenbarkeit. Aus diesen Überlegungen spannt das Riemann-Thomann-Kreuz einen zweidimensionalen Raum zur Beschreibung von Persönlichkeiten auf, wobei ausgehend von Riemanns Typen vier Pole entstehen: Aus Depressivität wird Nähe, aus Schizoidie wird Distanz, aus Zwanghaftigkeit wird Dauer und aus Hysterie wird Wechsel (vgl. Abbildung 23). Die Darstellung suggeriert, dass es sich um unabhängige und exakt messbare Größen handelt, dies ist aber weder bisher empirisch überprüft oder bestätigt worden (Stahl 2002, S. 386) noch in dieser Weise intendiert.

Das Modell dient vielmehr zur Beschreibung von vier basalen, persönlichkeitsrelevanten Grundströmungen, aus deren Kombination sich beliebige Persönlichkeiten charakterisieren lassen. Das Seelenleben eines Menschen ist nach dem Modell stets von allen vier Polen geprägt. Ein Mensch entwickelt im Laufe seines Lebens entsprechend unterschiedliche Bedürfnisse nach Dauer, Wechsel, Nähe und Distanz. „Jeder Mensch hat die Fähigkeit und das Bedürfnis, alle vier seelischen Grundströmungen in sein Leben einfließen zu lassen. Allerdings unterscheiden wir uns durch

⁴¹ Vgl. Kapitel 1.5.1: Prägungen nach (Fuchs-Brüninghoff/Gröner 1999).

die jeweils bevorzugte Mischung. Jede dieser Grundströmungen bringt spezifische Qualitäten hervor: Verhaltensweisen, Einstellungen, Wertvorstellungen, Kompetenzen und Begrenzungen“ (Stahl 2002, S. 225).



Abbildung 23: Das Riemann-Thomann-Kreuz und typische Qualitäten der einzelnen Pole (in Anlehnung an Stahl, 2002, S. 221 und S. 225)

Auch wenn die Pole in ihrer Reinform nicht auftreten werden, so ist es dennoch zur Beschreibung des Modells sinnvoll, die Extrema zu skizzieren. In Abbildung 23 sind bereits typische Qualitäten der einzelnen Pole enthalten. Stahl entwickelt ergänzend typische charakterliche Stärken und Schwächen der Grundströmungen (vgl. Abbildung 24).

Grundströmung	typische Stärken	typische Schwächen
Dauer	zuverlässig, treu, ordentlich, systematisch	dogmatisch, kontrollierend, unflexibel, pedantisch
Wechsel	kreativ, improvisierend, charmant, dynamisch	unzuverlässig, ego-troph, oberflächlich, chaotisch
Distanz	eigenständig, intellektuell, konfliktfähig, entschieden	kontaktscheu, kühl, unbeholfen, verschlossen
Nähe	kontaktfreudig, warmherzig, ausgleichend, verständnisvoll	abhängig, konfliktscheu, selbstlos, nie Nein!

Abbildung 24: Typische charakterliche Stärken und Schwächen der vier Grundströmungen (in Anlehnung an Stahl 2002, S. 227)

Persönlichkeitsstruktur im Riemann-Thomann-Kreuz

Mit Hilfe dieses Modells lassen sich gruppensdynamische Strukturen beschreiben und erklären. Die Persönlichkeit eines 'normalneurotischen Menschen' ist nun kein Punkt in diesem Modell, der in einem einzigen Feld lokalisiert werden kann, sondern ein

Bereich, der stets Teile aller vier Felder des Modells abdecken wird. Jeder 'normale' Mensch vereint entsprechend sowohl Tendenzen der Dauer, des Wechsels, der Nähe und der Distanz gleichzeitig in seiner Persönlichkeit. Fuchs-Brüninghoff/Gröner (1999) sprechen in diesem Zusammenhang von Prägungen, welche die Gruppenmitglieder aufgrund ihrer Erziehung und Sozialisation erworben haben (S. 63 ff.).

Gleichwohl werden je nach genauer Ausprägung bestimmte Persönlichkeitseigenschaften besonders hervortreten. Auf diese Weise lässt sich die Persönlichkeitsstruktur als Fläche darstellen, die je nach konkreter Ausprägung eine unterschiedliche Form über die vier Felder des Kreuzes ausbildet. Diese Fläche wird „seelisches Heimatgebiet“ (Stahl 2002, S. 231 ff.) genannt. Der ('geometrische') Schwerpunkt des Heimatgebietes wird diejenigen Ausprägungen umfassen, innerhalb derer die Person gewöhnlich agiert und sich wohl fühlt. Jedoch wird jede normale Person Toleranzen gegenüber andersartigem Verhalten haben. Dieser Toleranzbereich wird durch die Ausdehnung des Heimatgebietes dargestellt. Verhalten, das außerhalb des eigenen Heimatgebietes einer Person verankert werden kann, wird für die Person tendenziell mit Ängsten und unangenehmen Gefühlen verbunden sein. Beispielsweise wird ein 'typischer Buchhalter', der gewissenhaft und peinlich genau seine Arbeit verrichtet und dabei einen förmlichen Umgang pflegt (im Modell bei Dauer-Distanz anzusiedeln), dem 'kreativen Marketingmenschen', der die Herausforderung sucht und mit seinen Kollegen freundschaftlich eng zusammenarbeitet (im Modell etwa bei Nähe-Wechsel) eher distanziert gegenüberstehen.

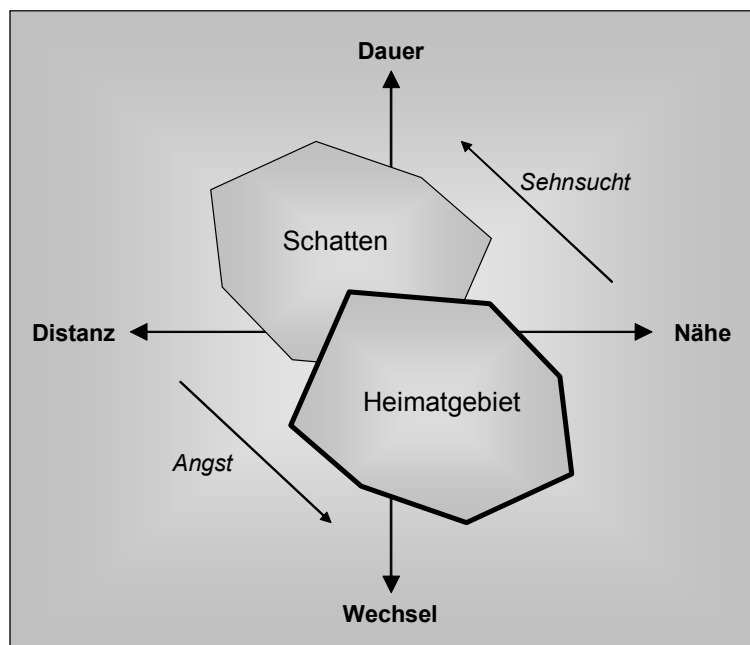


Abbildung 25: Beispiel für ein Heimatgebiet und seinen Schatten (vgl. Stahl, 2002, S. 232)

Dabei gibt es innerhalb dieses Modells keine 'richtige' Position und Ausdehnung des Heimatgebietes, da es explizit nicht-krankhafte Persönlichkeitsstrukturen darstellt. Jede Person agiert innerhalb ihres Heimatgebietes stets subjektiv völlig normal und empfindet Verhaltensweisen anderer umso fremder und ungewöhnlicher, je weiter

entfernt sie vom eigenen Heimatgebiet liegen. „Die [...] Begrenzung des Heimatgebietes trennt den gesuchten vom gemiedenen Bereich“ (Stahl 2002, S. 233). Eine Annäherung an die Grenze des Heimatgebietes wird zunächst als anregend empfunden, eine Überschreitung der Grenze als beängstigend oder verwirrend (vgl. Abbildung 25).

Innerhalb des 'seelischen Auslandes' gibt es einen Bereich, welcher eine besondere Beziehung zum Heimatgebiet ausweist. Das dem Heimatgebiet punktsymmetrisch gegenüberliegende Gebiet, die 'seelische Anti-Heimat', ist der Ort der maximalen Unsicherheit für die jeweilige Person und mit besonderen Gefühlen behaftet. In Anlehnung an C. G. Jung wird dieser Bereich von Schulz von Thun und Thomann „Schatten“ (Thomann et al. 2000, S. 166 ff.; vgl. auch Stahl 2002, S. 234 ff.) genannt. Das Verhältnis gegenüber dem Schatten ist jedoch nicht ausschließlich von Ablehnung geprägt. Zur Angst vor der Andersartigkeit des Schattens gesellt sich eine gewisse Sehnsucht und Anziehungskraft, die aus dem Bewusstsein um die eigene Begrenztheit und Eingeschränktheit entsteht. Ein ordnungsliebender, akkurater Mensch (im oberen Bereich des Modells) wird zwar einerseits den 'Abenteurer', der ständig neue Herausforderungen und Abwechslung sucht, als latent chaotisch wahrnehmen und ihn meiden, andererseits wird er aber auch gerade diese Eigenschaften an ihm bewundern, da er sie selber nicht besitzt. Wie groß Angst und Sehnsucht im Einzelfall werden, hängt nicht nur von der Ausdehnung oder der Entfernung der beiden Gebiete ab, sondern vor allem davon, wie sicher sich eine Person im eigenen Heimatgebiet fühlt. Je selbstverständlicher ein Mensch im eigenen Heimatgebiet verwurzelt ist, desto größere Spannungen kann er aushalten, desto toleranter ist er anderen Verhaltensweisen gegenüber, desto größer kann seine Sehnsucht nach dem Schatten werden. Je unsicherer oder bedrohter sich eine Person im eigenen Heimatgebiet fühlt, umso intoleranter wird sie gegenüber Verhaltensweisen anderer, die außerhalb ihres Heimatgebietes anzusiedeln sind, reagieren.

Des Weiteren lässt sich auch das Thema einer Gruppe als Bereich im Riemann-Thomann-Kreuz verorten (Stahl 2002, S. 277 ff.). Bei einer eher operativen Einführung eines neuen Zeiterfassungssystems in einem Unternehmen wird es sich um ein Thema handeln, welches sich schwerpunktmäßig im Bereich Dauer und Distanz findet. Demgegenüber wird ein Outdoor-Seminar zur Teambildung tendenziell im Bereich Nähe-Wechsel anzusiedeln sein. Je nachdem, wo Heimatgebiete und Schatten der einzelnen Gruppenmitglieder liegen und wie sie zum 'Heimatgebiet des Themas' liegen, werden die Gruppenmitglieder entsprechende Ängste und Sehnsüchte gegenüber dem Thema und der sich daraus ergebenden Kooperationen in der Gruppe entwickeln.

Beziehungsdynamik in der Gruppe nach Riemann-Thomann

Ausgehend von diesen Ausführungen lassen sich bereits wesentliche Probleme verstehen, die sich ergeben, wenn unterschiedliche Personen in einer Gruppe kooperieren. Die unterschiedlichen Heimatgebiete werden aufeinander treffen und bei den Beteiligten entsprechende Sympathien und Antipathien hervorrufen. In Hinblick auf

erfolgreiche Kooperation bietet das Modell dem Einzelnen die Möglichkeit, seine Gruppenmitglieder in ihrem Anderssein als normal verstehen zu können, Spannungen erklärbar zu machen, besser zu akzeptieren und zu bewältigen. Vergegenwärtigt man sich darüber hinaus, dass die persönlichen Ziele des Einzelnen (vgl. auch Kapitel C.1.4.3, S. 103 ff.) von seiner Persönlichkeitsstruktur – und damit von seinem Heimatgebiet – geprägt sind, werden persönliche Differenzen zwischen Gruppenmitgliedern besonders offensichtlich. Je nachdem, wie unsicher oder selbstsicher die einzelnen Gruppenmitglieder sich in ihren Heimatgebieten bewegen, wirken sich diese Differenzen eher problematisch oder fruchtbar auf den Gruppenprozess aus.

Treffen nun Personen mit verschiedenen Heimatgebieten aufeinander, lässt sich zwar nicht allgemein voraussagen, mit welchen konkreten Problemen die Kooperation behaftet sein wird, jedoch lassen sich gewisse Tendenzen absehen. Entsprechend der Logik des Riemann-Thomann-Kreuzes können unabhängig von der genauen Lage eines Heimatgebietes etwa folgende Annahmen für das Verhalten einer Person getroffen werden, wobei es sich jedoch lediglich um wahrscheinliche Zusammenhänge handelt, die im Einzelfall noch von vielen anderen Faktoren innerhalb und außerhalb der Gruppe abhängen können:

- Je sicherer eine Person sich in ihrem eigenen Heimatgebiet bewegt, je entspannter sie ist und je mehr sie sich in der Situation mit der anderen Person innerhalb des eigenen Heimatgebietes bewegen kann, desto offener wird sie für die Andersartigkeit der anderen Person(en) sein, ihr gegebenenfalls positive Seiten abgewinnen. Je bedrohter sie sich im eigenen Heimatgebiet fühlt, desto eher wird sie intolerant reagieren und Andersartigkeiten ablehnen.
- Je ähnlicher die in einer Gruppe vertretenen Heimatgebiete sind, desto weniger Konfliktpotenziale entstehen in der Gruppe. Dies muss sich jedoch nicht per se negativ oder positiv auswirken. Es kann dazu führen, dass die Gruppe ihre Aufgabe relativ reibungslos bewältigt. Die geringen Spannungen können aber auch dazu beitragen, die Kohäsion in der Gruppe zu vermindern. Salopp könnte man formulieren: Da es wenige Gegensätzlichkeiten gibt, stirbt die Gruppe an Langweile. Wenig Konfliktpotenzial bedeutet damit auch gleichzeitig wenig Entwicklungspotenzial (vgl. zu diesem Gedanken auch Kapitel C.1.4.3, S. 103 ff.).
- Da jeder Mensch sich zunächst grundsätzlich innerhalb seines Heimatgebietes bewegen wird, versucht er – mehr oder weniger bewusst – Situationen sozialer Interaktion entsprechend seinen Bedürfnissen und seinem Wohlbefinden zu beeinflussen. Eine tendenziell distanzierte Person wird einem Zuviel an Nähe, das ihr Gegenüber in eine Situation hereinträgt, mit entsprechend distanzierterem eigenem Verhalten gegenüberreten, um einen genügenden Ausgleich zu schaffen (man denke an einen aufdringlichen Vertreter, dem selbst ein kontaktbedürftiger Mensch eher distanziert begegnen würde). Verboten die Situation das gewünschte Verhalten (da beispielsweise gegenüber einem Vorgesetzten zu viel Distanz nicht angezeigt ist), wird die Person diese

Spannung zunächst aushalten und gegebenenfalls versuchen, anschließend einen Ausgleich zu finden. Eine Person wird also je nach Persönlichkeit ihres Gegenübers aus unterschiedlichen Bereichen ihres Heimatgebietes agieren. Daher wird häufig ein und dieselbe Person von verschiedenen Menschen unterschiedlich wahrgenommen.

- Dieser Effekt des komplementären Verhaltens birgt Erklärungspotenzial für bestimmte Konflikte in Gruppen. Wenn spannungsgeladene Situationen nicht ausreichend ausgeglichen werden können oder zu lange von einer Person ertragen werden müssen, wird sich die Person tendenziell in ihrem Heimatgebiet bedroht fühlen. Ihre Reaktion wird mit einer größeren Ablehnung der Gegenposition und entsprechend komplementärem eigenem Verhalten verbunden sein. In einer gemeinsamen Arbeitsgruppe wird der 'Buchhalter' gegenüber dem für seine Begriffe viel zu 'chaotischen Marketingmenschen' noch mehr auf Regeln und Ordnungen bestehen. Im Gegenzug wird der 'Marketingmensch' noch stärker dafür plädieren, nicht für alle Eventualitäten Regeln aufzustellen und häufiger 'Fünfe gerade sein zu lassen'; ein Teufelskreis entwickelt sich, bei dem sich die Beteiligten immer weiter voneinander entfernen.

„Teufelskreise werden nicht absichtlich und aus Böswilligkeit initiiert, sondern entwickeln sich mit der ihnen innewohnenden Eigendynamik auf dem Hintergrund des unbewussten inneren Konfliktgeschehens zum Erschrecken der Beteiligten“ (Stahl 2002, S. 245). Wie kann ein solcher Teufelskreis gelöst werden? Eine Entpolarisierung kann über die Einsicht der Beteiligten erreicht werden, wenn sie erkennen, dass es keinen 'Schuldigen' im herkömmlichen Sinne gibt, sondern jeder aus seiner Perspektive nachvollziehbare Gründe für sein – nicht falsches oder richtiges, sondern einfach *anderes* – Verhalten hat. Wenn die Beteiligten das jeweils andere, für sie selbst irritierende 'Funktionieren' des Gegenübers verstehen können, ohne notwendigerweise mit dieser Position einverstanden sein zu müssen – wenn sie Ambiguitätstoleranz aufbauen –, ist ein erster Schritt getan, den Teufelskreis zu durchbrechen.

Eine Weiterentwicklung dieses Modells stellt das nachfolgend beschriebene Modell zur sozialen Architektur von Gruppen dar.

1.3.1.2 Soziale Architektur von Gruppen nach Redlich⁴²

Für die Teamberatung und Teamentwicklung in Unternehmen baut Redlich das Riemann-Thomann-Kreuz zum Modell der „Sozialen Architektur von Gruppen“ (SAG) (Redlich 1997) weiter aus. Es dient der Analyse von Gruppenstrukturen und liefert Hinweise auf mögliche Probleme in Gruppen und Teams, die dann im Rahmen eines Beratungsprozesses thematisiert werden können. Das Modell liefert ein recht differenziertes Soziogramm der Gruppe, auf die es angewendet wird.

⁴² (Redlich 1997).

Es stützt sich auf die Dimensionen des Riemann-Thomann-Kreuzes. Sie werden bei Redlich mit „Art der sozialen Interaktion“ (mit den Extrema „sich absetzend-unabhängig“ und „zustimmend-verbunden“) und „kognitive Strukturiertheit“ (mit den Extrema „zielgerichtet-geordnet“ und „offen-kreativ“) bezeichnet. Diese beiden Dimensionen bilden den „Verhaltensspielraum der Gruppenmitglieder, das 'Baugelände' des Teams“ (S. 34). Darüber hinaus ergänzt er als dritte und vierte Dimensionen 'Aktion' und 'Emotion'. Mit der dritten Dimension wird der „Grad der aktionalen Einflussnahme und Initiative von Gruppenmitgliedern“ (S. 35) zwischen den Polen 'still-zurückhaltend' und 'aktiv-einflussnehmend' beschrieben. Dabei wird das Heimatgebiete eines jeden Gruppenmitgliedes in abstrakter Form dargestellt, d. h. es wird nicht versucht, die exakte Ausdehnung in allen vier Richtungen nachzuzeichnen, sondern zunächst nur der Schwerpunkt des Heimatgebietes eingezeichnet. Je größer nun die Aktivität eines Gruppenmitgliedes, desto weiter wird ein Kreis um den Schwerpunkt eingetragen. Die Kreisgröße im SAG-Modell stellt also nicht die Größe des Heimatgebietes im Sinne des Riemann-Thomann-Kreuzes dar, sondern lediglich die Aktivität der entsprechenden Person in der Gruppe. Eine Person, die sich relativ passiv verhält, wird unabhängig davon, wie groß ihr Heimatgebiet ist, mit einem kleinen Kreis repräsentiert.

Der Gefühlsausdruck ('Emotion', vierte Dimension) einer Person wird durch die Schattierung des Kreises dargestellt. Extrem 'sachlich-kontrollierte' Personen bekommen einen weißen, extrem 'gefühlbetont-spontane' Personen einen schwarzen Kreis, dazwischen liegen entsprechende Grauabstufungen. Bei Bedarf wird zusätzlich die Kooperativität der einzelnen Mitglieder durch die Dicke und Farbe des Kreisrandes dargestellt. Rot steht für schlechte Kooperation, grün für gute Kooperation.

Um die einzelnen Gruppenmitglieder möglichst genau einzuzeichnen, hat Redlich einen Fragebogen entwickelt, mit dessen Hilfe jedes Mitglied sich und seine Kollegen bezüglich der vier Dimensionen und seiner/ihrer Kooperativität einschätzt. Jede Dimension wird durch drei Fragen erhoben, wobei es je eine siebenstufige Skala gibt, die sich auf die Häufigkeit bezieht, mit der die zu beurteilende Person das entsprechende Verhalten zeigt. Beispielsweise wird für die Dimension 'kognitive Strukturiertheit' eine Skala von „bleibt zielgerichtet bei der Aufgabe“ (für das Extrem 'zielgerichtet-geordnet') bis „bringt neue Impulse ins Spiel“ (für das Extrem 'offen-kreativ') zur Verfügung gestellt, wobei '0' für „teils/teils“ steht, und die Abstufungen in beide Richtungen „(fast) immer“, „sehr häufig“, „häufig“ und „öfter“ (S. 28 ff.) lauten (vgl. Abbildung 26).

Die Ergebnisse aller Beurteiler werden für jedes Gruppenmitglied gemittelt und können dann in Position, Größe und Schattierung der Kreise übertragen werden. Voraussetzung hierfür ist, dass „Einschätzungen aller Gruppenmitglieder durch mindestens vier Beurteiler“ (S. 71) vorliegen. Am günstigsten ist jedoch, wenn jedes Gruppenmitglied jedes andere und auch sich selbst einschätzt.

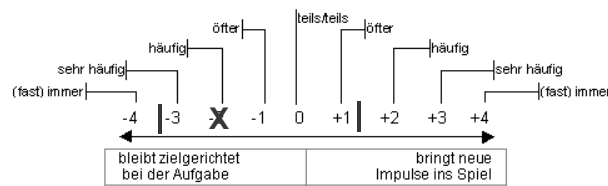


Abbildung 26: Ausschnitt aus dem Fragebogen zur Sozialen Architektur von Gruppen (Redlich 1997, S. 68), Einschätzung und Normgrenzen sind beispielhaft ausgefüllt

Neben den gegenseitigen Bewertungen soll jedes Gruppenmitglied bewerten, welcher Ausprägungsgrad des Verhaltens seiner Kollegen in der speziellen Kooperationssituation für ihn noch akzeptierbar ist und ab welcher Ausprägung für ihn problematisches Verhalten beginnt. Diese persönlichen Toleranzbereiche trägt jedes Gruppenmitglied in einem separaten Abschnitt in den Fragebogen ein. Anschließend wird jedes Mitglied gebeten, das für ihn persönlich ideale Verhalten zu notieren (vgl. Eintragungen in Abbildung 26) – dahinter steht etwa die Frage nach dem 'idealen Gruppenmitglied'.

Die ausgefüllten Fragebogen liefern zunächst folgende Werte:

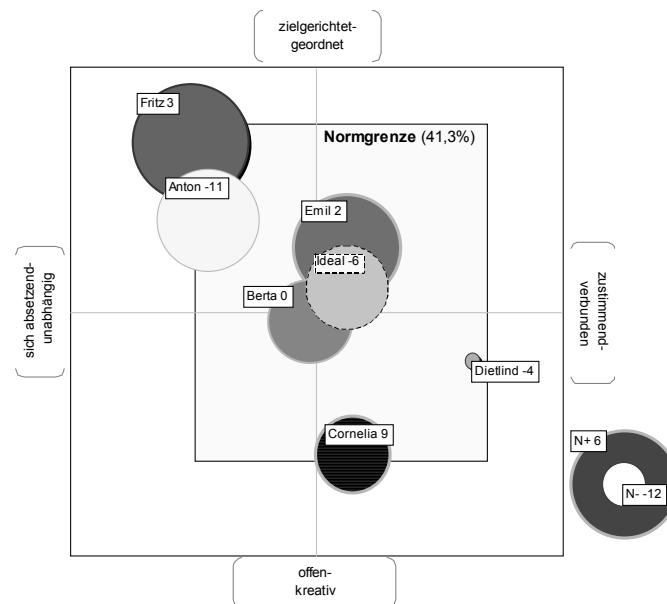
- Selbsteinschätzungen aller Beurteiler (im Idealfalle sind dies alle Gruppenmitglieder),
- Fremdeinschätzung eines jeden Gruppenmitgliedes (minimal durch je vier andere, idealerweise durch alle anderen Gruppenmitglieder),
- Toleranzbereiche aller Beurteiler (im Idealfalle aller Gruppenmitglieder),
- Idealbilder aller Beurteiler (minimal durch vier, idealerweise durch alle anderen Gruppenmitglieder).

Alle diese Bewertungen werden gemittelt. Die Werte können in einer Grafik dargestellt werden, die folgende Symbole enthält (vgl. Abbildung 27):

- für jedes Gruppenmitglied ein Kreis mit einer bestimmten Position (Dimensionen Kognition und Sozion), Größe (Dimension Aktion) und Schattierung (Dimension Emotion),
- ein Kreis mit einer bestimmten Position, Größe und Schattierung, der das Idealbild der Gruppe darstellt (gestrichelter Rand),
- ein Rechteck innerhalb des Gruppenraumes, das den Toleranzbereich – im SAG-Modell 'Normgrenzen' genannt – der gesamten Gruppe hinsichtlich der ersten beiden Dimensionen darstellt,
- zwei weitere Kreise bestimmter Größe und Schattierung, welche die Normgrenzen hinsichtlich der dritten und vierten Dimension darstellen (um die Schattierung – Gefühlsausdruck – eindeutig zu kennzeichnen, wird sie zudem durch eine Zahl zwischen -25 und +25 angegeben).

Die Eigenschaften des Idealbildes werden solche sein, die tendenziell von der gesamten Gruppe größtenteils akzeptiert werden. Personen mit mittlerer Aktivität, die in der Nähe dieses Ideals angesiedelt sind, werden in der Regel besonders dazu ge-

eignet sein, vermittelnde Funktionen zwischen stark unterschiedlichen Persönlichkeiten der Gruppe einzunehmen.



Legende

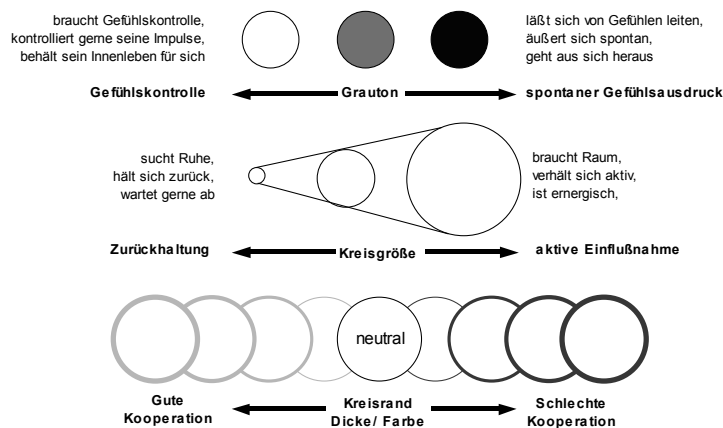


Abbildung 27: Beispiel für die Darstellung einer Gruppenstruktur mit dem SAG-Modell

Zusätzlich kann noch erhoben werden, wie kooperativ die einzelnen Gruppenmitglieder sich untereinander einschätzen. Diese Kooperativität wird jedoch nur durch *eine* Skala mit den Extrema „zeigt sich (fast) immer als schwieriger Kooperationspartner“ bis „zeigt sich (fast) immer als guter Kooperationspartner“ abgedeckt. Diese eher undifferenzierte Erfassung lässt entsprechend lediglich grobe Rückschlüsse zu.

Die relativ mathematische Vorgehensweise suggeriert eine präzise Abbildung der Gruppenstruktur, die in dieser Genauigkeit nicht gegeben sein kann, da die Einschätzungen zwar gemittelt, aber dennoch subjektiv sehr unterschiedlich vorgenommen sein können. Dennoch entsteht ein Gruppenbild, welches sich aus den Wahrnehmungen aller Beteiligten zusammensetzt und vor diesem Hintergrund eine gute Basis für die Reflexion möglicher Probleme und Entwicklungsrichtungen der Gruppe bietet. Zudem geht es weniger darum, die Persönlichkeiten der anderen Gruppen-

mitglieder möglichst objektiv einzuschätzen, sondern zu ermitteln, wie sie gegenseitig aufeinander *wirken*. Eine gewisse Subjektivität in der Einschätzung ist daher im Zusammenhang mit diesem Modell sogar gewünscht.

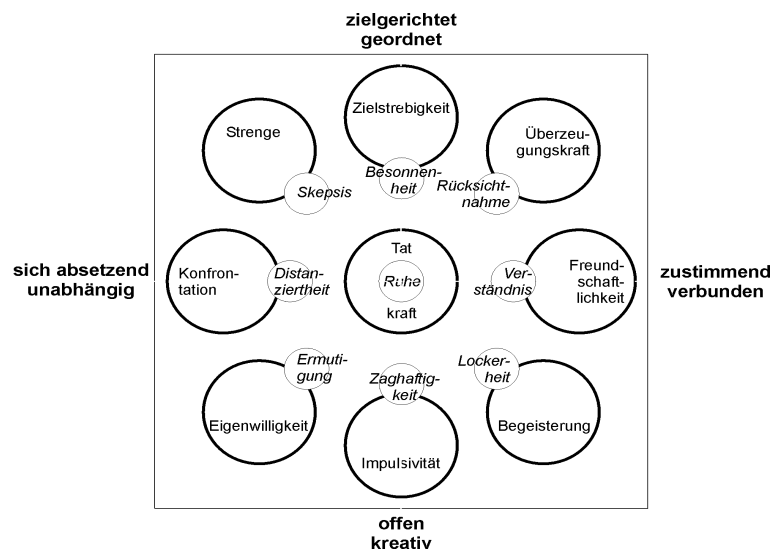


Abbildung 28: Spielräume positiver menschlicher Einstellungen als Gegensatzpaare im Gruppenraum der sozialen Architektur von Teams (ohne Gefühlsausdruck) (Redlich 1997, S. 41)

Die Analysemöglichkeiten, die das SAG-Modell bietet, sollen nachfolgend anhand des Beispiels aus Abbildung 27 erläutert werden. Dabei wird nacheinander auf Einzelpositionen, Gegensatzpaare, Raumnutzung, Grenzüberschreitungen, Gruppierungen, Vermittlungspositionen, abweichendes Verhalten sowie Führungspositionen eingegangen.

Einzelpositionen

Zunächst können über die Position, Größe und Schattierung der Kreise Hinweise auf die Persönlichkeitsstruktur der einzelnen Gruppenmitglieder erkannt werden. In Abbildung 27 wird es sich bei Anton um einen eher distanzierten und strukturiert vorgehenden Menschen handeln, der sich relativ stark an der Kooperation in der Gruppe beteiligt und sehr sachlich argumentiert. Dietlind hingegen ist sehr nahebedürftig, eher offen-kreativ und hält sich in der Gruppe stark zurück etc. Mit den einzelnen Positionen und Größen gehen tendenziell bestimmte Einstellungen einher, die Redlich in einem 'Einstellungsmodell' zusammenfasst und die bei der Interpretation der Positionen und Größen hilfreich sein können (vgl. Abbildung 28).

Gegensatzpaare

Im Beispiel fällt auf, dass Cornelia und Anton sich stark in ihrem Gefühlsausdruck unterscheiden und außerdem im Gruppenraum relativ weit voneinander entfernt liegen (offen-kreativ vs. unabhängig-geordnet). Ähnliches gilt für Dietlind im Verhältnis zu Fritz oder Anton. Aber auch die letzten beiden unterscheiden sich, obwohl sie an ähnlichen Positionen im Gruppenraum anzusiedeln sind, stark in ihrem Gefühlsaus-

druck. Betrachtungen dieser Art können Hinweise darauf geben, zwischen welchen Paarungen besondere Spannungen auftreten können. Diese können dann entsprechend thematisiert werden.

Raumnutzung

Im angeführten Beispiel lässt sich nun erkennen, dass die normativen Grenzen bezüglich der ersten beiden Dimensionen einen mittelgroßen Bereich abdecken (41,3 %). Dies bedeutet, die Gruppenmitglieder akzeptieren in gesundem Rahmen abweichendes Verhalten. Ist dieser Bereich zu groß – größer als 60 % (S. 74), sind die Gruppenmitglieder also 'zu tolerant' – gibt es in der Gruppe zu wenige Kräfte, die eine angemessene Kohäsion erzeugen können. Die Gruppe läuft langfristig Gefahr, auseinander zu fallen. Ist der Bereich zu klein – kleiner als 40 % (S. 74) – kann das Gruppenklima von Sanktionen und starkem Drang nach Vereinheitlichung geprägt sein. In diesem Falle besteht die Gefahr, dass die Gruppe zu inflexibel wird und abweichende Positionen nicht konstruktiv nutzen kann.

Grenzüberschreitungen

Im gegebenen Beispiel liegt Fritz mit seinem sehr distanzierten und stark strukturierten Verhalten außerhalb der Gruppennorm und wird diesbezüglich mit höherer Wahrscheinlichkeit vom Rest der Gruppe als problematisch wahrgenommen. Auch was seine Einflussnahme angeht (Kreisgröße) bewegt er sich jenseits der Gruppennorm. Cornelia wiederum liegt mit ihrer gefühlsbetonten Spontaneität (Schattierung) jenseits dessen, was von der Gruppe im Mittel noch als normal empfunden wird. Sie wird wahrscheinlich insbesondere auf Anton und Dietlind häufig zu impulsiv wirken.

Gruppierungen

Im Beispiel aus Abbildung 27 ergeben sich folgende Gruppierungen, die im Gruppenraum nahe beieinander stehen:

- Anton und Fritz
- Emil und Berta
- Cornelia (als Einzelposition)
- Dietlind (als Einzelposition)

Anton und Fritz bilden eine Position stark distanziert und strukturiert agierender Gruppenmitglieder. Jedoch fällt auf, dass beide besonders große Differenzen in Hinblick auf ihre Gefühlsäußerungen aufweisen. Auch aufgrund der geringeren Kooperativität von Fritz steht zu bezweifeln, ob Anton und Fritz problemlos miteinander auskommen. Emil und Berta haben vermittelnde Positionen in der Nähe des Idealbildes, Cornelia und Dietlind stehen weit abseits, wobei die eine gefühlsbetont und aktiv wahrgenommen wird und die andere eher zurückhaltend und kühl wirkt.

Welche Erkenntnis kann eine solche Analyse von Gruppierungen bringen? Nach Redlich gibt es drei Orientierungen in Gruppen, die für das Überleben der Gruppe notwendig sind. Er nennt sie „Leistung“, „Beziehung“ und „Konflikt“. Leistungs- und

Beziehungsorientierung sind notwendig, um zum einen äußere Sachaufgaben zu bewältigen und zum anderen gleichzeitig den Zusammenhalt in der Gruppe zu gewährleisten. Konfliktpotenzial wiederum ist der Garant für die Entwicklungsfähigkeit der Gruppe. „Gruppenmitglieder, die Konfliktbereitschaft aufweisen, stehen oft auch in kreativem Widerspruch zur herrschenden Meinung, zeigen sich in der Gruppe unabhängig und sind ziemlich aktiv in diesem Widerspruch. In diesem Sinne ist Streit die Quelle von Innovation.“ (S. 41) Wo diese einzelnen Bereiche anzusiedeln sind, illustriert Abbildung 29.

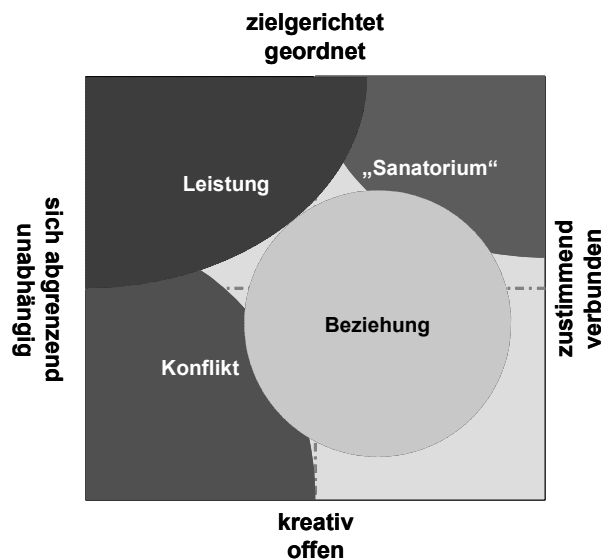


Abbildung 29: Orientierungen in Gruppen (Redlich 1997, S. 38 sowie 42).
Die drei für eine Gruppe lebenswichtigen Orientierungen sind
„Konflikt“, „Leistung“ und „Beziehung“.

Vor diesem Hintergrund fällt auf, dass die Gruppe aus dem Beispiel zwar über leistungs- und beziehungsorientierte Potenziale verfügt, jedoch kaum Konfliktpotenzial aufweist. Mittelfristig könnte die Gruppe also Gefahr laufen, sich in ihren Arbeitsroutinen festzufahren und zu inflexibel mit Veränderungen von außen umzugehen.

Vermittlungspositionen

Vermittelnde Positionen nehmen zunächst Personen mit mittlerer Aktivität an, die in der Nähe des Ideales liegen, da sie Eigenschaften besitzen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit von der gesamten Gruppe akzeptiert werden. Im vorliegenden Beispiel wären dies Emil und Berta. In der Regel werden sich vermittelnde Positionen um den Mittelpunkt des Modells und in den beiden rechten Quadranten finden (vgl. Abbildung 30).

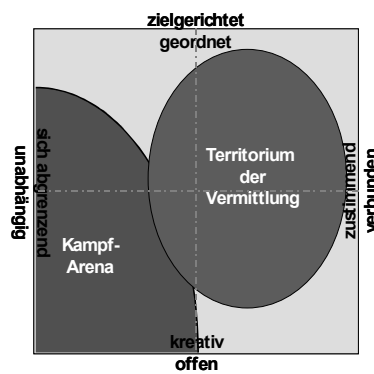


Abbildung 30: Besondere Bereiche im Gruppenraum (Redlich 1997, S. 51 f.)

Vermittelnde Positionen leisten einen Beitrag zur Kohärenz der Gruppe. Sie sind durch ihre Akzeptanz am wahrscheinlichsten in der Lage, gegensätzliche Positionen verbindend zusammenzuführen. Positionen in der 'Kampfarena' tragen zu Gegensätzlichkeiten und Auseinandersetzungen bei. Im Idealfall können sie konstruktiv genutzt werden.

Abweichendes Verhalten

Ähnlich der „Kampfarena“ und dem „Territorium der Vermittlung“ (vgl. Abbildung 30), sind Positionen im Gruppenraum vorstellbar, die als Aussteiger besonders gefährdet sind. Diese sind tendenziell in einem Bereich am Rande des Gruppenraumes zu finden, insbesondere in den linken Quadranten (vgl. Abbildung 31).

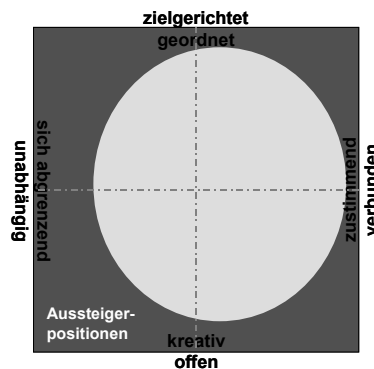


Abbildung 31: Aussteigerpositionen (Redlich 1997, S. 53)

Im Beispiel wäre Fritz besonders gefährdet, zumal er sich auch außerhalb der Normgrenzen bewegt, aber auch Anton ist nahe am Aussteigerbereich angesiedelt. Wie bereits oben erwähnt sind diese Interpretationen nur *mögliche Hinweise*; es kommt stets auch auf die persönlichen Toleranzbereiche des Einzelnen an, wie er seine Position in der Gruppe tatsächlich gestaltet. In diesem Zusammenhang gilt, wie im Riemann-Thomann-Kreuz, dass diese Toleranz umso größer ist, je fester die einzelne Person in ihrem Heimatgebiet verwurzelt ist (vgl. Kapitel 1.3.1.1).

Führungspositionen

Ähnlich den Spielräumen positiver Einstellungen der einzelnen Gruppenmitglieder (vgl. Abbildung 28) können im SAG-Modell Tendenzen bestimmter Führungsstile lokalisiert werden. Je nachdem, an welcher Position der Leiter der Gruppe angesiedelt ist, wird er die Gruppe unterschiedlich führen (vgl. Abbildung 32).

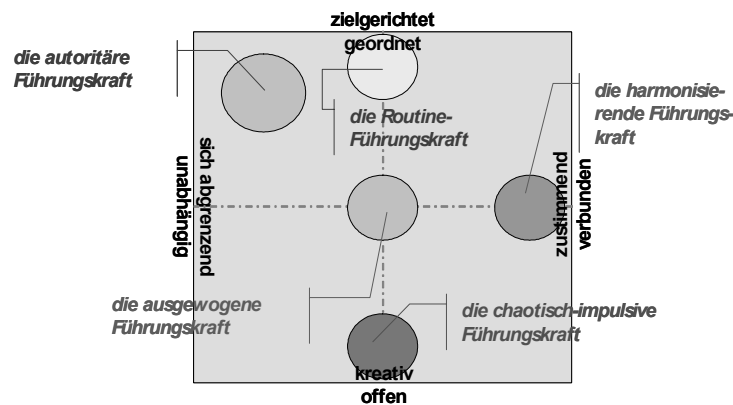


Abbildung 32: Führungspositionen im SAG-Modell (Redlich 1997, S. 49)

Besonders günstig wirkt sich auf die Gruppenentwicklung aus, wenn der Leiter ähnliche Eigenschaften wie das Ideal der Gruppe aufweist. Emil und Berta könnten im gegebenen Beispiel die Leitungsfunktion besonders integrativ ausfüllen. Die anderen Personen wären wahrscheinlich als Leiter für diese Gruppe weniger geeignet. Bei Fritz oder Anton wäre eher ein autoritärer Führungsstil zu vermuten, wobei der Schwerpunkt von Fritz zudem außerhalb des Normbereiches liegt und daher Akzeptanzprobleme zu erwarten sind. Cornelia wäre relativ chaotisch und verglichen mit der Norm der Gruppe zu impulsiv, Dietlind hätte wahrscheinlich zu wenig Durchsetzungskraft, um die Gruppe zusammenzuhalten.

Da im Fragebogen von jedem Gruppenmitglied das ideale Kooperationsverhalten erhoben wird und nicht das persönlich am meisten geschätzte Leiterverhalten, handelt es sich auch hier nur um Hinweise. So ist vorstellbar, dass Cornelia als Idealverhalten Eigenschaften angibt, welche ihren persönlichen ähneln, jedoch als Gruppenleiter durchaus eine eher autoritäre Persönlichkeit schätzt. Im Modell des Riemann-Thomann-Kreuzes gesprochen könnte ihre Sehnsucht nach einem autoritären Leiter größer sein als ihre Angst vor einem solchen.

Unabhängig vom Führungsstil wird es grundsätzliche kommunikative Anforderungen an Gruppenmitglieder und Leiter geben, die sie nur im Rahmen ihrer persönlichen Eigenschaften gestalten können und müssen. Abschließend soll auf diese Anforderungen eingegangen werden.

1.3.2 Mitglieder und Leiter in Gruppen

In jeder Kooperationssituation setzt sich die Gruppe jeweils aus mehreren Mitgliedern und einem Leiter zusammen. Insofern ist anzunehmen, dass es zwei grundsätz-

lich verschiedene kommunikative Herausforderungen der Kooperation in Gruppen gibt.

Aufgrund dieser Überlegungen sowie dem Modell aus Abbildung 20 (S. 74) werden nachfolgend unterschiedliche Anforderungen an Gruppenmitglieder und Leiter von Gruppen herausgearbeitet. Diese beiden 'Haupt'-Rollen wurden gewählt, da sie sich in der Struktur einer jeden Gruppe finden⁴³. Da die einzelnen Faktoren, wie bereits beschrieben, in gegenseitiger Abhängigkeit stehen, fällt es schwer, gänzlich allgemeingültige Formulierungen für die Anforderungen an den Leiter einer Gruppe zu finden. Vielmehr gibt es zum Teil große Überschneidungsbereiche und gegenseitige Bezüge, weswegen die folgenden Aufzählungen nicht absolut zu verstehen sind.

1.3.2.1 Mitgliederrollen

Je nach Art der Gruppe ('einfache' Arbeitsgruppe bis hin zum 'Hochleistungsteam') müssen die im Modell aufgeführten Faktoren entsprechend stark ausgeprägt sein. Demzufolge stellen die nachfolgenden Punkte auch mehr oder weniger notwendige Anforderungen dar:

- **Selbstreflexion.** Diese hat zwei Zielkategorien:
 - Zum einen geht es um die Reflexion eigener Ziele und deren Offenlegung gegenüber der Gruppe. Dies beinhaltet die Fähigkeit, sich diese Ziele bewusst zu machen, sie im Verhältnis zu den Zielen der Gruppe zu bewerten und sie adäquat zu kommunizieren. Francis/Young (Francis/Young 1996, S. 18) sprechen davon, dass die individuellen Ziele in den Dienst des Hauptzieles gestellt werden müssen, hingegen kommt es nach Robbins und Finley (Robbins/Finley 1995, S. 24) nicht auf die Hierarchie individueller und Gruppenziele an, sondern nur darauf, dass jedem einzelnen Mitglied das Gruppenziel und die persönlichen Ziele der anderen Mitglieder ('hidden agenda') klar sind – je früher desto besser.
 - Zum anderen geht es darum, den eigenen Standort bestimmen zu können, die eigene Rolle in der Gruppe zu erkennen und entsprechend zu agieren. Dazu ist metakognitives Wissen erforderlich. Das Wissen um die eigenen Grenzen (die Frage „Was kann ich nicht?“) muss als Chance zur Kooperation mit anderen begriffen werden. So können anderen gezielt Andockpunkte zur Kooperation geboten werden.
- Hier spielt auch die Fähigkeit mit, **andere Sichtweisen einzunehmen**, Gegensätze aushalten zu können und sie als Potenzial für die Leistungsfähigkeit und Kreativität der Gruppe nutzen zu können. Dazu sind des weiteren Fähigkeiten im Bereich Konfliktklärung und Kritikfähigkeit gefragt.

⁴³ Wobei sich nach hier vertretenem Verständnis der Leiter einer Gruppe als *primus inter pares* aus der Gruppe bildet und in der Regel nicht von außen gesetzt wird.

- **Gegenseitige Bezugnahme** im (kommunikativen) Handeln meint die Fähigkeit, das eigene Handeln auf andere beziehen zu können. Dies erfordert eine offene Kommunikation sowie Vertrauen (Anzenberger 1991, S. 15).
- **Akzeptieren von Gruppenzielen**, bzw. offenes Aushandeln von individuellen Zielen und jenen der Gruppe. Konsens- und konformitätsgerichtetes Verhalten um jeden Preis kann als dauerhaftes Ziel eine Gruppe lähmen. „Verlangt ist vielmehr ein von personaler Autonomie getragenes Handeln“ (Schneider/Knebel 1995, S. 35).
- **Gruppenverantwortung**. Der vorige Punkt steht nicht im Widerspruch zur Kooperation. Es geht dabei nicht um das Durchsetzen eigener Interessen, sondern darum, für das eigene Verhalten Verantwortung zu tragen und die Folgen eigener Aktivitäten für die einzelnen Mitglieder und die gesamte Gruppe abschätzen zu können (Schneider/Knebel 1995, S. 35).

1.3.2.2 Die Rolle des Leiters oder Führers

Gruppen brauchen grundsätzlich keine Führung, sondern können das, was geleistet werden muss, auch aus sich selbst heraus leisten: Erwartungen abstimmen (Forming⁴⁴), Konflikte ausstehen und Widersprüche erkennen (Storming), Regeln festlegen (Norming), Arbeiten (Performing) und Bilanz ziehen (Re-Forming). Es kann in Gruppen also so etwas wie eine 'Intelligenz des Schwarms' geben.

Wenn die Gruppe dies aus sich heraus nicht kann, braucht sie einen Moderator/Leiter, der diesen Prozess dirigiert, katalysiert. Die Führung hingegen ist immer mit Macht ausgestattet: Der Führer entscheidet anstelle der Gruppe und greift ein. Er kann der Gruppe Ziele vorgeben und aufzwingen (Ziele in den Zielpool der Gruppe legen⁴⁵), denn Kraft seiner Macht werden Ziele akzeptiert. Im Gegensatz dazu übernimmt die Leitung nur die Tätigkeiten, für die sie von der Gruppe beauftragt wird. Sie ist maximal *primus inter pares*.

Wenn nun der Leiter auch gleichzeitig der Führer ist, muss er transparent machen, wann er als Leiter und wann als Führer auftritt. Er muss sich selbst und der Gruppe stets klar machen, wann er im 'Wir' und wann er im 'Ich und Ihr' handelt.

Ganz allgemein gesprochen ist der Leiter dafür zuständig, je nach situativem Anspruch gute Voraussetzungen für die Kooperation der Gruppe zu schaffen. In dieser Hinsicht ist er der Katalysator des Gruppenprozesses (vgl. Kapitel C.1.4.3, S. 103 ff.). Grundsätzlich lassen sich diese kommunikativen Herausforderungen entlang der Dimensionen aus dem Modell der Teamrose (Abbildung 20, S. 74) begründen. Je nachdem, welche Art von Gruppe oder Team er zu leiten hat – und ob er auch die Macht eines Führers besitzt – müssen seine Fähigkeiten in den einzelnen Bereichen dann mehr oder weniger stark ausgeprägt sein.

⁴⁴ Zu den Phasen (Forming, Storming, Norming, Performing und Re-Forming) vgl. Kapitel C.1.4.3, S. 103 ff.

⁴⁵ vgl. Kapitel C.1.4.3, S. 103 ff., insbesondere Abbildung 35, S. 106.

- **Geeignetes Team zusammenstellen.** Diese Fähigkeit muss von einem hierarchisch vorgesetzten Führer beherrscht werden. Entsprechend der fachlichen Anforderung an das Team ist es notwendig, tatsächlich komplementäre Fähigkeiten in einem Team zu versammeln. Dazu muss ein Teamführer die Fähigkeiten und Ziele der einzelnen Mitglieder eruieren und in Bezug auf die zu bewältigende Aufgabe aufeinander abstimmen können. Auch muss er Rollen erkennen, welche die Mitglieder im Team spielen können und die sie dazu entsprechend anleiten (Block 2000, S. 167 ff.).
- **Ziele müssen klar formuliert** sein. Dabei muss der Führer in der Lage sein, für die Gruppe sinnvolle, weder zu einfache noch unerreichbare, Ziele zu setzen und die Gruppe zu den gesetzten Zielen führen. Der Leiter hingegen muss primär dafür sorgen, (widersprüchliche) Ziele transparent zu machen.
- Leiter und Führer müssen der Gruppe **Motivation geben** und die Mitglieder begeistern können. Dies muss in einer Weise geschehen, dass die Gruppe sich insgesamt verantwortlich fühlt und nicht Einzelne unabhängig voneinander an ihren Aufgaben arbeiten. Überschneidungen mit dem Bereich Zielerreichung und Coaching sind hier evident (Francis/Young 1996, S. 18; Katzenbach, J. R./Smith 1993, S. 105; Schneider/Knebel 1995, S. 36 f.).
- Der Führer muss **Gegensätze verbinden** können. Dies ist eine Fähigkeit, die auch ein Leiter besitzen sollte. Das Potenzial einer Gruppe liegt in den Gegensätzen, die sich aufgrund der unterschiedlichen Fähigkeiten und Ziele der Gruppenmitglieder ergeben. Ein Leiter muss in der Lage sein, diese Gegensätze konstruktiv zu nutzen. Dazu sind Fähigkeiten im Bereich der Konfliktklärung, Mediation und Moderation gefragt.
- **Kohäsion schaffen:** Jeder 'gute' Leiter/Führer muss dazu beitragen, dass die Gruppe sich als Gruppe versteht (eine Fähigkeit übrigens, die auch für die Gruppenmitglieder nützlich ist). Hierzu ist die Abstimmung verschiedener Maßnahmen notwendig. Ein gutes Klima kann beispielsweise erreicht werden, indem die Gruppe zu Erfolgen geführt wird, damit sie Selbstbestätigung erfährt. Dazu müssen die individuellen Ziele der Mitglieder und die der gesamten Gruppe 'unter einen Hut' gebracht und eine offene Kommunikationskultur hergestellt werden. Zudem ist es erforderlich, dass der Leiter/Führer selbst als Vorbild der Gruppe diesen Ansprüchen gerecht wird und authentisch auftritt (Block 2000, S. 57).
- **Freiräume schaffen:** Zur Führung und Leitung einer Gruppe gehört es zudem, dass den Mitgliedern Freiräume zur Bewältigung der Aufgaben gegeben werden, damit sich Potenzial und Kreativität der Gruppe entwickeln können. Dies wird gerade im Zusammenhang mit Teams betont, die in der Regel keine hierarchische Struktur aufweisen (Schneider/Knebel 1995, S. 40 f.).

Mit diesen Punkten gehen die zu Beginn des Kapitels 1.3 angesprochenen, von Wild beschriebenen, Anforderungen an den Leiter der Gruppe einher.

1.3.3 Gruppenstruktur und Funktionen in Gruppen

Zur Bewältigung ihrer Aufgaben wird eine Gruppe früher oder später ihren einzelnen Mitgliedern Teilaufgaben übertragen und damit Funktionen zuteilen. Dabei wird sie auf die einzelnen Persönlichkeitstypen eingehen. Aufgaben, die Kreativität erfordern, werden eher einem Nähe-Wechsel-Typen übertragen, organisierende und steuernde Funktionen sind bei einem Ordnungs-Typ besser aufgehoben. Im Idealfall ist jedes Mitglied mit seinen Fähigkeiten genau am richtigen Platz, es gibt keine unnötigen Überschneidungen und alle anliegenden Teilaufgaben können bewältigt werden. Wie aber kann eine Gruppe damit umgehen, wenn bestimmte Aufgaben nicht übernommen werden, oder zwei Gruppenmitglieder die alleinige Leitung übernehmen wollen? Prinzipiell können hier keine Patentlösungen vorgeschlagen werden. Wie in Kapitel C.1.4.3 noch eingehender erläutert wird, muss die Gruppe im Norming Vereinbarungen darüber treffen, wie sie mit solchen Problemen umgehen will. Vor dem Hintergrund der sozialen Architektur von Gruppen soll an dieser Stelle jedoch ein Grundgedanke festgehalten werden, der bei der Übertragung von Funktionen auf bestimmte Gruppenmitglieder und im Umgang mit bestimmten Typen hilfreich sein kann.

Da jeder Mensch seine persönliche individuelle Geschichte hat und seine eigenen Erfahrungen und Erlebnisse mitbringt, wird eine Gruppe *immer* mit unterschiedlichen Persönlichkeitstypen zu tun haben. Auch wenn sich die einzelnen Personen sehr ähnlich sind (oder gerade dann?), wird es dennoch immer zu Spannungen und persönlichen Differenzen kommen können. Die Gruppe hat nun zwei grundsätzliche Möglichkeiten, mit solchen Differenzen umzugehen: Sie kann versuchen, sie zu überspielen, indem sie sie ignoriert und versucht, sich nicht weiter damit zu befassen. Dies kann in bestimmten Situationen sinnvoll sein, jedoch besteht die Gefahr, dass sich Spannungen, da sie nicht gelöst werden, verstärken und schließlich zu handfesten Problemen anwachsen. Alternativ kann die Gruppe versuchen, die Differenzen der vorhandenen Persönlichkeitstypen aufzunehmen und konstruktiv für die gemeinsamen Interessen und Ziele zu nutzen. Dies hat mehrere Vorteile:

Ausgehend davon, dass Persönlichkeitseigenschaften stabile Eigenschaften einer Person sind⁴⁶, wird es einer Gruppe nicht gelingen, einzelne Mitglieder stark und nachhaltig zu verändern. Die Heimatgebiete im Riemann-Thomann-Kreuz werden also relativ fest bleiben und damit auch die Differenzen und Spannungen. Wie bereits in Kapitel 1.3.1.1 unter „Beziehungsdynamik in der Gruppe“ (S. 85 f.) erläutert, werden sich einzelne Personen, wenn die Spannungen zu groß werden, in die extremen Positionen ihres Heimatgebietes 'zurückziehen', wodurch sich die Differenzen noch verschärfen können. Gelingt es nun, Eigenschaften einer Person, die von anderen Personen in der Gruppe als unangenehm empfunden werden, in Funktionen zu überführen, die der Gruppe einen Gewinn bringen können, ist dies in zweifacher Hinsicht vorteilhaft: Zunächst wird die Gruppe auf dem Weg zur Lösung ihres Sachproblems vorangebracht. Darüber hinaus erfährt die betroffene Person Akzeptanz, da sie nun

⁴⁶ In der Psychologie werden unter „Persönlichkeit“ diejenigen Merkmale eines Menschen verstanden, die unveränderlich sind, Fähigkeiten hingegen sind erlernbar, vgl. (Spinath 2002, S. 25).

für die Gruppe einen Nutzen bringt. Sie wird dadurch weiter in die Gruppe integriert und arbeitet nicht gegen sie. Schließlich ist das Zusammenspiel der Gruppenmitglieder um eine Spannung ärmer, was der Gruppe mehr Kraft zur Lösung ihrer sachlichen Aufgabenstellung gibt.

Fragen wie „Was kann dieses Problem der Gruppe an Vorteilen bringen?“, „Wie kann der Einzelne mit seiner (auf den ersten Blick vielleicht unangenehmen) Art die Gruppe voran bringen?“ oder „Welche positiven Aspekte könnte dieser Konflikt innehaben?“ sind daher berechtigte und notwendige Fragen, um das Zusammenspiel in der Gruppe konstruktiv gestalten zu können.

Nun wird es nicht immer gelingen, aus einem 'notorischen Nörgler' einen 'konstruktiven Kritiker' zu machen, der in bestimmten Situationen durch seine pessimistische und destruktive Haltung der Gruppe bei wichtigen Entscheidungen weiterhilft. Durch diese konstruktive Perspektive hat die Gruppe jedoch die Möglichkeit, Spannungen gegebenenfalls zu lösen bzw. Problemen vorzubeugen.

1.4 Gruppenentwicklungsprozesse – typische Phasen einer Kooperation

Aufgrund des Modells in Kapitel C.1.2.2 (Abbildung 20, S. 74) werden Gruppen und Teams in Bezug auf ihre Entwicklungsphasen als wesensähnlich betrachtet – wenn auch die einzelnen Phasen der Entwicklung bei Teams sehr viel deutlicher ausgeprägt sein werden als bei Gruppen. Tatsächlich finden sich sowohl in der Literatur zu Gruppenarbeit wie auch in Ausführungen über Teams ähnliche Entwicklungsphasen (zu Gruppenarbeit vgl. exemplarisch Langmaack/Braune-Krickau 1993, S. 70 ff.; zu Phasen der Teamentwicklung vgl. exemplarisch Fuchs-Brüninghoff/Gröner 1999, S. 125 ff.; Block 2000, S. 49; Francis/Young 1996, S. 21 ff.; Robbins/Finley 1995, S. 187 ff.; Schneider 1996, S. 102 f.; Schneider/Knebel 1995, S. 61 ff.; Stahl 2002). Was für Teams gilt, ist in abgeschwächter Form auch für Gruppen gültig. Drei verschiedene Ansätze zur Gruppenentwicklung, die sich nicht unbedingt gegenseitig ausschließen müssen, sollen nachfolgend dargestellt werden: Die „Themenzentrierte Interaktion“ nach Ruth Cohn (vgl. Langmaack/Braune-Krickau 1993, S. 64 ff.), die „Teamleistungskurve“ nach Katzmann und Smith (1993, S. 83 ff.) sowie der „Gruppenprozess“ nach Stahl (2002, S. 49), der sich in ähnlicher Form bei einer großen Zahl anderer Autoren findet (vgl. exemplarisch Langmaack/Braune-Krickau 1993, S. 70 ff.; Fuchs-Brüninghoff/Gröner 1999, S. 125 ff.; Francis/Young 1996, S. 21 ff.; Robbins/Finley 1995, S. 187 ff.).

1.4.1 Themenzentrierte Interaktion

Unter der Überschrift „Der Weg vom Ich zur arbeitsfähigen Gruppe“ beschreiben Langmaack und Braune-Krickau (1993, S. 64 ff.) ein weiteres Konzept der Gruppenentwicklung. Wie bereits in Kapitel 1.2.1.1 angeklungen, erfolgt hier der Entwicklungsweg der Gruppe entlang dem Balancedreieck der Themenzentrierten Interaktion (vgl. Abbildung 33).