



Stahl

4. Auflage

# Dynamik in Gruppen

## Handbuch der Gruppenleitung



E-BOOK INSIDE

**BELTZ**

# 1 Die Gruppe als Ort, ein Ziel zu erreichen

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

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

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

## Gruppe und Ansammlung

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

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

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

### Definition

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

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

## 1.1 Der persönliche Zielpool

### Beispiel

#### Persönliche Ziele in einer Freizeitclique

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

### **Persönliche Bedeutsamkeit der Ziele**

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

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

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

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

#### **Beispiel**

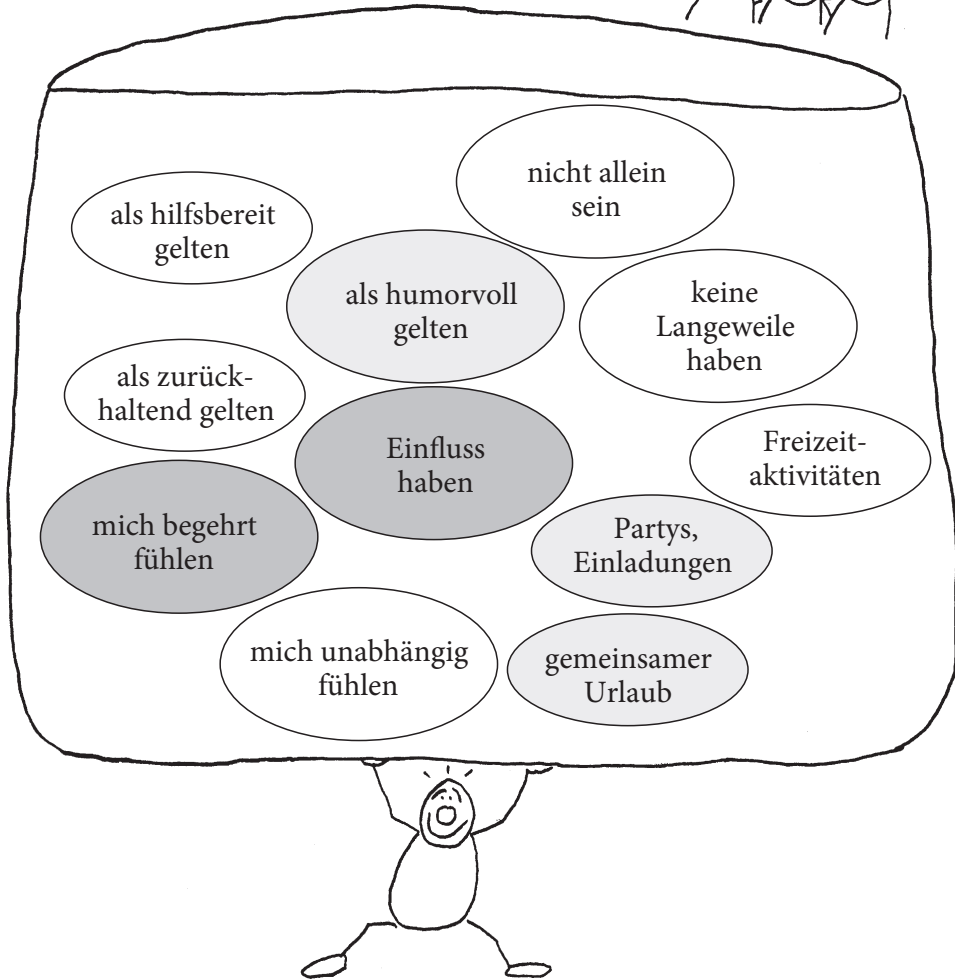
#### **Änderung der persönlichen Zielhierarchie**

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

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

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

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



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

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



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

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

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



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

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

### Übung

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

## 1.2 Der Zielpool der Gruppe

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

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



**Abbildung 1.2**

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



stützen, teils achtlos aneinander vorbeischwimmen und gelegentlich aufeinander losgehen.

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

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

#### **Beispiel**

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Übung

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

## 1.3 Die Koordination des Zielpools

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

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

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



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

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

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

### 1.3.1 Selbstorganisation: Lassen

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

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



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

### 1.3.2 Führung: delegiertes Lenken

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



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

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

### 1.3.3 Selbststeuerung: gemeinsames Lenken

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

### 1.3.4 Die Wahl im Dreieck der Anforderungen

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

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