

Herausforderung Gruppe

Umgang mit Kommunikation und Konflikt

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

eines Master of Arts

an der Karl-Franzens-Universität Graz

vorgelegt von

Susanna DAPUNT, BA

am Institut für Erziehungs- und Bildungswissenschaft

Begutachter: Univ.-Prof. Dr. phil. Arno Heimgartner

Graz, 2019

Danksagung

Auf diesem Weg möchte ich mich sehr herzlich bei Herrn Univ.-Prof. Dr. phil. Arno Heimgartner bedanken, für die Betreuung und Unterstützung meiner Masterarbeit.

Im Speziellen möchte ich mich bei meinen Eltern Gabi und Ernst sowie meiner Schwester Isabella bedanken, die mich auf all meinen Wegen unterstützt, begleitet und immer wieder ermutigt haben, mein Ziel nie aus den Augen zu verlieren.

Dir lieber Florian, danke ich, da du mich durch mein Masterstudium begleitet hast und in vielen Bereichen, durch deine unzähligen Worte, eine große Stütze warst.

Des Weiteren gilt mein Dank meinen Freundinnen Sandy, Anna und Laura. Danke euch für eure vielen motivierenden Worte, der Ablenkung zwischendurch und vor allem für euer großes Verständnis in der letzten Zeit.

Nicht zu vergessen meine Arbeitskollegen/innen, Teresa, Stephanie, Hanna und Markus, die mir immer wieder neue Motivation zugesprochen und Denkanstöße gegeben haben, danke euch vor allem, dass ihr meine Launen in der letzten Zeit so geduldig ertragen habt.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich eidesstattlich, die vorliegende Masterarbeit mit dem Titel „Herausforderung Gruppe. Umgang mit Kommunikation und Konflikt.“ selbstständig verfasst zu haben. Die Gedanken und Formulierungen, die ich von anderen Quellen direkt oder indirekt entnommen und in dieser Arbeit verwendet habe, wurden als solche gekennzeichnet. Außerdem wurde diese Arbeit bisher keiner Prüfungsbehörde vorgelegt und ist noch nicht veröffentlicht.

Susanna Dapunt, BA

Graz, November 2019

Zusammenfassung

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es, die Themen Gruppendynamik, Kommunikation sowie Konflikt genauer zu analysieren. Als Ausgangspunkt dieser Arbeit diente die Erkenntnis, dass jene drei Faktoren in unserer sozialen Umwelt nicht zu vermeiden sind. Alle in dieser Arbeit zitierten Autoren/innen sind nach wie vor Begriffe und Größen auf ihrem jeweiligen Gebiet und haben dies bis heute bedeutend geprägt.

Aufgrund dessen wird im ersten Kapitel das Thema der Gruppendynamiken näher analysiert. Dazu gehören Kurt Lewin, Begründer der Gruppendynamik und seiner Feldtheorie sowie der Begriff der Gruppe und die Frage, wozu Menschen Gruppen bilden. Des Weiteren werden die strukturellen Aspekte einer Gruppe sowie die Gruppendynamik genauer beleuchtet.

Im zweiten Kapitel wird das Thema der Kommunikation bearbeitet. Dazu wird anfänglich auf die berühmte Kommunikationstheorie von Paul Watzlawick eingegangen. Zusätzlich folgen die Auseinandersetzung mit Kommunikationsmodellen sowie Kommunikationsstilen.

Im darauffolgenden dritten Kapitel wird das Thema Konflikt genauer analysiert. Anfänglich wird der Sinn von Konflikten geklärt. Des Weiteren werden verschiedene Arten von Gruppenkonflikten, die auftreten können, aufgezeigt. Unter anderem wird auf die neun Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl eingegangen sowie auf die Konfliktlösungsstrategien nach Gerhard Schwarz.

Das vierte Kapitel widmet sich dem gewaltfreien Kommunikationsmodell nach Marshall B. Rosenberg. Im fünften Kapitel folgen der Erfahrungsbericht sowie eine persönliche Reflexion einer Gruppendynamikwoche. Anschließend folgt eine Zusammenfassung der analysierten Themen und der Ausblick bildet den Abschluss der vorliegenden Masterarbeit.

Abstract

The aim of this thesis is to analyze the topics, group dynamics, communication as well as conflict. The starting point of this work was the realization that these three factors cannot be avoided in our social environment. All the authors cited in this work are still terms and sizes in their respective fields and have significantly influenced this to this day.

As a result, the topic of group dynamics is analyzed in more detail in the first chapter. These include Kurt Lewin, the founder of group dynamics and field theory, as well as the notion of group and the question why people form groups. In addition, the structural aspects of a group as well as the group dynamics are examined in more detail.

The second chapter deals with the topic of communication. For this purpose, the famous communication theory of Paul Watzlawick will be discussed. In addition, the examination of a communication model as well as the explanation of different communication styles follows.

In the third chapter, the topic of conflict is analyzed in more detail. Initially, the meaning of the conflicts is clarified. Furthermore, various types of group conflicts that may occur are shown. Among other things, the nine escalation levels after Friedrich Glasl and the conflict resolution strategies of Gerhard Schwarz are discussed.

The fourth chapter is dedicated to the non-violent communication model according to Marshall B. Rosenberg. The fifth chapter is followed by the experience report as well as a personal reflection of a group dynamics week. This is followed by a summary of the topics analyzed and the outlook forms the conclusion of this master's thesis.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	9
1. Das soziale Konstrukt Gruppe	12
1.1 Zur Person Kurt Lewin (1890-1947)	12
1.1.1 Feldtheorie.....	13
1.2 Zum Begriff der Gruppe	14
1.2.1 Wozu bilden Menschen Gruppen?	16
1.3 Strukturelle Aspekte von Gruppen	17
1.3.1 Normen.....	17
1.3.2 Rolle- Position.....	18
1.3.3 Status	21
1.3.4 Ziele.....	22
1.4 Gruppendynamik	25
1.4.1 Die Phasen des Gruppenprozesses nach Tuckman	26
1.4.2 Der Verlauf von Gruppenprozessen nach Bion.....	29
1.5 Funktionsmodelle der Gruppe	32
1.5.1 Das mechanische Modell	32
1.5.2 Das Organismus-Modell	34
1.5.3 Das Konfliktmodell	35
1.5.4 Das Gleichgewichtsmodell.....	36
1.5.5 Das strukturell-funktionale Modell	36
1.5.6 Das kybernetische Wachstumsmodell.....	38
1.6 Die themenzentrierte Interaktion (TZI)	40
2. Kommunikation	44
2.1 Kommunikationstheorie von Watzlawick	44
2.2 Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun	49
2.3 Kommunikationsstile nach Schulz von Thun	52

2.4	Kommunikationsmuster nach Satir	57
3.	Konflikt	59
3.1	Der Sinn der Konflikte	59
3.2	Verschiedene Arten von Gruppenkonflikten	61
3.2.1	Untergruppenkonflikte	62
3.2.2	Territorialkonflikte	63
3.2.3	Rangkonflikte	63
3.2.4	Normierungs- und Bestrafungskonflikte	64
3.2.5	Zugehörigkeitskonflikte	65
3.2.6	Führungskonflikte	66
3.2.7	Reifungs- und Ablösungskonflikte	67
3.2.8	Substitutionskonflikte	67
3.2.9	Verteidigungskonflikte	68
3.3	Die Eskalationsstufen nach Glasl	69
3.3.1	Verhärtung	70
3.3.2	Debatte und Polemik	70
3.3.3	Taten statt Worte	71
3.3.4	Images und Koalitionen	72
3.3.5	Gesichtsverlust	73
3.3.6	Drohstrategie	73
3.3.7	Begrenzte Vernichtungsschläge	74
3.3.8	Zersplitterung des Feindes	74
3.3.9	Gemeinsam in den Abgrund	75
3.4	Konfliktlösungsstrategien nach Schwarz	76
3.4.1	Flucht	77
3.4.2	Vernichtung	78
3.4.3	Unterordnung	79
3.4.4	Delegation	80

3.4.5	Kompromiss	82
3.4.6	Konsens	82
4.	Gewaltfreies Kommunikationsmodell (GFK) nach Rosenberg.....	83
4.1	Die Grundidee.....	83
4.2	Das Modell	84
5.	Erfahrungsbericht der Gruppendynamikwoche.....	86
6.	Zusammenfassung.....	96
7.	Ausblick	100
8.	Literaturverzeichnis	102

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: TZI Modell).....	41
Abbildung 2: Verhalten von Mann und Frau	47
Abbildung 3: Die vier Seiten einer Nachricht - Nachrichtenquadrat	50
Abbildung 4: Der „vierohrige Empfänger“	51
Abbildung 5: Die neun Eskalationsstufe	69
Abbildung 6: Zusammenfassung der neun Eskalationsstufen.....	75
Abbildung 7: Flucht	77
Abbildung 8: Vernichtung.....	78
Abbildung 9: Unterordnung	79
Abbildung 10: Delegation	80
Abbildung 11: Kompromiss	82
Abbildung 12: bildliche Darstellung der Gruppe	89

Einleitung

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es, die Themen Gruppendynamik, Kommunikation sowie Konflikt genauer zu analysieren. Als Ausgangspunkt meiner Arbeit diente mir die Erkenntnis, dass diese drei Faktoren in unserer sozialen Umwelt nicht zu vermeiden sind. Meine Motivation diese Arbeit zu verfassen wurde durch die intensive Literaturrecherche dieser Thematiken immer größer und so entschied ich mich für eine Analyse der klassischen Literatur. Alle in dieser Arbeit zitierten Autoren/innen sind nach wie vor Begriffe und Größen auf ihrem jeweiligen Gebiet und haben dies bis heute bedeutend geprägt. Auch die Erkenntnis, dass die Arbeit in und mit Gruppen sowie die Themen Kommunikation und Konflikt im Laufe der Zeit nicht an Aktualität verloren haben, was sich voraussichtlich in nächster Zukunft auch nicht ändern wird, motivierte mich ebenfalls auf die „Klassiker“ zurückzugreifen.

Im Zuge dessen beschäftigte ich mich intensiver mit der Erkenntnis, dass Leben in Gruppen zu unserer menschlichen Existenz gehört. Wir brauchen andere Menschen, um uns geborgen zu fühlen, produktiv arbeiten zu können und um herauszufinden, wer wir selbst sind. Deshalb hängt unser Wohlbefinden nicht zuletzt davon ab, wie es uns gelingt in den verschiedenen Gruppenkonstellationen einen Platz zu finden. Wir alle sind voneinander abhängig und durch diese gegenseitige Abhängigkeit sind wir Individuen in hohem Maß gefordert, zum Funktionieren der einzelnen Gruppen beizutragen. Die lebenslange Zugehörigkeit zu Gruppen ist sowohl im familiären sowie beruflichen Bereich unumgänglich.

Durch diese unumgängliche Zugehörigkeit zu einer Gruppe, ergibt sich das Thema der Kommunikation. „Man kann nicht nicht kommunizieren“ sagte Watzlawick einst (Watzlawick et al. 1985, S. 53). Überall wo Menschen aufeinandertreffen wird kommuniziert, egal ob verbal oder nonverbal. Jeder Gesichtsausdruck, jede Handbewegung verbirgt eine Mitteilung und überall wo kommuniziert wird, entstehen auf verschiedenen Ebenen Konflikte. Aufgrund der Individualität jedes Menschen sind diese unausweichlich. Da Konflikte ohne Sprache nicht entstehen und auch nicht gelöst werden können, fließen diese Aspekte ineinander. An diesem Punkt versucht die vorliegende Arbeit, eine Verbindung zwischen den Themen Gruppendynamik, Kommunikation sowie Konflikt herzustellen.

Im Zuge meiner Masterarbeit habe ich am Seminar zur Gruppendynamik, ausgehend vom Zentrum für Soziale Kompetenzen, teilgenommen. Dort wurde in speziellen T-Gruppen zusammengearbeitet. Dieser Begriff der T-Gruppe wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit

eine Rolle spielen. Er wurde von Kurt Lewin etabliert und bedeutet Trainingsgruppe. Das Motto dieser Woche lautete: "In der Gruppe über die Gruppe zu lernen!" Diese Erfahrungen werden am Ende dieser Arbeit, in Form eines Erfahrungsberichtes sowie einer ausführlichen persönlichen Reflexion, geteilt.

Zumal sich diese Arbeit überwiegend mit den Themen Gruppendynamik, Kommunikation sowie Konflikt auseinandersetzt, erscheint es als sinnvoll, sich den Grundlagen dieser Thematiken zu widmen. Aufgrund dessen werden die folgenden Kapitel einen kurzen Einblick in die genannten Themengebiete geben.

Im ersten Kapitel wird das Thema der Gruppendynamiken näher analysiert. Anfänglich wird auf Kurt Lewin, den Begründer der Gruppendynamik eingegangen und seine Feldtheorie sowie der Begriff der Gruppe erläutert. Zudem wird die Frage erörtert, wozu Menschen Gruppen bilden. Des Weiteren werden die strukturellen Aspekte einer Gruppe sowie die Gruppendynamik genauer beleuchtet. Anschließend werden Gruppenprozesse nach Tuckman und Bion erläutert sowie die verschiedenen Funktionsmodelle einer Gruppe. Abschließend widmet sich diese Arbeit der themenzentrierten Interaktion (TZI) nach Ruth Cohn.

Im zweiten Kapitel wird das Thema der Kommunikation bearbeitet. Dazu wird anfänglich auf die berühmte Kommunikationstheorie von Paul Watzlawick eingegangen. Anschließend folgt das Kommunikationsmodell sowie die Erläuterung der verschiedensten Kommunikationsstile nach Friedemann Schulz von Thun. Zur Vollendung dieses Kapitels werden einige Kommunikationsmuster aufgezeigt.

Im darauffolgenden dritten Kapitel wird das Thema Konflikt genauer beleuchtet. Anfänglich wird der Sinn der Konflikte geklärt. Des Weiteren werden verschiedene Arten von Gruppenkonflikten, die auftreten können, aufgezeigt. Anschließend wird auf die neun Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl eingegangen. Dazu passend schließt dieses Kapitel mit den Konfliktlösungsstrategien nach Gerhard Schwarz ab.

Durch intensive Literaturrecherchen dieser Thematik stieß ich auf das gewaltfreie Kommunikationsmodell nach Marshall B. Rosenberg, welches das vierte Kapitel dieser Arbeit einnimmt. Darin wird auf die Grundidee sowie das Modell mit den vier Komponenten genauer eingegangen.

Im fünften Kapitel folgt der Erfahrungsbericht sowie die persönliche Reflexion der Gruppendynamikwoche. Dabei möchte ich die Thematik dieser Woche sowie die damit verbundenen Herausforderungen näher beschreiben.

Abschließen wird diese Masterarbeit mit einer Zusammenfassung der analysierten Themen, um in weiterer Folge einen Ausblick für zukünftige Auseinandersetzungen bezüglich der gegenwärtigen sozialpädagogischen Gruppenarbeit zu geben.

1. Das soziale Konstrukt Gruppe

Wie bereits erwähnt, ist ein Leben ohne einer Gruppe anzugehören unmöglich. Aus diesem Grund beschäftigt sich das einführende Kapitel dieser Arbeit mit dem Konstrukt Gruppe, dem Begründer der Gruppendynamik, dem Begriff der Gruppe sowie den strukturellen Aspekten der Gruppe. Die Gruppendynamik selbst sowie Gruppenprozesse und Funktionsmodelle der Gruppe werden im nächsten Teil ebenfalls genauer beleuchtet.

1.1 Zur Person Kurt Lewin (1890-1947)

Lewin war mit seiner Arbeit ein wichtiger Bestandteil für die Voraussetzung der Gruppendynamik. Er gilt allgemein als Begründer der Gruppendynamik. Seine Arbeit verschaffte der Gruppendynamik einen festen Platz in der akademischen Welt und erschloss somit neue Probleme und Methoden in den Sozialwissenschaften (vgl. Luft 1963, S. 12). Zu Anfang wirkte er im deutschsprachigen Raum und ist anschließend in die USA ausgewandert. Lewin repräsentierte mit seinem sozialpsychologischen Ansatz eine Richtung, die auch heutzutage für die gruppendynamische Arbeit von Relevanz ist. Zu Lewins Lehrern zählten neben Cassirer auch Stumpf, der als früher Initiator der Gestaltpsychologie galt. Lewins wissenschaftlicher Hauptsitz wurde das Berliner Psychologische Institut, an welchem er durch die dort vertretene Gestalttheorie die sogenannte Berliner Schule gegründet hat. Obwohl er sich durch seine Feldtheorie zu einem gewissen Grad von dieser entfernte.

Er nahm 1933 eine befristete Professur an der Cornell-University an, da er als Jude im Nazi-Deutschland keine Möglichkeiten hatte. 1935 folgte die Professur für Kinderpsychologie an der Child Welfare Research Station der Iowa State University. Lewins Arbeit im Bereich der Sozialpsychologie folgte nach seiner Emigration (vgl. König 1997, S. 44). Lewin entwickelte mit seinen Kollegen 1939 ein Experiment zur Erforschung der Auswirkungen von verschiedenen Führungsstilen auf die Gruppenatmosphäre. Dabei erforschten sie, ob Menschen unter autokratischer oder demokratischer Führung glücklicher oder produktiver sind (vgl. Gerrig; Zimbardo 2008, S. 207). Am Massachusetts Institute for Technology gründete er 1945 das Research Center for Group Dynamics. Zusammen mit Lippitt, Bradford und Benne entdeckte er 1946, während eines Seminars, den Einfluss von Feedback und der Thematisierung von Gruppenprozessen auf das weitere Vorgehen. Durch diese Erkenntnis entstand eine Institution namens National Training Laboratories. Kurz nachdem Kurt Lewin

die Möglichkeit der Selbsterfahrung in Gruppen erkannte und zum festen Bestandteil des Trainings machte, starb er unerwartet am 14. Februar 1947 im Alter von 56 Jahren (vgl. König 1997, S. 44).

Die Gruppendynamik hängt in der zeitgenössischen Psychologie am engsten mit der Feldtheorie zusammen, die Kurt Lewin strukturiert und entwickelt hat (vgl. Luft 1963, S. 11). Diese wird im nächsten Abschnitt kurz erläutert.

1.1.1 Feldtheorie

Nach Lewins Auffassung besteht innerhalb der Gruppe ein Kräftefeld, das sich durch die Interaktion zwischen den Gruppenmitgliedern, in den sogenannten T-Gruppen (Trainingsgruppen), beobachten lässt. Lewin ist an der Komplexität des Ganzen interessiert, nicht aber an der Heranziehung der einzelnen Teile. Somit versteht sich die Feldtheorie als systematische Theorie gemeinsamen menschlichen Verhaltens. Beschäftigt man sich mit Lewins Ansatz, so kann man eine ganzheitlich-systematische Orientierung erkennen. Lewin untersucht Verhalten in seiner Gesamtheit, nicht isoliert oder abstrakt. Um Einsichten in Bezug auf die Dynamiken des Verhaltens zu gewinnen, beschreibt Lewin die Vielzahl gleichzeitig bestehender und miteinander verknüpfter Tatsachen in ihrer relativen Lage zueinander.

1. *Interpendenz.* Beschreibt die Feldtheorie als Verhältnisse wechselseitiger Abhängigkeit, indem sie versucht, Personen sowie Situationen tunlichst eng aufeinander zu beziehen (vgl. Schütz 1989, S. 66).
2. *Determination.* Ist es möglich alle relevanten Variablen und deren Interdependenzen zu erfassen, gelingt es unter Umständen vorauszusagen, welche Maßnahmen getroffen werden müssen, um einen bestimmten Erfolg zu erreichen. Bei der Feldtheorie handelt es sich um einen deterministischen Ansatz, der das zu erklärende Verhalten allgemein aus den zugleich gegebenen Ursachen bedingt versteht. Ebenso ist die Feldtheorie entwicklungspsychologisch orientiert, da sich der Zustand eines Lebensraumes zu einer gewissen Zeit stets gesetzmäßig aus dem vorhergehenden Zustand sowie den zusätzlich wirkenden äußeren Bedingungen zusammensetzt.

3. *Dynamik.* Verhalten ist immer dynamisch begründet und steht immer unter dem Einfluss verschiedener Kräfte. Für eine Verhaltensanalyse sowie eine Verhaltenstheorie ist neben dem Intensitätsaspekt der Richtungsaspekt von großer Bedeutung.
4. *Topologie.* Um Kausalbeziehungen zu erforschen und wissenschaftliche Konstrukte aufzubauen, bilden die Erklärungsmuster der Feldtheorie insgesamt ein nicht-quantitatives topologisches Modell. Die Begriffe Kraft, Spannung, Barriere, Region usw. erklären das Parallelogramm der Kräfte, in der Wechselwirkung zwischen Person und Feld. Eine Handlung entwickelt sich aus der Sache selbst sowie der sozialen Umgebung und ist eine Funktion von Persönlichkeit und Umwelt (vgl. Schütz 1989 S. 67).

„In diesem Sinne geht es der Feldtheorie um die Rekonstruktion der Bedingungsgrundlage von individuellem und sozialem Verhalten für jeden Zeitpunkt seiner Entwicklung“ (Schütz 1989 S. 67).

1.2 Zum Begriff der Gruppe

„Zwei oder mehr Menschen, die miteinander interagieren und in dem Sinne interdependent sind, dass ihre Bedürfnisse und Ziele eine gegenseitige Beeinflussung bewirken.“ (Lewin, 1948)

Ein natürlicher sozialer Zustand, in dem die Menschen leben, ist der der Gruppe. In Familien, Partnerschaften, Spielgemeinschaften, Schulklassen, Vereinen, Verbänden, Arbeitsteams usw. lebt und erlebt sich der Mensch.

Im soziologischen Bereich hat man den Begriff der Gruppe erst spät entdeckt, spezifische gruppentheoretische Untersuchungen gibt es seit ca. 60 Jahren. Ihr Thema war primär die Frage nach dem Wesen der Gruppe sowie die Anzahl der Mitglieder, die eine Gruppe erst zur Gruppe macht. Unbestritten ist, dass der Begriff Gruppe mehr ist als nur die Anzahl seiner Mitglieder. Sie wird durch bestimmte Gefühle, Überzeugungen oder Zwecke zusammengehalten (vgl. Slater 1966, S. V).

Mayer et al. (2008) nennen zwei zentrale Definitionskriterien für eine Gruppe im psychologischen Sinn. Zum einen eine Mehrzahl an Menschen, zum anderen eine „wie auch

immer geartete Interaktion“ (Mayer et al. 2008, S. 334). Zum ersten Kriterium gilt die Basis einer Gruppe, die von zwei bzw. mehreren Personen gebildet wird. Einige Gruppenphänomene sind bereits bei zwei Gruppenmitgliedern zu beobachten. Damit eine Ansammlung von Menschen zu einer Gruppe wird, müssen noch weitere Kriterien erfüllt werden, die unter dem Begriff „zielgerichtetes Miteinander“ zusammengefasst werden können (vgl. Mayer et al. 2008, S. 334).

„Das zielgerichtete Miteinander ist die wesentliche und hinreichende Voraussetzung, um von ‚Gruppe‘ sprechen zu können“ (Stahl 2002, S. 4).

Eines der Kriterien ist die bereits genannte *Interaktion*. Gruppenmitglieder interagieren miteinander, sie nehmen sich bewusst wahr und kommunizieren. Durch dieses Kriterium ist eine Begrenzung der Gruppe möglich, da bei einer höheren Personenanzahl eine wechselseitige Interaktion von Angesicht zu Angesicht nicht mehr möglich ist.

Ein weiteres Kriterium sind die *gemeinsamen Ziele und Interessen* einer Gruppe, beispielsweise eine Prüfung zu bestehen oder sich körperlich fit zu halten. Auch das schafft eine gegenseitige Abhängigkeit der Mitglieder.

Das *Wir-Gefühl* als Kriterium besagt, dass die Gruppe sich als Gruppe wahrnimmt und sich von außenstehenden Personen abgegrenzt („wir“ und die „anderen“). Dadurch wird die Gruppe ebenso von anderen als Einheit wahrgenommen.

Das letzte Kriterium das Mayer et al. (2008) erwähnen, ist die *zeitliche Stabilität*. Erst mit der Zeit werden gruppentypische Strukturen sichtbar (siehe Abschnitt 1.4.1). Gruppenspezifische Phänomene werden ebenso nach einer gewissen Dauer des Bestehens der Gruppe auftauchen (vgl. Mayer et al. 2008, S. 335; Stahl 2002, S.3f).

Ein Merkmal der Gruppe, das Stahl noch hinzufügt, ist der Gruppenvertrag. Er ist der Meinung, dass sich eine Gruppe nur durch den gemeinsamen Gruppenvertrag von einer losen Ansammlung unterscheidet. Dieser entwickelt sich im Verlauf des Gruppenprozesses weiter (vgl. Stahl 2002, S. 67).

„Es gibt stets zu viele sachliche und zwischenmenschliche Ziele, und vor allem zu viele Wechselwirkungen zwischen ihnen, als dass man einen Gruppenvertrag vorab am grünen Tisch vollständig entwickeln könnte“ (Stahl 2002, S.17).

Die Gruppe als System ohne eigene Wahrnehmungs- und Denkfähigkeit, entwickelt ihren Vertrag selbst. Die genaue Entwicklung des Gruppenvertrages wird in einem späteren Abschnitt (siehe Abschnitt 1.4.1.1) erläutert (vgl. Stahl 2002, S.17).

1.2.1 Wozu bilden Menschen Gruppen?

Im Grunde genommen schließen sich Menschen Gruppen an, weil sie sich einen nicht immer offensichtlichen oder der bewussten Überlegung zugänglichen Nutzen erhoffen können. Aufgrund dessen vereinen sich Menschen zu Gruppen, um gemeinsame Interessen sowie Ziele zu verfolgen, die alleine nicht in einem angemessenen Zeitrahmen, oder nur sehr mühsam bzw. unmöglich erreicht werden können. In einer Gruppe fühlen sich die Individuen sicherer und wirken unter Umständen überzeugender. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe bietet nicht nur Sicherheit, sondern auch Schutz und Macht.

Ebenso wichtig ist der psychologische Nutzen, den wir aus der Zugehörigkeit zu einer Gruppe ziehen. Zu den grundlegenden menschlichen Bedürfnissen zählt das Bedürfnis nach Kontakt. Durch die ständige Interaktion in der Gruppe wird dieses Bedürfnis befriedigt. Dieses Bedürfnis ist vermutlich angeboren und im Laufe der Evolution aus materiellem Nutzen heraus entstanden. Der Grund hierfür sind die besseren Überlebenschancen in der Gruppe, beispielsweise bei der Nahrungsbeschaffung, der Verteidigung oder bei der Betreuung des Nachwuchses.

Die eigene soziale Identität wird durch das Dazugehören zu einer Gruppe gefördert, denn die Gruppenzugehörigkeit bietet Orientierung herauszufinden, wer bzw. was man ist. Dieser Teil der Selbstdefinition kann dazu beitragen, dass eine Person aus Loyalität Mitglied dieser Gruppe bleibt, obwohl sie durch das Verlassen dieser zufriedenstellendere Ergebnisse erzielen könnte. Des Weiteren trägt das Beitreten zu einer neuen Gruppe zu einer Neudefinition des „Selbst“ bei, weil die Zugehörigkeit zu dieser neuen Gruppe in die bestehende eigene soziale Identität integriert wird.

Durch den vorigen Absatz über Identität lässt sich ableiten, dass Gruppenzugehörigkeit ebenso das Selbstwertgefühl beeinflusst. Die Zugehörigkeit zu einer, für das Individuum attraktiven Gruppe, stärkt das Selbstbewusstsein. Zusätzlich zur reinen Zugehörigkeit, hat auch der Erfolg bzw. Misserfolg der Gruppe eine entsprechende Wirkung auf das Selbstwertgefühl (vgl. Mayer et al. 2008, S. 336f).

1.3 Strukturelle Aspekte von Gruppen

Zur Gruppenstruktur gehören alle offiziellen und inoffiziellen Verhaltensregeln (Normen), die alle Mitglieder gleichermaßen betreffen. Ebenso dazugehörig sind Verhaltenserwartungen (Rollen), die individuell für jedes Mitglied sein können und die Voraussetzung, die jedes Mitglied einer Gruppe innehat (Status). Eine ausführliche Beschäftigung mit diesen Kennzeichen ist von großer Bedeutung, weil sie zum einen starken Einfluss auf das Verhalten der einzelnen Mitglieder haben und zum anderen Mitverursacher von verschiedensten Schwierigkeiten in Gruppen sind.

Aufgrund dessen werden in den nächsten Abschnitten die Normen und die Rollen, die in Gruppen eingenommen werden können, sowie der Status und die Ziele einer Gruppe genauer beschrieben und erläutert.

1.3.1 Normen

Normen gelten als Verhaltensanforderungen und werden als Verhaltensstandards an die einzelnen Mitglieder einer Gruppe herangetragen. Die Handlungen eines Menschen erschließen sich niemals aus dem Menschen selbst, sondern erhalten ihren Sinn und Wert erst in der Auseinandersetzung mit den Handlungen anderer. Handlung entsteht durch sozialen Kontakt und die Frage nach der sozialen Gültigkeit des Handelns, ist die Frage nach der Norm. Insofern gehören Normen zu den Strukturelementen jedes Sozialgefüges und dadurch ebenso zu den Grundvoraussetzungen menschlichen Zusammenlebens (vgl. Schütz 1989, S. 28f). Soziale Normen sind Erwartungen, wie sich jedes Mitglied einer Gruppe zu verhalten hat und welche Einstellungen erwünscht sind. Zu vergleichen sind Normen mit Regelwerken im Sport. Sie sorgen dafür, die Interaktion möglichst reibungslos zu gestalten. Aufgrund dessen spielen Normen im Gruppenkontext, der sich durch eine andauernde Interaktion der Mitglieder auszeichnet, eine große Rolle (vgl. Mayer et al. 2008, S. 340). Normen entstehen durch Kommunikation und sie ermöglichen diese. Sie bieten Orientierung, indem sie die Frage nach gut oder böse, richtig oder falsch, mehr oder minder beantworten. Auf diese Weise werden Angst und Unsicherheiten ausgeglichen. Des Weiteren werden Normen in Gruppen genutzt, um sich als solche zu erleben und sich damit zusätzlich zu identifizieren sowie zu

definieren. Auf der einen Seite wirken Normen konfliktreduzierend in der Gruppe, auf der anderen Seite fungieren sie als abgrenzende Funktion nach außen (vgl. Schütz 1989, S. 29).

Von den Mitgliedern einer Gruppe wird ein Einhalten dieser Normen gefordert, ansonsten drohen Sanktionen, die bis zum Ausschluss aus der Gruppe führen können. Zumal die Gruppenzugehörigkeit von großer Bedeutung für den Menschen sein kann, werden diese Sanktionen so gut es geht vermieden, wodurch sich ein starker Einfluss von Normen auf die Gruppenmitglieder ergibt (vgl. Mayer et al. 2008, S. 340).

Des Weiteren dienen Normen der Grundsatzentscheidung, welche das Diskutieren über angemessenes Verhalten unnötig macht. Dadurch werden Ressourcen gespart und somit die Erfüllung der Gruppenziele an erste Stelle gestellt. Zu Beginn einer Mitgliedschaft sind Personen noch nicht mit den gruppeninternen Normen vertraut. Dies lässt sie zunächst vorsichtig handeln. Die neuen Mitglieder orientieren sich am Verhalten derer, die bereits mit den Normen vertraut sind, um keine diesbezügliche Verletzung zu riskieren.

Normen verfügen über eine wichtige Funktion des menschlichen Zusammenlebens, auch wenn sie nicht immer freiwillig eingehalten werden (vgl. Mayer et al. 2008, S. 341).

1.3.2 Rolle- Position

„Der Begriff `Rolle` bedeutet ein Verhaltensmuster, das den Platz eines Individuums in einer Gruppe charakterisiert“ (Luft 1963, S. 36).

„Rollen sind allgemein geteilte Erwartungen darüber, wie sich eine bestimmte Person in einer bestimmten Situation – in diesem Zusammenhang in der Situation `Gruppe` - zu verhalten hat“ (Mayer et al. 2008, S. 342).

Es gibt zahlreiche sozialpsychologische Untersuchungen, die sich mit dem Thema der Entstehung von Rollen in der Gruppe beschäftigen. Die notwendige Funktionsdifferenzierung wird neben den individuellen Verhaltensweisen der Rollenträger als Hauptgrund für die Etablierung von Rollenstrukturen betrachtet. Die Rollendifferenzierung wird auch als Aufgabenverteilung in der Gruppe gesehen. Zum Erreichen der Ziele sowie zur sinnvollen Gestaltung der Arbeit einer Gruppe, gelten die übernommenen Rollen als Aufgaben- oder Verantwortlichkeitsmuster, d.h. die Spezialisierung jedes einzelnen Mitgliedes, das zur Erreichung der Ziele beiträgt. Dementsprechend geht es um den Inhalt, die Aufgaben, das Ziel

sowie den Zweck, die über das ‚Wie‘ der Rollenverteilung mitentscheiden (vgl. Schütz 1989, S. 24).

In gleicher Weise wie beim vorherigen Abschnitt der Normen in Gruppen wird auch bei den Rollen ein erwartungskonformes Verhalten von der Gruppe gefordert, Abweichungen werden sanktioniert (vgl. Mayer et al. 2008, S. 343). Jedes Mitglied einer Gruppe kann Träger mehrerer Rollen sein sowie die einmal übernommene Rolle wechseln bzw. teils auch widersprüchlichen Rollen und deren Rollenerwartungen gerecht werden (vgl. Mayer et al. 2008, S. 343; Schütz 1989, S. 25).

Zusammenfassend sind Rollen wichtig. Einerseits im Sinne der Arbeitsteilung, um die Überlastung einzelner Mitglieder zu vermeiden. Andererseits zur Erreichung der vorgenommenen Ziele der Gruppe. Zudem tragen Rollen zur Selbstdefinition bei und sorgen zusätzlich, wie bereits im vorherigen Teil (siehe Abschnitt 1.3.1) besprochen, für eine gewisse Ordnung innerhalb der Gruppe.

Im nächsten Schritt wird, im Zusammenhang mit den Rollen, das rangdynamische Positionsmodell des österreichischen Psychoanalytikers Raoul Schindler vorgestellt.

1.3.2.1 Rangdynamisches Positionsmodell

Raoul Schindler ist ein österreichischer Psychoanalytiker und hat in den 1950er Jahren ein rangdynamisches Positionsmodell entwickelt. Das Modell dient dazu, in Gruppen und Teams ab drei Personen, das Zusammenspiel der einzelnen Positionen zu erklären. Bei den Beziehungen zwischen den Positionen geht es um Macht und Einfluss sowie um Führen und Folgen in der Gruppe. Dies nennt man „Rangdynamik“ (vgl. Prielinger 2013, S. 57 zit. n. Klampfer 2009, S. 13).

Eine Gruppe besteht, laut Schindler, aus folgenden Positionen:

- Alpha (Anführer/in)
- Gamma (Anhänger von Alpha)
- Omega (Gegenpol von Alpha)
- Beta (neutrale Position, Fachexperte/in)
- G (Gegner/in, das Gegenüber)

Die Alpha-Position

Aufgrund guter Ideen, die bei ihren Gruppenmitgliedern ankommen, sowie ihrer Persönlichkeitsstruktur kommen Alphas in diese Position. Ein Alpha gilt als Anführer/in, das heißt er/sie repräsentiert die Gruppe nach außen. Die Teamidentifikation sowie die Ziele sind mit ihm/ihr verbunden. Der/Die Gegenspieler/in eines Alpha, ist der/die Omega (vgl. Prielinger 2013, S. 57 zit. n. Trattner 2012, S.33).

Die Gamma-Position

Die Gamma-Position trifft auf all diejenigen zu, die sich dem/der Alpha angeschlossen haben und sich mit seiner/ihrer Zielverfolgung identifizieren. Eine Gruppe besteht zum größten Teil aus Gammas, sie haben keinen Führungsanspruch und übernehmen somit den Willen des/der Alpha (vgl. Prielinger 2013, S. 58 zit. n. Klampfer 2009, S. 14).

Die Omega-Position

Die Omega-Position ist die negative Identität der Gruppe. Diese Position wird meistens von dem/der Neuen, dem/der wenig Begabten oder dem/der Ängstlich-Unsicheren besetzt. Der/Die Omega zieht in die Gegenrichtung und widersetzt sich somit dem gemeinsamen Weg der Gruppe. Er/Sie ist zu wenig überzeugend und selbstsicher, er/sie hat nur die Chance die Führung der Gruppe zu übernehmen, wenn diese die Richtung ändert. Obwohl ein/eine Omega sich dies als Ziel gesetzt hat, ist er/sie schnell mit der Situation überfordert. Durch das Vertreten der Gegenrichtung, wird die Omega-Position von allen Mitgliedern, besonders von der Alpha-Position, als störend empfunden. Als besonders interessant wird die Illusion des Hinausdrängens der Omega-Position erachtet, denn der Glaube, so schneller an das gewünschte Ziel zu kommen, erweist sich als falsch. Nach dem Ausscheiden des sogenannten „Sündenbocks“ rutscht notgedrungen ein anderes Mitglied in diese Rolle (vgl. Prielinger 2013, S. 58 zit. n. Trattner 2012, S. 35).

Beta-Position

Wer in die Beta-Position schlüpft, muss Fachwissen mitbringen, um von seinen Mitgliedern akzeptiert zu werden. Diese Position kann in einer Gruppe auch unbesetzt bleiben, nicht wie

die bereits vorher besprochene Omega-Position, die notgedrungen nachbesetzt werden muss. Dadurch wird diese Position in den Literaturen häufig als neutrale Position beschrieben. Wenn der/die Beta durch sein/ihr Fachwissen oder Engagement glänzt und somit die Aufmerksamkeit anderer Gruppenmitglieder an sich zieht, ist es möglich, vorübergehend die Vertretung der Alpha-Position zu übernehmen, jedoch ohne seine/ihre eigentliche Position aufs Spiel zu setzen (vgl. Prielinger 2013, S. 58 zit. n. Trattner 2012, S. 34).

Die G-Position

Die letzte Position der soziodynamischen Grundformel befindet sich außerhalb der Gruppe, sie wird von Schindler als das dynamische Ziel der gemeinsamen Anstrengung der Gruppe dargestellt. Das „G“ in dieser Position steht für Gegner, wobei Schindler dies nicht im Negativen betrachtet, sondern in dem Sinn des Entgegenstehens (vgl. Prielinger 2013, S. 59 zit. n. Trattner 2012, S. 36).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Dynamik in Gruppen durch die Interaktion zwischen den einzelnen Positionen entsteht. Dadurch entwickelt sich eine gemeinsame Identität, welche zum Schutz gegenüber „Feinden“ von außen beiträgt.

1.3.3 Status

Neben den Rollen und Normen in Gruppen, spielt der Status als weiteres Strukturmerkmal eine große Rolle. Aufgrund der unterschiedlichen Machtverteilung innerhalb der Gruppe, ergibt sich der Status bzw. eine Rangordnung der Mitglieder. Es handelt sich dabei um die sozial bewertete Stellung aus Sicht der Gruppenmitglieder. Diese kann sich von der offiziellen Position, die ein Gruppenmitglied hat (siehe Abschnitt 1.3.2.1), grundlegend unterscheiden. Je höher der Status, desto größer der Einfluss auf die anderen Mitglieder der Gruppe (vgl. Mayer et al. S. 346; Schütz 1989, S. 23).

Der Status definiert neben den Rollen und Normen den Handlungsspielraum eines Gruppenmitgliedes, beispielsweise was sich der Einzelne erlauben kann. Deshalb können sich Personen in der Alpha-Position eher erlauben sich der Einhaltung bestimmter Normen zu entziehen. Im Umgang mit anderen Gruppen sowie in kritischen Bereichen für die Gruppe ist zu erwarten, dass Mitglieder mit höherem Status als Modellfunktion wirken und sich streng

an die Normen halten. Gemäß der Theorie der Erwartungszustände, wird Personen ein höherer Status zugesprochen, von denen man erwartet, dass sie zur Erreichung der Gruppenziele wesentlich beitragen können. Zum Identifizieren dieser Personen werden Fähigkeiten sowie Fertigkeiten, die für eine erfolgreiche Bewältigung der Aufgabe als wichtig erachtet werden, herangezogen.

Mitglieder, die einen höheren Status in der Gruppe genießen, werden dementsprechend behandelt. Das heißt, dass das Wort häufiger an sie gerichtet wird. Außerdem werden sie des Öfteren zu Aktivitäten aufgefordert und ihre Beiträge werden bereitwillig aufgenommen. Aufgrund dieser Tatsache können sie ihre Lösungen bzw. Vorschläge mit großer Wahrscheinlichkeit durchsetzen und haben somit einen stärkeren Einfluss auf die Gruppe (vgl. Mayer et al. 2008, S. 346).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Status der Gruppenmitglieder nicht nur mit objektiven Fähigkeiten zu tun hat, sondern aufgrund von Erwartungen zugeteilt wird.

1.3.4 Ziele

Um die sozialpsychologisch relevanten Strukturelemente zu vervollständigen, gilt es der Frage der gruppeneigenen Zielsetzungen nachzugehen. Das Miteinander in Gruppen wird strukturiert, indem die Zielorientierung als allgemeine Eigenschaft sozialen Handelns angesehen wird (vgl. Schütz 1989, S. 30).

Jede Person, die einer Gruppe beiträgt oder bereits beiwohnt, verfolgt selten nur ein Ziel, sondern bringt eine Vielzahl von Zielvorstellungen mit (vgl. Stahl 2002, S. 4). Interessant ist, dass der Zeitbegriff in der gängigen sozialpsychologischen Gruppenliteratur eine nebensächliche Rolle spielt. Wahrscheinlich aufgrund der Tatsache, dass es sich nicht verallgemeinern lässt, wie Gruppen mit ihren Zielen umzugehen haben. Ziele sind immer auch Inhalte einer Gruppe und darüber lässt sich nicht generalisierend sprechen. Die Sozialwissenschaft spricht von Gruppenzielen, um damit eine gemeinsame Ausrichtung dieser zu erklären, denn diese können weder als individuelle Intention, noch als deren Summe angesehen werden. Die jeweiligen Ziele jedes einzelnen Gruppenmitgliedes können nicht als Ziel der gesamten Gruppe verstanden werden. Die Hauptziele der Gruppe ergeben sich, indem die Motivation jedes einzelnen Mitgliedes auf einen Nenner gebracht wird. Diese können

durch einen Kompromiss, einen Mehrheitsbeschluss oder auch von einer Person bestimmt werden. Ob das Gruppenziel durch einen Mehrheitsbeschluss, oder den Beschluss einer einzelnen Person angenommen wird, hängt davon ab, inwieweit die Gruppe der Mehrheit bzw. einer Einzelperson zustimmen kann. Nur solange diese Zustimmung besteht, kann ein Gruppenziel auch als Ziel der Gruppe bestehen.

Abschließend kann gesagt werden, dass die Schnelligkeit, in der eine Gruppe ihre Ziele erreicht, von der Entscheidungsfrage der Leistung ihrer Kommunikation, von der Wirksamkeit ihrer Strategien zur Aufgabenerfüllung sowie der Gruppeneffektivität abhängt (vgl. Schütz 1989, S. 30f).

1.3.4.1 Vier Typen von Zielen nach Stahl

Wenn die beiden bipolaren Eigenschaften „öffentlich-verdeckt“ und „wählbar-gesetzt“ miteinander kombiniert werden, ist es von Vorteil jene vier Typen von Zielen zu unterscheiden.

Wählbar, öffentliche Ziele

Sind die Ziele öffentlich und nicht vorgegeben, können Zielkonflikte innerhalb der Gruppe frei ausgespielt werden. Was nicht heißt, dass Auseinandersetzungen um diese immer harmonisch verlaufen müssen. Sollten diese Konflikte um wählbar, öffentliche Ziele ausgetragen werden, entsteht am Ende der Auseinandersetzung für alle Beteiligten Klarheit um die Frage, was in dieser Gruppe zu welchem Preis erreichbar ist. Dadurch können Vereinbarungen, Regeln sowie Beziehungsgeflechte aufkommen, die mit der Wahrheit der Situation gleichkommen. Diese Regeln gewährleisten, dass am Erreichen der Ziele gearbeitet werden kann und nicht an den noch auszutragenden Zielkonflikten (vgl. Stahl 2002, S. 33f).

Wählbar, nicht-öffentliche Ziele

Diese Ziele sind freiwählbar, nur sind sie nicht allen Betroffenen bekannt und somit unbestreitbar und nicht kommunizierbar. Solange niemand an den unveröffentlichten Zielen arbeitet und sie nicht in den Vordergrund rutschen, gibt es keine Probleme. Sobald aber an ihnen gearbeitet wird, hat die Vergiftung des Gruppenklimas begonnen. Denn die „Geheimagenten“ arbeiten im Verborgenen und die „Nicht-Eingeweihten“ fühlen sich von der Gruppe ausgeschlossen und manipuliert. Für die Nichtveröffentlichung von Zielen gibt es

einige Annahmen wie: Flüchtigkeit, Taktik, Scham, Verdrängung oder Gruppentabus (vgl. Stahl 2002, S. 34ff).

Gesetzte, öffentliche Ziele

Wenn es innerhalb der Gruppe zu Hierarchien kommt, oder die Gruppe einem hierarchischen System unterliegt, besteht die Möglichkeit, dass Ziele vorgegeben werden (z.B. Lehrplan). Jede Setzung von Zielen wirkt sich auf den Gruppenprozess aus, denn die Gruppe muss diese Ziele bei ihrer Selbstorganisation beachten, ohne an der Auswahl selbst beteiligt gewesen zu sein. Somit wird von außen ein Brocken in die Gruppe geworfen, den sie günstigenfalls als Bereicherung sehen. Meistens wird die Vorgabe der Ziele als Belastung empfunden, die trotzdem, im Sinne von keine andere Wahl zu haben, hingenommen wird. Manchmal prallen die gesetzten Ziele mit den gewählten zusammen und es entsteht ein Gefühl der Zumutung, im Sinne von, es geht in die falsche Richtung und nicht mehr zu den angestrebten Zielen hin (vgl. Stahl 2002, S. 38f).

Gesetzte, nicht-öffentliche Ziele

Das Geheimhalten von gesetzten Zielen durch die Führungsposition geht von den gleichen Motiven aus, die ein Gruppenmitglied hat, persönlich wählbare Ziele nicht zu veröffentlichen (siehe wählbar, nicht-öffentliche Ziele). Des Weiteren kommt ein Motiv, das in der Führungsrolle zu Problemen führen kann hinzu. Dabei handelt es sich um den Wunsch nach Zugehörigkeit sowie Gleichheit. Die Person, die in einer Gruppe Ziele vorschreibt, verdeutlicht damit ihren Status und entzieht sich aus der Gemeinschaft. Ist es der führenden Person ein Bedürfnis das Gefühl nach Zugehörigkeit zu wahren, ist es notwendig auf die Gruppe Einfluss auszuüben, um sie dazu zu bringen, das gegebene Ziel freiwillig zu verfolgen (vgl. Stahl 2002, S. 44).

Im nachfolgenden Absatz wird ein Augenschein auf die Definition von Gruppendynamik genommen. Anschließend folgen die verschiedenen Arten von Gruppenprozessen nach Tuckman sowie abschließend die Gruppenverlaufsprozesse nach Bion.

1.4 Gruppendynamik

Schütz beschreibt die „Gruppendynamik“ als offenen Sammelbegriff. Er sieht ihn als Oberbegriff für ein dynamisches Beziehungsgeflecht innerhalb einer Ansammlung von Menschen. Die Bedeutung des Begriffes steht für Schütz zwischen der Psychotherapie und Pädagogik bei Gruppen und ist gleichzeitig von diesen zu unterscheiden. Die Gruppenpsychotherapie wird als eine Spezialform der Gruppendynamik verstanden und somit, ihrer Herkunft nach, als Methode psychologischer Medizin. Die Gruppenpädagogik kann als Gruppendynamik im pädagogischen Kontext gesehen werden. Als Pädagogik, in der Gruppendynamik zum unmittelbaren Erfahrungs- und Reflexionsgegenstand geworden ist. Schütz betont das Bewusstsein über die Doppeldeutigkeit des Begriffes „Gruppendynamik“ (vgl. Schütz 1989, S. 97).

„Zum einen wird man die vielen Formen solcher Angebote assoziieren, die die Gruppe zum Medium von Bildungsprozessen machen, die auf Verhaltensänderung in der Gruppe und durch die Gruppe zielen. Zum anderen bezeichnet der Begriff aber auch jene human- und sozialwissenschaftlichen Forschungsbereich, dessen Erkenntnisgegenstand das Phänomen ‚Gruppe‘ darstellt“ (Schütz 1989, S. 97).

Somit wird die Gruppendynamik zugleich als wissenschaftlich-theoretischer Ansatz sowie praktisch-sozialpsychologisches Handlungskonzept angesehen.

Luft bezieht den Begriff „Gruppendynamik“ „...auf die Untersuchung von Individuen, die in kleinen Gruppen interagieren“ (Luft 1963, S. 11). Der Begriff „Dynamik“ deutet, laut Luft, auf komplexe sowie interdependente Kräfte hin, die in einem gemeinsamen Bereich vorkommen (vgl. Luft 1963, S. 11).

In Gruppen ist es von großer Bedeutung die gruppendynamischen Prozesse zu erkennen und sich das notwendige Wissen anzueignen, damit es leichter wird auf die Prozesse einzuwirken und dadurch ein effizienteres Arbeiten zu ermöglichen. Aufgrund dessen werden als nächstes die Phasen des Gruppenprozesses nach Tuckman sowie der Verlauf von Gruppenprozessen nach Bion vorgestellt.

1.4.1 Die Phasen des Gruppenprozesses nach Tuckman

Um der Frage nach dem tatsächlichen Verlauf der Gruppenentwicklung im Gruppenalltag nachzugehen, greift Stahl auf das Tuckman Modell zurück. Es ist dabei behilflich, die komplexe Gruppendynamik so zu simplifizieren, dass Ideen zur Gruppenentwicklung abgeleitet werden können. Die Grundidee des Modells, die vier aufeinanderfolgende Entwicklungsschritte für Gruppen aufzeigt, ist auf Tuckman (1965) zurückzuführen (vgl. Stahl 2002, S. 49).

1.4.1.1 Die Gründungsphase: Forming

„Das Forming ist eine von Ungewissheit geprägte Situation, in der es der Gruppe an Regeln mangelt, die sie beinahe aus dem Nichts entwickeln muss“ (Stahl 2002, s. 67).

Wie bereits in einem früheren Kapitel (siehe Abschnitt 1.2) besprochen, unterscheiden sich Gruppen nur durch einen Gruppenvertrag von losen Ansammlungen. Laut Stahl gibt es zwei Voraussetzungen, die jedes Gruppenmitglied in der Formingphase mitbringt, um den ersten Gruppenvertrag zu entwickeln. Das ist erstens ein grundlegendes Situationsverständnis und damit zusammenhängende Erwartungen der Ziele des Miteinanders, im Sinne von der Absicht des Zusammenkommens. Zweitens die Vorstellung über eine angemessene Art des Miteinanders, im Sinne von wie richtig miteinander umgegangen wird. Diese zwei Merkmale werden im Verlauf der Formingphase entwickelt und daraus sollte ein erster lockerer Gruppenvertrag hervorgehen, der es für jeden Einzelnen leichter macht aufeinander zuzugehen.

Diese Phase zeichnet sich vorerst durch Unsicherheit und konventionellen Umgang im Miteinander aus. Diese erste Gruppenstruktur nennt man *Konventionsstruktur*. Dabei werden die Regeln mit Vorsicht genossen und sind im Sinne eines kleinsten gemeinsamen Nenners, nämlich die sogenannten Benimmregeln. Die Gruppe bildet sich und grenzt sich nach außen ab. Somit schafft sie die Grundvoraussetzungen für die Gruppenevolution. Dies bedeutet, dass ein umgrenztes System entsteht, das in der Evolutionsbiologie als *Separation* (Abtrennung, Abgrenzung) bezeichnet wird (vgl. Stahl 2002, S. 51).

1.4.1.2 Die Streitphase: Storming

Nach der ersten Phase verfügt die Gruppe über eine Konventionsstruktur. Das bedeutet, dass sie einen gemeinsamen Nenner und eine Abgrenzung nach außen hat. Die erste Hürde des „Dazugehörens“ ist somit für alle Mitglieder überwunden. Nun steht eine weitergehende Differenzierung nach innen an. Diese kommt dadurch voran, dass Unterschiede kenntlich hervorstechen. Beim Storming beginnt eine aufregende Zeit des Sich-Abgrenzens, des Sich-Auseinandersetzens sowie des Sich-Unterscheidens. Dank der Konventionsstruktur ist es für jedes Mitglied möglich sich zu erinnern, welche Ziele es verfolgt und wie es vom Gruppengeschehen profitieren kann. Somit rutschen die individuellen Ziele wieder in den Vordergrund. Da die individuellen Ziele gegenüber der ersten Phase (Forming) mit dem Thema des „Dazugehörens“ eine erhebliche Heterogenität aufweisen, kommt es zu unvermeidlichen Zielkonflikten, sobald die Mitglieder anfangen ihre persönlichen Ziele zu verfolgen (vgl. Stahl 2002, S. 98f). Die Ziele jedes einzelnen Mitgliedes sind nicht nur unterschiedlich, sondern konkurrieren auch miteinander. Dadurch werden die bestehenden Unterschiede herausgearbeitet und verstärkt. In diesem Fall lehnt sich Stahl an Luhmann an und spricht von einer *Amplifikation* (Verstärkung, Zuspitzung). Diese unterstützt dabei, die vorhandenen Unterschiedlichkeiten auf jene Spitze zu treiben, an der sich Entscheidungen treffen lassen. Darum bezeichnet man diese Phase auch als Streitphase. Die Struktur, die sich in ihr entwickelt, nennt man *Konfliktstruktur* (vgl. Stahl 2002, S. 52).

1.4.1.3 Die Vertragsphase: Norming

„Das Norming ist die Phase der Vertragsbildung, in der die Vereinbarungsstruktur der Gruppe Gestalt gewinnt“ (Stahl 2002, S. 127).

Ist das Storming konstruktiv verlaufen, herrscht in der Gruppe eine entspannte und erleichterte Atmosphäre. Nach dieser Phase ist der Wunsch nach Frieden sowie nach anschließendem gemeinsamen Arbeitsbeginn groß. Aus gruppendynamischer Sicht ist dies noch nicht möglich, bevor nicht die Lehre aus den vorangegangenen Konflikten gezogen worden ist. Die Gruppe benötigt jetzt eine Zeit des „Einandersehens“ ohne Illusionen, des „Miteinanderverhandelns“ der individuellen Ziele jedes einzelnen Mitgliedes, des „Kompromissschließens“, des „Konsequenzenziehens“ und des „Sichverpflichtens“ auf getroffene Absprachen (vgl. Stahl 2002, S. 127f).

„Die Gruppe muss Vereinbarungen darüber treffen, wie sie unter Berücksichtigung des Trennenden am Gemeinsamen weiterarbeiten kann“ (Stahl 2002, S. 128).

Sollte dies wegfallen, besteht die Gefahr, dass die Gruppenmitglieder in die scheinfriedlichen Umgangsformen des Formings zurückfallen (vgl. Stahl 2002, S. 127f).

In der Phase des Normings wird durch Zielvereinbarungen die Arbeitsfähigkeit der Gruppe angesichts bestehender Konflikte hergestellt. Die im Norming entwickelte Struktur wird *Vereinbarungsstruktur* genannt. Im Sinne der Evolution spricht Stahl hier von der *Selektion* (Auswahl). Dementsprechend wird aus den individuellen und konkurrierenden Zielen eine Auswahl an überlebensfähigen Zielen für alle ausgewählt (vgl. Stahl 2002, S. 52).

1.4.1.4 Die Arbeitsphase: Performing

Nachdem die vorhergehenden Zielkonflikte durch die Vereinbarungsstruktur geregelt worden sind, kann sich die Gruppe nun an das Arbeiten an den verabredeten Zielen machen. Von diesem Zeitpunkt an geht es um die tatsächliche Arbeit, eine Zeit des „Miteinandertuns“, des „Einanderunterstützens“, des „Voneinanderlernens“ sowie des „Gemeinsamenetwasschaffens“. Von der Gruppe werden Erfolge und Misserfolge, Engpässe und Durchbrüche sowie Möglichkeiten und Grenzen der Kooperation gegenüber anstehenden Aufgaben erlebt. In der Phase des Performings wird den Gruppenmitgliedern ein Feedback hinsichtlich der Effizienz ihres Miteinanders aufgezeigt, im Sinne von der Zielerreichung aufgrund der Organisation der Gruppe (vgl. Stahl 2002, S. 153).

„Das Performing ist die Arbeitsphase der Gruppe, in der sich durch das Miteinandertun aus der Vereinbarungsstruktur die Kooperationsstruktur entwickelt“ (Stahl 2002, S. 153).

In dieser Phase wird der Gruppenvertrag einem Bestandstest unterzogen und muss sich bewähren. Da in der Phase des Normings nicht auf alle Unwägbarkeiten Rücksicht genommen werden konnte, kommt es unausweichlich zu Anpassungen des Gruppenvertrages. Die dabei wachsende Struktur wird als *Kooperationsstruktur* bezeichnet. Diese macht jene Regeln erkennbar, welche sich in der Zusammenarbeit einpendeln und bewähren. Indem der Gruppenvertrag an Gültigkeit erlangt und behält, leistet diese Phase für die Evolution der Gruppe vor allem eines, nämlich *Restabilisierung* (Wiederherstellen eines inneren Gleichgewichtes). Nach all den bisherig durchlaufenen Veränderungen der Streitphase sowie der Vertragsphase, erreicht die Gruppe eine gewisse Beständigkeit (vgl. Stahl 2002, S. 53).

Jede Gruppe ist unterschiedlich zusammengesetzt und verfolgt auch unterschiedliche Ziele, dennoch waren diese Phasen, laut eigener Erfahrungen, bei nahezu allen Gruppenfindungsprozessen zu beobachten (siehe Abschnitt 5.).

1.4.2 Der Verlauf von Gruppenprozessen nach Bion

Bion Wilfred arbeitete als Psychiater und Psychoanalytiker an der Londoner Tavistock-Klinik. Dort konnte er intensive Erfahrungen mit Therapiegruppen sammeln. Seine Arbeit war für die Sozialpsychologie von erheblicher Wichtigkeit, da die emotionalen Determinanten der Gruppenprozessentwicklung zum ersten Mal ausführlich erklärt und zusammengefasst wurden. Aufgrund Bions psychoanalytischer Argumentation, wird seine Theorie zu der Grundlage eines tiefenpsychologisch fundierten Konzepts der Gruppe. Er reihte die ersichtlichen Regelmäßigkeiten in die beobachtbaren emotionalen Grundmuster ein. Dadurch entwickelte sich stufenweise eine Systematik der Prozessentwicklung in Gruppen (vgl. Schütz 1989, S. 55). Bion war der Meinung (zit. n. Luft 1963), dass diese Systematik auch außerhalb der Anwendung auf die Gruppenpsychotherapie von Bedeutung sei. Er benannte die dem Gruppenleben unterstellten emotionalen Muster „Grundeinstellungen“. Diese sind in der Lage die Arbeit in Gruppen zu stören. Man sollte sie als Merkmale von bedeutenden psychischen Prozessen erkennen (vgl. Luft 1963, S.30).

Innerhalb einer Gruppe wird sich der Verlauf von Gruppenprozessen nach Art der Gruppe, Dauer und Häufigkeit etc. zeigen. In Gruppen mit andauernd wechselnden Teilnehmern/innen oder in Gruppen, die nur von kurzer Dauer sind, werden sich Prozesse nur ansatzweise entwickeln können. Grundsätzlich unterscheidet man in den Grundannahmen nach Bion, drei Stadien bzw. Phasen.

1.4.2.1 Abhängigkeit

In der Ersten und somit unsichersten Phase der Gruppenentwicklung orientieren sich die Mitglieder am Leiter der Gruppe und suchen durch ihn Sicherheit und Schutz, den die Gruppe zu dieser Zeit noch nicht bieten kann. Die Gruppenmitglieder nehmen unterbewusst die Allmächtigkeit des Leiters an und spüren ihre völlige Abhängigkeit von ihm. Diese Leiterfixierung bestimmt die Interaktion. Widerspricht der Leiter den Ansprüchen der

Gruppe, kann ein anderes Mitglied die gleiche Funktion erfüllen. Auf der anderen Seite kann es, nach Bion, auch zur „Gegenabhängigkeit“ kommen. Aus der nicht erfüllten Abhängigkeitserwartung entsteht Wut, Aggression, Rebellion sowie Aufsässigkeit. Der als versagend wahrgenommene Leiter, wird angegriffen (vgl. Schütz 1989, S. 58).

Josef Luft beschreibt den Zustand der Abhängigkeit so:

„Abhängigkeit (dependency) ist eine Grundeinstellung, die typischerweise darin besteht, daß eine Gruppe die Unterstützung eines Menschen oder eines Dings sucht, das sie als stärker als sich selbst empfinden“ (Luft 1963, S.30).

1.4.2.2 Kampf- und Flucht

In der zweiten Phase dreht es sich um die Antinomie von Kampf und Flucht. Das bedeutet, dass das Agieren einer Gruppe teilweise Ausdruck einer spontanen sowie unterbewussten Grundkonstellation sein kann. Die Gruppe setzt sich mit Frage nach Macht und Einfluss sowie des Wettbewerbs und der Führung auseinander. Es nimmt den Anschein, als ob die Gruppenmitglieder einen Kampf untereinander sowie gegen den Leiter der Gruppe einleiten. Mit dem Ziel die Mitgliederzahl zu vermindern, um somit die Befriedigung jedes einzelnen Mitgliedes zu vergrößern. Bion verzeichnet im Verlauf der Gruppenentwicklung eine spontane Angriffsbewegung, die zunächst rational als unverständlich sowie in keinem Verhältnis zur tatsächlichen Bedrohlichkeit der Situation oder des Objekts wahrgenommen wird. Diese Angriffsbewegung kann gegen individuelle Aspekte des Gruppenlebens gerichtet sein (z.B. Mitglieder, Aufgabe, Ziele usw.). Meistens wird diese Einstellung als nicht eindeutig, sondern ambivalent wahrgenommen, wodurch sie sich ins Gegenteil wenden kann. Die Gruppenmitglieder reagieren darauf mit Flucht vor einer unbestimmten Bedrohung bzw. Gefahr. Als vorwiegende Reaktionsmuster, die zu diesem zweiten Aspekt der Grundannahmen zählen, gelten ausweichendes Verhalten oder relative Handlungsunfähigkeit. Die Gruppe als Ganzes oder einzelne Mitglieder davon, versuchen sich gestellten Aufgaben durch Flucht zu entziehen. Die Gruppe fühlt sich psychisch sowie physisch verlassen, steht in verneinender Haltung dazu und flüchtet sich in abweichendes Verhalten, statt sich mit den unangenehmen Gefühlen auseinanderzusetzen (vgl. Schütz 1989, S. 58f).

Luft sieht diese Phase als Kampf der Mitglieder während ihrer Arbeit. Das heißt, zeitweise kann dieser Kampf aufgrund der Unterschiedlichkeiten in den emotionalen Bedürfnissen der Mitglieder, die Position der Gruppenarbeit einnehmen. Diese Kämpfe können, laut Luft, als

subtil und verborgen, oder offen und aggressiv bezeichnet werden. Als Flucht sieht er die Menge an individuellen Bewältigungsstrategien, wie ausweichendes oder fluchtartiges Verhalten (vgl. Luft 1963, S. 30).

1.4.2.3 Paarbildung

In der dritten und letzten Phase geht es darum neue Gefühlsqualitäten zuzulassen und wahrzunehmen. Voraussetzung dafür ist, dass die vorherigen Gefühle der Abhängigkeits- und Kampfproblematik von der Gruppe ausgedrückt, bearbeitet oder überwunden worden sind. In dieser Grundannahme finden Zuneigung und Zugehörigkeit sowie Interessen und Zuwendung ihren Platz. Bion spricht von Hoffnung und Zukunftsaussichten. Zu diesem Zeitpunkt neigen Gruppen dazu, Zweierkoalitionen einzugehen. Sie fördern einander, unterstützen sich und streben nach Wegen der Kooperation und Kompromissbildung. Jedes Mitglied der Gruppe ist der Meinung, die Gruppe sei durch die Bestimmung eines neuen Leiters oder die Entwicklung neuer Ideen zusammengekommen (vgl. Schütz 1989, S. 59f).

Luft spricht von der „Paarbildung“ als ein weiteres Verhaltensschema, nachdem die Gruppe sich zusammengeschlossen hat. Dies geschieht oft unterbewusst und mit dem Ziel mit Problemen umgehen zu können sowie die persönliche Zufriedenheit zu erhöhen (vgl. Luft 1963, S. 30).

Dieser Prozess, der in Gruppen abläuft, ist nur dort voll zu verstehen, wo diese ambivalenten und offensichtlich schwer fassbaren Gefühlsbereiche mitberücksichtigt werden. Bions Ansatz war im Bereich der Sozialpsychologie ein wichtiger Schritte in diese Richtung. Die Stärke der gruppenspezifischen Prozesse lebt, wie durch das Modell von Bion aufgezeigt wird, durch die Einstellungen, die Menschen aus ihren Primärgruppen mitbringen (vgl. Schütz 1989, S. 60).

„Bion beschreibt Zustände kollektiver Abwehr in mehr oder minder regredierten Gruppen und weniger den geradlinigen Fortschritt allgemeiner Stufen, Schritte oder Stadien des Gruppenprozesses in entwicklungslogischer Reihenfolge“ (Schütz 1989, S. 60).

Aufgrund dessen beschreibt er kein Gruppenentwicklungsmodell im eigentlichen Sinne. Dadurch verdeutlicht er einige bedeutungsvolle Aspekte der unbewussten Dynamik in der Gruppe und legt somit den Grundstein, auf dem einige spätere Phasenmodelle und Prozesstheorien fußen (vgl. Schütz 1989, S. 60).

1.5 Funktionsmodelle der Gruppe

Jede Gruppe ist ein dynamisches System, das entsteht, sich verändert und entwickelt. Sie ist eine Ganzheit verschiedenartiger dynamischer Abläufe und Zustandsänderungen (vgl. Schütz 1989, S. 32). Mills ist der Meinung, dass jeder seine eigenen Erfahrungen in Vorstellungen umsetzt, was Gruppen sind und wie sie funktionieren. Er sagt, dass jeder Mensch gewisse einfache Ansichten über die Gruppennatur sowie die menschliche Natur hat, wie beispielsweise das Wissen darüber, was Familien sind, oder wie Ausschüsse arbeiten. Genau diese Ansichten beeinflussen die Orientierung gegenüber der Gruppe und bestimmen deren weitere Entwicklung. Es sind Bezugsrahmen, in denen die Mitglieder einer Gruppe denken und handeln. Fallen Ergebnisse außerhalb dieses Rahmens, erscheinen sie fremd und unfassbar (vgl. Mills 1969, S. 22).

„Unsere Vorstellungen begrenzen unsere Erwartungen und Vermutungen“ (Mills 1969, S. 22).

Weil Gruppenmodelle in Analogien beschrieben werden, sind ihre Terme nicht operationalisierbar: „...sie sind systematische Verstehensversuche, die über Datensammlung und -analyse hinausgehen“ (Schütz 1989, S. 32). Deshalb wird die Charakterisierung von Gruppenmodellen als hypothetisch und heuristisch bezeichnet.

Aus einer Vielzahl von theoretischen Ansätzen identifiziert Mills sechs Grundmodelle. Er erörtert diese konzeptionellen Rahmenvorstellungen der Gruppe, mit einem hierarchischen Hintergrund, auf entwicklungspsychologischer Ebene.

1.5.1 Das mechanische Modell

Laut Mills gleicht die Gruppe einer Interaktionsmaschine. In Verbindung mit universalen persönlichen Bedürfnissen, universalen Kommunikationsbedingungen sowie allgemeinen Erfordernissen der Problemlösung, kristallisieren sich aus einer Gruppe eine Reihe von Handlungstypen heraus, die nach Funktionen klassifiziert werden können. Handlungen werden durch darauffolgende Handlungen beeinflusst. Im Sinne dieses Ansatzes können Handlungen als Funktion klassifiziert werden und gelten dadurch als unveränderbare Elemente. Nach diesem Modell schließt sich die Interaktion in der Gruppe universalen und

unveränderbaren Gesetzen an. Somit wird Gruppenverhalten mit einem Spiel verglichen. Dieses Spiel wird sooft wiederholt, bis eine Voraussage, was geschehen wird, möglich ist. Dies geschieht durch die genaue Beobachtung von Spielern/innen und Spiel. Mills erwähnt Bales, der die Entdeckung von diesen Gesetzen in kohärente Modelle abzuleiten versucht (vgl. Mills 1969, S. 23f).

„Seine Modelle betonen die Bedeutung der Problemlösung in Gruppen. Sie berücksichtigen durchaus auch andere Faktoren, wie die Gesamtgesellschaft, zu der die Gruppe gehört, das Gruppenziel, die Verschiedenheit der beteiligten Persönlichkeiten und die Art des gestellten Problems“ (Mills 1969, S. 24).

An vorderster Stelle stehen die intellektuellen und emotionalen Probleme, die vorhanden sind, wenn eine Gruppe versucht ein Problem von einzelnen Persönlichkeiten zu lösen (vgl. Mills 1969, S. 24).

„Unter diesem Gesichtspunkt besteht der unveränderliche Kern der kleinen Gruppe in der Gesetzmäßigkeit der Interaktion zwischen Personen, die sich gemeinsam einem Problem gegenübersehen“ (Mills 1969, S. 24).

Interessant am mechanischen Gruppenmodell ist unter anderem, dass Handlungen und Gruppenmitglieder ausgetauscht werden können, ohne das System ‚Gruppe‘ grundlegend zu verändern. Das heißt einerseits, dass eine bestimmte Handlung durch eine andere, die das gleiche voraussetzt, ohne Veränderung ersetzbar ist. Andererseits besteht ebenso die Möglichkeit ein Gruppenmitglied durch ein anderes, mit derselben Funktion, auszutauschen ohne die Gruppe zu verändern.

Soziologen/innen, die das mechanische Gruppenmodell verwenden, tun das mit dem Ziel der Entdeckung universaler Gruppeneigenschaften. Es sind nicht die Unterschiede, die für den/die Forscher/in von Interesse sind, sondern die Ähnlichkeiten zwischen den Gruppen (vgl. Mills 1969, S. 24f).

„Unterschiede erkennt man leicht und gern, ungerne und mit Mühe die Ähnlichkeiten“ (Mills 1969, S. 25).

Die Nützlichkeit solcher Modelle ist enorm, da sie aufzeigen, dass die zwischenmenschlichen Beziehungen geordneter und systematischer ablaufen als gedacht. Somit ist Mills der Meinung, dass uns die Phrasen der Einzigartigkeit des Individuums von Familie, Club und Nation eingeredet werden (vgl. Mills 1969, S. 25).

Das mechanische Modell weist zwei wichtige Mängel auf. Auf der einen Seite die Substanz, da die Standards fehlen, die für den/die Gruppenforscher/in und das Gruppenmitglied wichtig sind. Gleichförmigkeit mit Relevanz gleichzustellen ist ein fundamentaler Irrtum. Dies vergleicht Mills mit der Sprache, denn diese weist dort Gesetzmäßigkeiten auf, wo sie für die Kommunikation am wenigsten von Bedeutung sind. Was auf der anderen Seite die Anwendung betrifft, steht ein Modell von Teilprozessen oft für den Gesamtprozess. Das heißt, umso mehr Daten für das Modell gesammelt werden, desto weniger bringt man über die Aspekte, die es ausschließt in Erfahrung. Aufgrund des Ausschlusses von Normen, Vorstellungen, Werthaltungen sowie Emotionen, ist das mechanische Modell nicht in der Lage, die Entwicklung und das Wachstum der Gruppe zu erklären (vgl. Mills 1969, S. 25/ vgl. Schütz 1989, S. 32f).

1.5.2 Das Organismus-Modell

Die Gruppe wird laut Mills als Organismus gesehen. Sie wächst und reift. Alles fängt mit Individuen mit bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen, Bedürfnissen, Ideen, Möglichkeiten sowie Beschränkungen an. In der Weiterentwicklung bilden sich bestimmte Verhaltensmuster sowie spezifische Normen, Vorstellungen und Werte. Wie bei einem natürlichen Organismus, geht es beim Gruppenzweck um die Selbsterhaltung jedes Einzelnen. Zum Schutz vor äußeren Gefahren sowie der Ausnutzung der Umwelt für die eigenen Bedürfnisse wird die Orientierung nach außen gerichtet. Laut Mills wird die Gruppe als Naturerscheinung wahrgenommen, weil sie eine natürliche Entwicklung durchläuft.

Dieses Modell wird dem komplexen Thema der Gruppe eher gerecht, als das im vorigen Teil beschriebene mechanische Modell. Der Grund dafür sind die Berücksichtigung von Wandel und Entwicklung sowie die unzähligen verschiedenartigen internen Bedingungen, die dazu beitragen. Somit bedeutet Interdependenz mehr als wechselseitige Beeinträchtigung.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass jede Gruppe ihrer naturbestimmten Entwicklung entsprechend einem bestimmten Plan folgt. Die Aufgabe jedes Gruppenmitgliedes ist es, sich diesem Plan unterzuordnen. Aufgrund der Einführung fremder Elemente in die Gruppe, wird diese eine andere Entwicklung durchlaufen. Deshalb ist es von Bedeutung die Überschreitung von Gruppengrenzen zu vermeiden, um die Gruppe nicht zu verändern oder ihr zu schaden (vgl. Mills 1969, S. 26f/ vgl. Schütz 1989, S. 33ff).

1.5.3 Das Konfliktmodell

Dieses Modell vergleicht Mills mit einer Arena, in der sich eine endlose Schleife von Konflikten abspielt. Somit wird die Gruppenerfahrung als Erfahrung von Konflikten angesehen. Die Knappheit an Möglichkeiten interne Bedürfnisse und externe Anforderungen zu bewältigen, zählt zu den Grundbedingungen des Gruppenlebens. Vor allem die erheblichen Mängel an Freizeitspielräumen, begehrten Positionen und materiellen Hilfsmitteln ist zu beachten. Für die Organisation ihrer Tätigkeiten ist die Gruppe gezwungen, den einen Teil mit dem anderen zu koordinieren, um dadurch die Freiheit der Teile einzuschränken (vgl. Mills 1969, S. 27f).

Die meisten Konflikte in Gruppen drehen sich um die Unterschiedlichkeit der Macht, des Wertes, des Status sowie der Mittel der verschiedenen Gruppenmitglieder. Des Weiteren gibt es Auseinandersetzungen, in denen Interessensgegensätze einander verletzen, sich ausschalten oder neutralisieren. Laut Mills wird es nie genug von dem geben, was jeder benötigt. Aufgrund dieser Erkenntnisse gibt es kein Ausweichen, denn die Ungleichheit jedes Mitgliedes einer Gruppe schafft immer weitere Konflikte (vgl. Schütz 1989, S. 35).

„Keine Gruppe ist konfliktfrei; und wenn es so scheint, dann nur, weil sie sich im Konflikt über die Einschätzung ihrer Konflikte befindet“ (Mills 1969, S. 28).

Das Konfliktmodell stellt sich der Annahme, dass Wandel ein natürlicher Entwicklungsprozess sei und nicht das Produkt eines Streites bezüglich Interessen und Wünschen. Völlig entgegen des vorher beschriebenen Organismus-Modells.

Eine Grenze dieses Modells ist die Frage, wie und warum Gruppen zusammenhalten (vgl. Mills 1969, S. 28f). Es lässt die Möglichkeit des wechselseitigen Respekts außer Acht, Mills beschreibt dies so „...ungeachtet der hierarchischen Prestigeordnung, von Vertrauen trotz divergierender Interessen, von dem Zugeständnis von Freiheit auf Kosten des eigenen Selbst, von Freundschaft und Zuneigung ungeachtet struktureller Ungleichheit“ (Mills 1969, S. 29). Des Weiteren wird die Bedeutung des konfliktfreien Bereichs beim Gruppenwandel nicht berücksichtigt. Es ist eine Tatsache, dass sich die Gruppenziele im Laufe der Zeit verändern. Diese Änderung geschieht jedoch durch Konsens und nicht durch Konflikte. Deshalb ist das Konfliktmodell gefährdet, die bestehenden Konflikte als vorrangiges Problem der Mitglieder, oder des Anführers der Gruppe anzusehen (vgl. Mills 1969, S. 29).

1.5.4 Das Gleichgewichtsmodell

„Die Gruppe bildet ein Gleichgewichtssystem. Jeder Störung von innen oder außen wird durch entgegengesetzte Kräfte begegnet, so daß das System in den Zustand zurückkehrt, in dem es sich vor der Störung befand“ (Mills 1969, S.29).

Mills nennt Bale als denjenigen, der dieses Modell am entschiedensten angewandt hat. Bale ist der Meinung, dass das verstärkte Bemühen um das Gruppenziel zu erreichen, die Solidarität der Gruppe mindert und somit eine erhöhte Anstrengung um den Gruppenzusammenhalt besteht und dass „...diese Schwergewichtsverlagerung, da die Rekonsolidierung die Energie von der Zielerreichung ablenkt, eine erneute Konzentration auf das Ziel zur Folge hat“ (Mills 1969, S.29f). Durch eine Störung oder eine Balanceaufhebung wird Druck oder Spannung erzeugt, worauf der Versuch folgt, das System in eine Form der Integration bzw. Balance zurückzusetzen.

Die Aufgabe des Gleichgewichtsmodells ist es, hochkomplexe und interdependente Phänomene in einen einfachen Zusammenhang umzulegen. Aufgrund dieser Einfachheit ist es, laut Mills, nur mit gewissen Einschränkungen anzuwenden.

Dieses Modell legt nahe, große Ereignisse, vor allem äußere Einflüsse, als Störung des Systems anzusehen. Diese Störungen müssen vermieden werden. Sollte dies nicht der Fall sein, gilt es diese Störung zu beheben. Durch negative Störungen werden jene Einflüsse von außen, die für die Mitglieder der Gruppe als hilfreich und willkommen empfunden werden, übersehen. Die Gruppenmitglieder reagieren auf jene willkommenen Einflüsse eher mit einer hohen Empfänglichkeit, statt mit der Rückkehr zum gewöhnlichen Zustand. Deshalb erscheint es wichtig, den positiven bzw. negativen Effekt einer Störung zu kennen, anstatt des Zustands des Systems vor dieser Störung (vgl. Mills 1969, S. 30f).

1.5.5 Das strukturell-funktionale Modell

„Die Gruppe bildet ein zielorientiertes, grenzerhaltendes System, dessen Bestand problematisch ist. Sie ist ein veränderliches und transitorisches Ganzes von Handlungen, Normen, Ideen und Techniken, die (meist unbewußt) auf die Anforderungen der Umgebung und die personalen und sozialen Bedürfnisse abgestellt sind“ (Mills 1969, S. 31).

Sollten die genannten Anforderungen nicht erfüllt werden, erfährt die Gruppe Funktionsverlust oder Desintegration. Mills zeigt die vier Bereiche, den Anforderungen und Fähigkeiten nachzukommen, von Parsons, Bale und Shils auf.

Als ersten Bereich führt er die Anpassung an. Dabei sollte die Gruppe im Stande sein neue zu ermitteln, wenn sie von äußeren Ressourcen abgeschnitten wird, oder Techniken veralten und unwirksam werden,

Beim zweiten Bereich geht es um die Zielerreichung. Sollten sich der Gruppe bei der Zielverwirklichung Hindernisse, wie beispielsweise Frustration oder der Verlust der Zielorientierung in den Weg stellen, ist es notwendig, sich als Gruppe neu zu orientieren und die Kräfte neu zu mobilisieren.

Der dritte Bereich zeigt die Integration auf.

Im vierten und letzten Bereich wird die Strukturhaltung erläutert. Die Gruppe muss in der Lage sein, trotz widersprüchlicher Außenanforderungen, ihre Leitlinien einzuhalten, Gefühle und affektive Bindungen zu fördern, Regeln, Glaubens- und Wertvorstellungen zu erhalten und ihre Gebräuche festzuhalten.

Der Fortschritt der Gruppe, nach dem strukturell-funktionalen Modell, wird als befriedigend wahrgenommen. Des Weiteren wird vermutet, dass gewisse Gruppenmitglieder für den Erhalt der Gruppe verantwortlich sind und somit ein Nachkommen der individuellen Bedürfnisse der Mitglieder gewährleistet wird. Die Aufgabe der *Beobachtung*, der *Wirkung* von Ereignissen auf die Zielerreichung der Gruppe zu kalkulieren sowie die situationsgerechte *Handlung*, wird den Funktionsträgern/innen zugeschrieben. Unter *Handlung* wird der Prozess des *Umlenkens* verstanden sollte das Gruppenziel zu verfehlen drohen. Also die *Verstärkung* das Gruppenziel zu erreichen sowie den negativen Auswirkungen der zielorientierten Aktivität auf Anpassung, Integration und Strukturhaltung, entgegenzuwirken. Die Funktionsträger/innen sind verpflichtet aus ihren Erfahrungen zu lernen und diese an die Gruppe weiterzugeben.

Die Gruppe ist abhängig vom „Können“ der Funktionsträger/innen, um so zu einer Balance zwischen den vielseitigen Aktivitäten der Anpassung, Zielerreichung, Integration und Strukturhaltung zu finden (vgl. Mills 1969, S. 31f). Dem Umstand, dass einige Gruppen ihre Ziele nicht erreichen können und somit nicht überleben, wird dieses Modell gerecht (vgl. Mills 1969, S. 33).

„Es berücksichtigt die Bedeutung von Lernprozessen und damit die der Kultur und ihrer Akkumulation durch Lernen“ (Mills 1969, S. 33).

Dies ist der erste Beitrag, den das strukturell-funktionale Modell zur Kleingruppenforschung beisteuert. Im zweiten Beitrag geht es um die Verbindung von individueller Motivation und Gruppenbestand. Die Gruppe ist verpflichtet den Bedürfnissen ihrer Mitglieder gerecht zu werden, um dadurch das Interesse am Gruppenbestand wach zu halten. Die Förderung der Motivation wird durch die Aussicht auf Bedürfnisbefriedigung und die Bindung an die Gruppe geweckt. Diese Ansicht unterscheidet sich im Wesentlichen vom mechanischen Modell, das die Energiequelle außerhalb des Systems sucht. Ebenso gibt es Unterscheidungen beim Organismus Modell, welches zwar eine innere, aber unspezifische Energiequelle annimmt.

Dieses Modell ist, gegen alle Kritik, in der Lage die Desintegration von Gruppen zu erfassen. Das heißt, sollte eine Gruppe ihre Bestandsbedingungen nicht erfüllen, bricht sie auseinander. Mills ist davon überzeugt, dass die Meinungen aufgrund eines falschen Verständnisses des Modells auseinandergehen.

Laut Mills ist aber ein anderer Kritikpunkt im Vordergrund. Nämlich dieser, der den konservativen Hang des Modells betont (vgl. Mills 1969, S. 33).

„Die Kritik unterstellt nicht, daß das Modell den Status quo überbetont (eine Gruppe ist nicht deshalb stationär, weil sie um ihren Zusammenhalt bemüht ist), sondern nur, daß die Schwergewichtsverlagerung auf die Bestandsproblematik ein konservatives Kriterium darstellt“ (Mills 1969, S. 33f).

Der Bestand der Gruppe wird an und für sich auch auf Kosten der Mitglieder gesichert. Diese überleben durch die Verwirtschaftung ihres eigenen Potenzials. Vergleichsweise, zum im nächsten Abschnitt folgenden Modell, wirkt die Abhängigkeit dieses Ansatzes von dem Kriterium der Bestandserhaltung konservativ (vgl. Mills 1969, S. 34).

1.5.6 Das kybernetische Wachstumsmodell

Mills meint, dass Gruppen Systeme sind, die Informationen speichern und verarbeiten und dadurch in der Lage sind ihre Kapazität zu steigern. Mills erwähnt das Modell von Deutsch, das die Existenz von Funktionsträgern voraussetzt. Diese beobachten die Situationen, beurteilen und handeln danach. Sollten einerseits ihre Handlungen, inneren oder äußeren Anforderungen gegenüber, unzureichend oder unpassend sein, wird die Gruppe beeinträchtigt

und im schlimmsten Fall bricht sie auseinander. Sollten andererseits die Bedingungen optimal und die Handlungen von Wirksamkeit zeugen, erhält die Gruppe nicht nur ihr Weiterbestehen, sondern steuert sich selbst. Dies geschieht sowohl durch die Veränderung der Zielrichtung sowie der Bestimmung ihrer eigenen Entwicklung. Dazu gehört auch das Erlernen, wie die Gruppe ihre eigene Entwicklung bestimmen kann. Daraus folgen die Akkumulation der Erfahrung und die Erweiterung der Fähigkeiten. Dies bedeutet, dass die Gruppe wächst. Die Eigensteuerung und das Wachstum der Gruppe, hängen von den drei Arten der Rückkopplung, steigender Komplexität und Reichweite ab.

Die erste Rückkopplung betrifft die Zielerreichung. Durch ständige Beobachtung bestimmen die Funktionsträger, ob sich durch die Handlungen eine Näherung, oder eine Entfernung vom Zielpunkt ergibt (vgl. Mills 1969, S. 34). Sollte das Ergebnis negativ sein, sind sie gezwungen die Abweichung zu korrigieren, indem sie die Art und Weise der Reaktion auf die Umwelt ändern. Dadurch kontrollieren sie die Auswirkungen ihrer Eingriffe und ändern, wenn dies von Bedeutung ist, die Zielrichtung, um den Fehler zu korrigieren (vgl. Mills 1969, S.35).

„Durch Beobachtung, Reaktion und Kontrolle der Reaktionsfolgen lernen sie, wie man sich der Umwelt gegenüber verhalten muß, um kollektive Ziele zu erreichen“ (Mills 1969, S. 35).

Im zweiten und komplexeren Teil der Rückkopplung, geht es um die Veränderung oder Wiederherstellung der Gruppenstruktur. Sollten Gruppenmitglieder eine Unstimmigkeit zwischen den Gewohnheiten, den Bräuchen, den Vorstellungen und den Techniken usw. der Gruppe mit den äußeren Realitäten spüren, folgen vier Schritte. Der erste Schritt beschäftigt sich mit den Möglichkeiten einer Umstrukturierung der Gruppe, um solche Uneinigkeiten zu vermindern. Im zweiten Schritt geht es um den Versuch der Veränderung der internen Bestandteile der Gruppe. Der dritte Schritt befasst sich mit der Bestimmung der Folgen dieser Versuche. Im letzten Schritt werden Schlüsse bezüglich der Wirksamkeit interner Gruppenveränderungen gezogen.

Beim dritten Rückkopplungstyp geht es um die Bewusstheit des Selbst. Dies meint das Durchschauen des eigenen Systems. Ein Mensch ist sich seiner selbst bewusst, wenn er sich in seinem Handeln selbst beobachtet und eine Vorstellung von sich als handelnde Person hat. Eine Gruppe ist sich ihrer selbst bewusst, wenn sie nicht nur die Anforderungen erfüllt, sondern sich selbst, als ein bestimmten Anforderungen unterliegendes System, wahrnimmt. (vgl. Mills 1969, S. 35). Mills nennt es „Selbst-Bewußtheit“, wenn es bei dem System Gruppe nicht nur um Aktivitäten geht, sondern es sich ebenso als beobachtendes und handelndes

System versteht. Jeder dieser drei Rückkopplungstypen ist für die Selbststeuerung unverzichtbar (vgl. Mills 1969, S. 36).

Mills ist der Ansicht, dass Prozesse, die zur Selbststeuerung beitragen, die Gruppenentwicklung beeinflussen. Beim Thema der Selbstbeobachtung ermittelt die Gruppe ihre Ressourcen, nämlich wer sie ist und welche Ziele sie verfolgt. Die Selbstkontrolle der Gruppe zeigt, wohin sie sich bewegt, wie flexibel sie in der Richtungsänderung ist und auch die Richtungen, die sie einschlagen könnte. Die sogenannte „Selbst-Bewußtheit“ verstärkt das Wissen über unverwirklichte Möglichkeiten sowie Alternativziele. Durch die Austestung der Alternativen und die Nutzung der bewährten Möglichkeiten, wird die Wachstumsfähigkeit der Gruppe gefördert (vgl. Mills 1969, S. 37).

Die Bedeutung des kybernetischen Modells liegt zum einen an der gelenkten Aufmerksamkeit des Beobachters auf die Handlung und die dadurch vermittelten Informationen, dem momentanen Zustand des Systems, seiner Vergangenheit, seiner Beziehung zu seiner Umwelt und an vielem mehr. Zum anderen liegt die Bedeutung in seiner Aufmerksamkeit für Entwicklungsprozesse der Gruppe (vgl. Mills 1969, S. 40).

Nach der Erläuterung der verschiedensten Funktionsmodelle von Gruppen, befasst sich dieses Kapitel abschließend mit der themenzentrierten Interaktion von Ruth C. Cohn. Das nachfolgende themenzentrierte Interaktionsmodell ist auf die Arbeit mit Gruppen ausgelegt und wird somit für die vollständige Analyse des Konstrukts Gruppe als überaus wichtig erachtet.

1.6 Die themenzentrierte Interaktion (TZI)

Sobald Gruppen aufeinandertreffen und beginnen miteinander zu arbeiten, gilt das von der Psychoanalytikerin und Psychologin Ruth Cohn in den 1950ern entwickelte, Interaktionsmodell in vielen Bereichen als Grundkonzept.

„Die ‘themenzentrierte Interaktion‘ dient Pädagogen (Eltern und Lehrern), Sozialarbeitern, Beratern, Psychotherapeuten und Gruppendynamikern dazu, sich selbst und ihre Gruppe zu leiten“ (Cohn 1975, S. 8).

Die Bewusstwerdung des Sich-Selbst-Leitens, dient Cohn als Ausgangspunkt in der Ausbildung von Gruppenleitern/innen. Sie beinhaltet das bessere Verstehen von Personen,

Gruppen und thematischer Aufgaben sowie deren wechselseitige Beziehungen (vgl. Cohn 1975, S. 8).

Das themenzentrierte Interaktionsmodell ist für die Arbeit in Gruppen ausgelegt. Cohn ist der Meinung, dass jede Gruppeninteraktion drei Faktoren enthält, welche man sich als Eckpunkte eines Dreiecks vor Augen halten soll.

- Das ICH - damit ist die eigene Persönlichkeit gemeint.
- Das WIR - dies beschreibt die Gruppe.
- Das ES - bezeichnet das Thema bzw. die Aufgabe der Gruppe.

Diese drei Eckpunkte sind in einer Kugel verschmolzen, welche für das soziale, räumliche, technische, zeitliche und ökonomische Umfeld der Gruppe steht (siehe Abbildung 1). Die Gruppenleitung ist mit der Aufgabe betraut, ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen den einzelnen Faktoren herzustellen (vgl. Cohn 1975, S. 113ff).

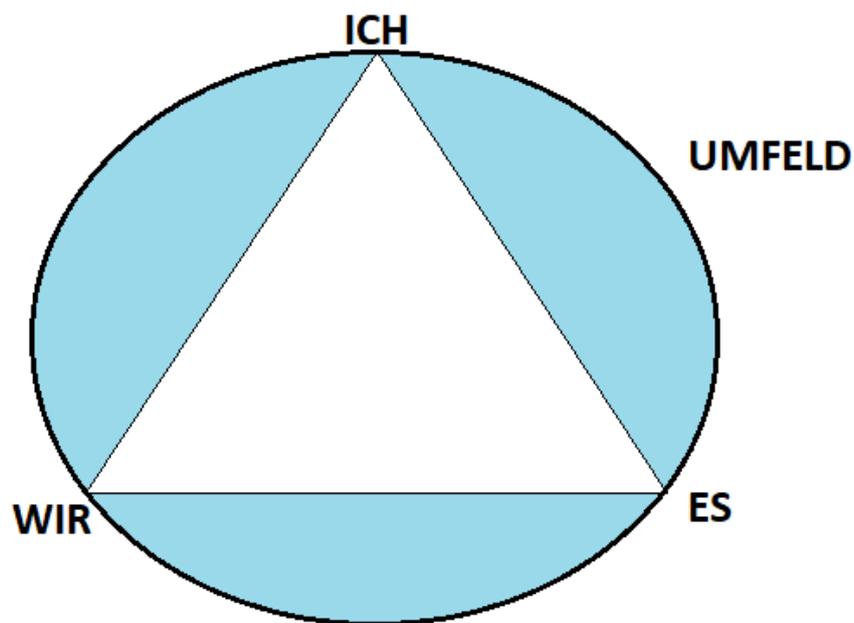


Abbildung 1: TZI Modell (vgl. Cohn 1975, S. 113f)

Laut Cohn ist es von großer Bedeutung, die dynamische Balance zwischen dem ICH-WIR-ES zu erhalten. Dies hebt die interaktionelle Arbeitsgruppe von anderen Kommunikationsmethoden ab und bestimmt letztendlich die themenzentrierte Interaktion (vgl. Cohn 1975, S. 115).

Cohn leitet drei Axiome für das System der themenzentrierten Interaktion ab.

1. „Der Mensch ist eine psycho-biologische Einheit.
2. Ehrfurcht gebührt allem Lebendigen und seinem Wachstum.
3. Freie Entscheidung geschieht innerhalb bedingender innerer und äußerer Grenzen“ (Cohn 1975, S. 120).

Aus diesen drei Axiomen leitet Cohn zwei Postulate, die befolgt werden sollten, ab.

„Sei dein eigener Chairman“ (Cohn 1975, S. 120). Das heißt, jeder sollte für sich selbst und sein eigenes Verhalten verantwortlich sein. Dabei gilt es die Möglichkeiten und Grenzen wahrzunehmen und diese zu verfolgen. Sich bewusst zu sein, dass Macht begrenzt ist und man nur sein eigener Chairman sein kann, außer das Gegenüber hat seine eigene Bewusstheit noch nicht erreicht bzw. wieder verloren (vgl. Cohn 1975, S. 121).

„Störungen haben Vorrang“ (Cohn 1975, S. 120). Cohn meint, dass ohne die Lösung der Störungen keine Weiterentwicklung stattfinden kann. Störungen können als Schwere, Freude, Angst, Verunsicherung usw. auftauchen. Durch das Zulassen dieser Störungen wird der Mensch in seiner Wirklichkeit anerkannt. Dadurch wird auch klar, dass unser Körper und unsere Seele die Spiegel unserer Gedanken und Handlungen sind (vgl. Cohn 1975, S. 122).

Cohn ist davon überzeugt, dass „... ihre Postulate Klarstellungen existenzieller Phänomene sind und nicht auswechselbare Spielregeln. Die Postulate sprechen in ihrer Forderung aus, die Realität und nicht Dogmen als Autorität anzuerkennen“ (Cohn 1975, S. 123).

Die themenzentrierte Interaktion umfasst auch Hilfsregeln, die laut Cohn häufig als nützlich erscheinen. Es ist von erheblicher Wichtigkeit, dass diese Regeln achtsam und nicht mit diktatorischem Hintergrund eingesetzt werden. Cohn ist der Ansicht, dass die nachfolgenden Hilfsregeln für den Großteil unterschiedlicher Gruppen genutzt werden können (vgl. Cohn 1975, S. 124):

- „Vertritt dich selbst in deinen Aussagen; sprich per 'Ich' und nicht per 'Wir' oder per 'Man'.
- Wenn du eine Frage stellst, sage, warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet. Sage dich selbst aus und vermeide das Interview.
- Sei authentisch und selektiv in deinen Kommunikationen. Mache dir bewußt, was du denkst und fühlst, und wähle, was du sagst und tust.
- Halte dich mit Interpretationen von anderen so lange wie möglich zurück. Sprich statt dessen deine persönlichen Reaktionen aus.

- Sei zurückhaltend mit Verallgemeinerungen.
- Wenn du etwas über das Benehmen oder die Charakteristik eines anderen Teilnehmers aussagst, sage auch, was es dir bedeutet, daß er so ist, wie er ist (d.h. wie du ihn siehst)“ (Cohn 1975, S. 124ff).
- „Seitengespräche haben Vorrang. Sie stören und sind meist wichtig. Sie würden nicht geschehen, wenn sie nicht wichtig wären (Vielleicht wollt ihr uns erzählen, was ihr miteinander spricht?).
- Wenn mehr als einer gleichzeitig sprechen will, verständigt euch in Stichworten, über was ihr zu sprechen beabsichtigt“ (Cohn 1975, S. 126f).

Diese Regeln sieht Cohn als reine Hilfestellung an. Sie sollen jedes Gruppenmitglied dabei unterstützen die Postulate zu verwirklichen und somit gut zusammenzuarbeiten (vgl. Cohn 1975, S. 128).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es in Gruppen des Öfteren zu Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit kommt und deswegen die themenzentrierte Interaktion ein hilfreiches Modell für die Gruppenleiter/innen bzw. die Gruppe selbst darstellen kann. Die bereits angeführten Faktoren Axiome, Postulate und Hilfsregeln unterstützen dabei, die Verantwortung für ein erfolgreiches Miteinander auf alle Beteiligten zu übertragen. Zudem ist davon auszugehen, dass die Umsetzung der themenzentrierten Interaktion nach Ruth C. Cohn, unter Berücksichtigung der vorherig beschriebenen Hilfsregeln, dazu beitragen könnte Konflikte präventiv zu vermeiden (siehe dazu Kapitel 3 Konflikte).

Die Kommunikation nimmt in unserem Leben und in der Zusammenarbeit bzw. im Zusammenleben in Gruppen einen wichtigen Platz ein. Im nachfolgenden zweiten Kapitel findet deshalb eine genauere Auseinandersetzung mit diesem Thema statt.

2. Kommunikation

„Man kann nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick et al. 1985, S. 53).

Mit diesen Worten drückte der mittlerweile verstorbene Psychotherapeut Paul Watzlawick aus, dass es ein Leben ohne Kommunikation nicht gibt. In jeder verbalen sowie nonverbalen Gestik steckt eine Mitteilung. Auch wenn Menschen nicht sprechen, findet immer Kommunikation und somit ein Austausch statt. Dadurch wird die Kommunikation als ständiger Begleiter und Einflussfaktor auf das Leben gesehen, besonders dort wo Personen aufeinandertreffen.

Aus diesem Grund beschäftigt sich das zweite Kapitel dieser Arbeit mit der Kommunikationstheorie nach Watzlawick, dem Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun sowie dessen Kommunikationsstilen. Zum Abschluss dieses Kapitels wird auf verschiedene Kommunikationsmuster nach Virginia Satir eingegangen.

2.1 Kommunikationstheorie von Watzlawick

Die Kommunikation ist ein Prozess, der uns durch das tägliche Leben begleitet. Um richtig zu kommunizieren, muss man diese erst als solche erkennen. Paul Watzlawick ist ein bedeutender österreichischer Kommunikationswissenschaftler, Philosoph und Psychoanalytiker, der uns mit seiner Kommunikationstheorie ermöglicht hat, einen genaueren Blick auf unser menschliches Kommunikationsverhalten zu werfen.

Watzlawick betont die Wichtigkeit, den Kommunikationsprozess als kreisförmig und in gegenseitiger Wechselwirkung zu betrachten, da nicht nur die gesprochene Nachricht von Bedeutung ist, sondern auch die Reaktion und die Rückwirkung des/der Gesprächspartners/in (vgl. Watzlawick et al. 1985, S. 13f). In seinem Ansatz beschreibt er den pragmatischen Aspekt als Beeinflussung des Verhaltens aller Kommunikationsteilnehmer, durch die Kommunikation selbst (vgl. Watzlawick et al. 1985, S. 22).

Paul Watzlawick beschreibt in seinem Kommunikationsmodell fünf Axiome. Wenn diese fünf Axiome nicht berücksichtigt werden, kann es ihm zufolge zu Störungen in der Kommunikation kommen.

Die fünf Axiome, die Watzlawick für relevant hält, sind:

1. Axiom: „*Man kann nicht nicht kommunizieren*“ (Watzlawick et al. 1985, S. 53).

Die Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren ist laut Watzlawick et al. (1985) eine Tatsache, denn Kommunikation findet nicht nur dann statt, wenn sie absichtlich, bewusst und erfolgreich eingesetzt wird. Auch wenn jemand nonverbal kommuniziert, hat dies für das Gegenüber eine Bedeutung und eine bestimmte Aussagekraft. Damit drücken Watzlawick et al. aus, dass sich, egal wo Menschen aufeinandertreffen, ein Austausch abspielt. Somit hat das gesamte Verhalten während einer Interaktion zwischen Gesprächspartnern einen Mitteilungscharakter und beeinflusst dadurch das Gegenüber. Dies untermauern Watzlawick et al. mit einem Beispiel:

Ein Mann sitzt in einem vollen Wartesaal, sein Blick auf den Boden gerichtet oder teilweise sogar mit geschlossenen Augen. Mit diesem Verhalten teilt er seinem Umfeld mit, dass er an keiner Kommunikation interessiert ist. Seine Mitmenschen deuten sein Verhalten überwiegend richtig und belästigen den Mann nicht.

Darunter versteht Watzlawick et al. ebenso einen Kommunikationsaustausch, selbst wenn keine Worte gesprochen werden (vgl. Watzlawick et al. 1985, S. 50ff).

2. Axiom: „*Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, daß letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist*“ (Watzlawick et al. 1985, S. 56).

Mit dem zweiten Axiom beschreibt er, dass jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsteil in sich trägt. Ähnlich ist es beim Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun, welches im nachfolgenden Teil genauer erläutert wird (siehe Abschnitt 2.2) (vgl. Watzlawick et al. 1985, S. 53).

Beim Inhaltsaspekt steht die Sachebene des Gesprächs, auf welcher die Inhalte ausgetauscht werden, im Vordergrund. Beim Beziehungsaspekt zeigt sich welches Verhältnis die Beteiligten zueinander pflegen. Somit ist es, egal was kommuniziert wird, nicht möglich eine reine Sachinformation zu übermitteln. Der Beziehungsaspekt schwingt immer mit und stellt somit eine Kommunikation über der Kommunikation dar. Dies wird von Watzlawick et al. als Metakommunikation bezeichnet. Stehen Inhaltsebene und

Beziehungsebene kongruent zueinander, kann eine erfolgreiche Kommunikation stattfinden (vgl. Watzlawick et al. 1985, S. 55f).

3. Axiom: *„Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt“* (Watzlawick et al. 1985, S. 61).

Das dritte Axiom beinhaltet die Phänomene des Mitteilungsaustausches zwischen zwei oder mehreren Gesprächsteilnehmern/innen. Dies beinhaltet ebenso die Struktur der Kommunikation. Jede Kommunikation löst eine Reaktion aus und dieses Verhalten auf etwas Vorgegangenes, ist gleichzeitig wiederum ein Auslöser.

Für Watzlawick et al. ergeben sich daraus vor allem in Beziehungen die häufigsten Streitigkeiten, die dazu führen, dass die Kommunikation schlussendlich scheitert. Dies unterstreicht er mit einem häufig zu beobachtendem Ehe- bzw. Beziehungsproblem.

Die Frau kritisiert ihren Mann aufgrund der passiven Haltung, die er einnimmt. Der Mann hingegen nimmt diese passive Haltung, aufgrund des Verhaltens seiner Frau, ein. Die Frau kritisiert also ihren Mann und der zieht sich zurück. Infolge seines Verhaltens beginnt die Frau Kritik an ihm auszuüben.

Hiermit wird ein ewig andauernder Kreislauf beschrieben, indem ein Problem in der Kommunikation vorliegt. In solchen Konfliktsituationen wird die Schuldfrage oft gezielt gelenkt, wobei der Fokus nicht auf die Schuldfrage, sondern hin zum Umgang in der Kommunikation miteinander gerichtet werden sollte. Die Ergebnisfolgen werden von den Kommunikationspartnern/innen so interpunktiert, dass das Verhalten des Gegenübers als Ursache für das eigene Verhalten angesehen wird und dadurch wiederum die Beziehungsstruktur beeinflusst wird.

Zur besseren Veranschaulichung dieser Problematik, folgt im Nachhinein, eine graphische Darstellung nach Watzlawick et al. Aufgrund der Kreisförmigkeit einer Beziehung, wird der Anfangspunkt der nachfolgenden Darstellung zufällig gewählt (vgl. Watzlawick et al. 1985, S. 57f).

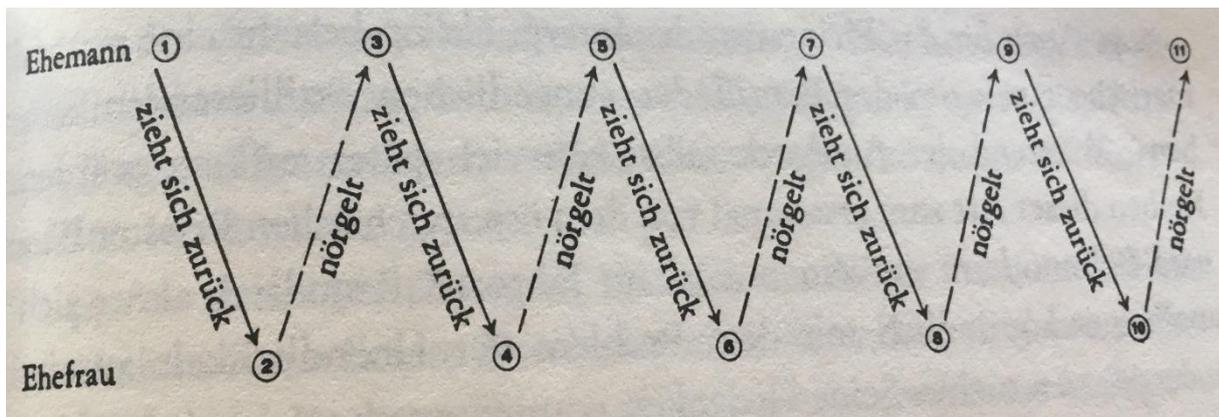


Abbildung 2: Verhalten von Mann und Frau (Watzlawick et al. 1985, S. 59)

4. Axiom: „Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten. Digitale Kommunikationen haben eine komplexe und vielseitige logische Syntax, aber eine auf dem Gebiet der Beziehungen unzulängliche Semantik. Analoge Kommunikationen dagegen besitzen dieses semantische Potenzial, ermangeln aber die für eindeutige Kommunikation erforderliche logische Syntax“ (Watzlawick et al. 1985, S. 68).

Beim vierten Axiom meinen Watzlawick et al., dass die menschliche Kommunikation immer aus zwei Kommunikationswegen besteht. Der erste Weg ist die nichtsprachliche (analoge) Kommunikation mittels Gestik und Mimik, der zweite Weg ist die inhaltliche (digitale) Aussage, also das gesprochene Wort (vgl. Watzlawick et al. 1985, S. 61ff).

So wie beim vorher beschriebenen Inhalts- und Beziehungsaspekt (siehe Axiom 2) gilt auch hier die Abhängigkeit voneinander. Die Beziehungsaspekte werden häufig über die analoge Form vermittelt und der Sachinhalt über die digitale Kommunikation (vgl. Watzlawick et al. 1985, S. 64).

Wenn das Gesagte (digitale) und der Ausdruck (analoge) kongruent zueinanderstehen, kann eine Botschaft übermittelt werden und eine erfolgreiche Kommunikation stattfinden. Sollte dies nicht der Fall sein, kann dies heftige Irritationen beim jeweiligen Gegenüber auslösen (vgl. Watzlawick et al. 1985, S. 67).

5. Axiom: „*Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht*“ (Watzlawick et al. 1985, S. 70).

Das fünfte und somit letzte Axiom betrachtet die Gleichheit bzw. die Unterschiedlichkeiten in der Kommunikation. Bei diesen zwischenmenschlichen Kommunikationsabläufen stehen die Beziehungen zueinander im Mittelpunkt. Diese sind entweder gleich (symmetrisch) oder unterschiedlich (komplementär).

Bei der symmetrischen Kommunikation ist das Verhalten der Gesprächspartner/innen spiegelgleich, dies bezweckt eine symmetrische Interaktion. Diese Interaktion wird durch Streben nach Gleichheit und von Verminderung der Unterschiedlichkeiten zwischen den Gesprächsteilnehmern/innen gekennzeichnet. Bei der komplementären Interaktion wird das Verhalten eines/r Gesprächspartners/in vom Verhalten des Gegenübers ergänzt, wobei die sich gegenseitig ergänzenden Unterschiedlichkeiten im Vordergrund stehen.

Solange beide Seiten in ihrer Rolle bleiben und ihre jeweilige Position akzeptieren, kommt es zu keinen Problemen. Wenn dies jedoch nicht der Fall sein sollte und unterschiedliche Vorstellungen über die jeweilige Rolle bestehen, kann dies zu einer Eskalation der Situation führen (vgl. Watzlawick et al. 1985, S. 68ff).

Kurz zusammengefasst ist Kommunikation ein hoch komplexes System, welches aus sich gegenseitig beeinflussenden Elementen besteht, dies wird im nachfolgenden Abschnitt, beim Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun, nochmals verdeutlicht. Paul Watzlawick et al. haben mit ihren Axiomen dargestellt, dass es unmöglich ist, nicht zu kommunizieren. Die Kommunikation gehört zu unserem Alltag, sei es im persönlichen Gespräch zwischen zwei Personen, oder im Austausch zwischen mehreren Personen in einer Gruppe. Überall werden Botschaften vermittelt und Informationen ausgetauscht.

Mit dieser Beschreibung der Axiome, zeigen Watzlawick et al. auf, wie Kommunikation funktionieren kann und weisen dadurch auch auf Kommunikationsstörungen sowie potenzielle Konflikte aufgrund fehlender bzw. mangelnder Kommunikation hin (siehe Abschnitt 3.).

Um einen noch tieferen Einblick in das Thema der Kommunikation zu bekommen, folgt im Nachhinein eine Analyse des Kommunikationsmodells nach Schulz von Thun.

2.2 Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun

Laut Friedemann Schulz von Thun, Psychologe und Kommunikationswissenschaftler, ist der Grundvorgang von menschlicher Kommunikation schnell zu erklären. Es gibt einen Sender, der sich mittels einer Nachricht mitteilen möchte und einen Empfänger, der diese Nachricht wahrnimmt. Größtenteils stimmen gesendete Nachrichten mit den empfangenen Nachrichten überein, wodurch eine Verständigung stattgefunden hat (vgl. Schulz von Thun 1981, S. 25). Die Tatsache, dass eine Nachricht viele verschiedene Botschaften gleichzeitig vermittelt, macht die Kommunikation zwischen den Menschen, auf der einen Seite kompliziert und störanfällig, auf der anderen Seite aufregend und spannend. Schulz von Thun beleuchtet vier psychisch bedeutsame Aspekte, um die verschiedenen Botschaften, die in einer Nachricht vermittelt werden, zu unterscheiden (vgl. Schulz von Thun 1981, S. 26).

1. **Sachinhalt (Worüber ich informiere):** Als erstes vermittelt die Nachricht eine Sachinformation.
2. **Selbstoffenbarung (Was ich von mir selbst kundgebe):** In jeder Nachricht ist eine Selbstoffenbarung des Senders zu finden. Damit ist nicht nur die gewollte Selbstdarstellung, sondern auch die ungewollte Selbstenthüllung gemeint. Der Selbstoffenbarungsaspekt einer Nachricht besteht aus Ich-Botschaften (vom Sender aus betrachtet). Mit diesem Aspekt der Nachricht werden viele Probleme der zwischenmenschlichen Kommunikation verbunden (vgl. Schulz von Thun 1981, S. 26f).
3. **Beziehung (Was ich von dir halte und wie wir zueinanderstehen):** Bei diesem Aspekt der Nachricht wird die Beziehung zwischen Sender und Empfänger klar. Dies geschieht durch Formulierungen, den Tonfall sowie Mimik und Gestik. Dieser Aspekt der Nachricht wird vom Empfänger besonders stark gewichtet, da durch die Nachricht immer eine bestimmte Art von Beziehung vermittelt wird. Die Beziehungsseite einer

Nachricht enthält auf einer Seite Du-Botschaften, auf der anderen Seite Wir-Botschaften (vgl. Schulz von Thun 1981, S. 27ff).

4. **Appell (Wozu ich dich veranlassen möchte):** Der Großteil der Nachrichten, die vermittelt werden, haben die Funktion den Empfänger zu beeinflussen. Der Versuch der Einflussnahme geschieht offen oder verborgen, weshalb auch von Manipulation gesprochen wird. Ebenso ist es möglich, die drei anderen Aspekte einer Nachricht in die Appellwirkung zu stellen. Ist dies der Fall, werden diese funktionalisiert und als Mittel zur Zielerreichung verwendet (vgl. Schulz von Thun 1981, S. 29f).

Die vier beschriebenen Aspekte einer Nachricht, fasst Schulz von Thun in folgendem Modell, das durch Bühler (1934) sowie Watzlawick (1969) angeregt wurde, zusammen:

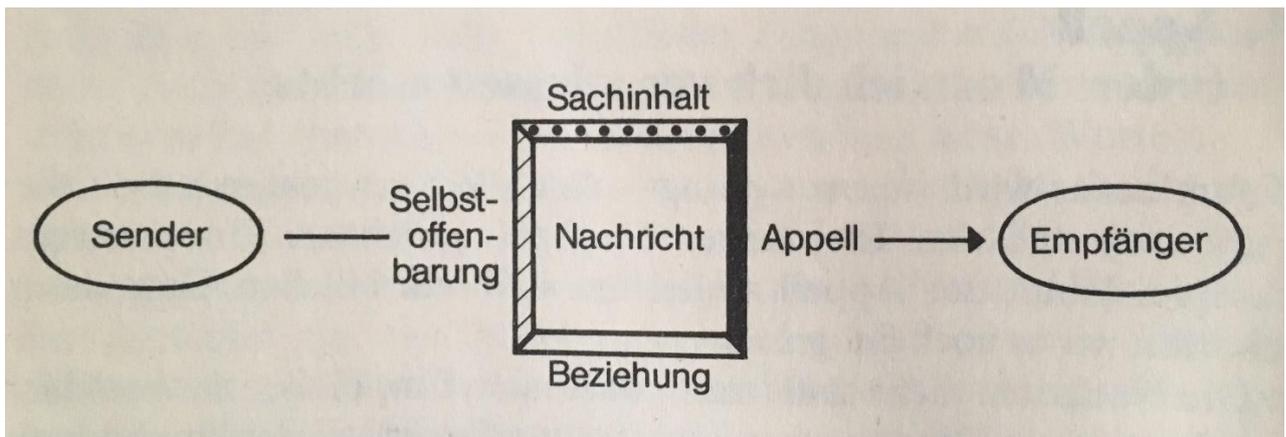


Abbildung 3: Die vier Seiten einer Nachricht - Nachrichtenquadrat (Schulz von Thun 1981, S. 30)

Wie bereits im vorherigen Teil erwähnt, spiegelt sich in diesem Nachrichtenquadrat Watzlawicks Axiom 2, der Inhalts- und Beziehungsebene, wider. Schulz von Thun hat es lediglich um die Aspekte „Selbstoffenbarung“ und „Appell“ ergänzt.

Schulz von Thun entwickelte das Modell noch ein weiteres Mal, indem er die zwischenmenschliche Kommunikation nicht aus der Sicht des Senders, sondern aus der Sicht des Empfängers betrachtete. Er ist der Meinung, dass der Empfänger mit seinen zwei biologischen Ohren zu wenig ausgerüstet sei und es deshalb von Vorteil wäre vier Ohren zu

besitzen, eines für jede Seite einer Nachricht (siehe Abbildung 3). Welches dieser vier Ohren auf Empfang steht, beeinflusst das Gespräch. Dies geschieht meist unterbewusst und somit nimmt die Kommunikation einen unterschiedlichen Verlauf. Aufgrund der freien Entscheidung des Empfängers, entstehen oftmals Probleme auf der Kommunikationsebene (vgl. Schulz von Thun 1981, S. 44).

Zur Veranschaulichung dieses Modells, dient die nachfolgende Abbildung:



Abbildung 4: Der „vierohrige Empfänger“ (Schulz von Thun 1981, S. 45)

1. **Das „Sach-Ohr“ (Wie ist der Sachverhalt zu verstehen?):** Schulz von Thun meint, dass sich einige Empfänger, vor allem Männer und Akademiker, vorwiegend auf die Sachseite der Nachricht konzentrieren. Dies wird von ihm vor allem dann als verhängnisvoll gesehen, wenn die Problematik auf der zwischenmenschlichen Ebene liegt (vgl. Schulz von Thun 1981, S. 47).
2. **Das „Beziehungs-Ohr“ (Wie redet er/sie eigentlich mit mir? Wen glaubt er/sie vor sich zu haben?):** In manchen Fällen ist das Beziehungsohr sehr überempfindlich und dadurch kommt der/die Empfänger/in auch bei beziehungsneutralen Nachrichten in den Zwang sich zu rechtfertigen. Dadurch bezieht er/sie alles auf sich, nimmt jede Nachricht persönlich, fühlt sich angegriffen und reagiert beleidigt (vgl. Schulz von Thun 1981, S. 51).

3. **Das „Selbstoffenbarungs-Ohr“ (Was ist das für einer/eine? Was ist mit ihm/ihr?):** Im Vergleich zum empfindlichen Beziehungssohr, kann es von seelischer Gesundheit sein, ein gesundes Selbstoffenbarungsohr zu besitzen. Dieses Selbstoffenbarungsohr ist auch von Vorteil, wenn explizite Beziehungsbotschaften ankommen. Dadurch könnten wir gefühlsmäßige Ausbrüche besser deuten, dem/der anderen seine Gefühle zugestehen und bräuchten uns dadurch um unser eigenes Seelenheil keine Gedanken zu machen (vgl. Schulz von Thun 1981, S. 54ff).

4. **Das „Appell-Ohr“ (Was soll ich tun, denken, fühlen aufgrund seiner/ihrer Mitteilung?):** Der Wunsch es allen recht zu machen und unausgesprochene Erwartungen zu erfüllen, ist mit dem Appellohr gegeben. Laut Schulz von Thun, hören diese Empfänger/innen das Gras wachsen. Jedes noch so kleine Signal, ob aktiv (sprechen) oder passiv (sich umschaun), wird von ihnen auf die Apell Komponente hin geprüft (vgl. Schulz von Thun 1981, S. 58f).

Durch die freie Auswahl, mit welchem Ohr der/die Empfänger/in die Nachricht empfangen möchte, kann es zu Störungen führen. Dies geschieht zum Beispiel dann, wenn der/die Empfänger/in mit einer Seite reagiert, auf die der/die Sender/in kein Gewicht legen wollte. Ein weiteres Beispiel wäre das Hören des/der Empfängers/in mit nur einem Ohr und damit das Taubstellen für alle anderen Botschaften. Laut Schulz von Thun, zählt eine im Gleichgewicht befindliche „Vierohrigkeit“ zu der Grundausstattung der Kommunikationspsychologie. Dadurch kann jeder für sich selbst entscheiden mit welcher Seite sie dem/der Anderen begegnen möchte (vgl. Schulz von Thun 1981, S. 46).

Neben dem Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun, charakterisierte er ebenso einzelne Kommunikationsstile.

2.3 Kommunikationsstile nach Schulz von Thun

Laut Schulz von Thun, handelt es sich bei den folgenden acht Kommunikations- und Interaktionsstilen um eine bestimmte Art mit seinen Mitmenschen in Kontakt zu treten. Mit jedem Stil wird eine innere Verfassung verbunden, eine Kombination aus Bedürfnissen,

Gefühlen, Stimmungen und Absichten, welche durch verbale sowie nonverbale Kommunikation auf unseren/e Gesprächspartner/in treffen und diesen/e beeinflussen. Schulz von Thun ist der Überzeugung, dass diese Stile einander nicht ausschließen, sondern dass in jedem Menschen ein bisschen was von jedem Stil steckt. Es besteht ebenfalls die Möglichkeit, dass verschiedene Stile im selben Augenblick zusammenfließen und dadurch ein charakteristisches Gemisch ergeben. Diese Ambivalenzen bezeichnet Schulz von Thun als Regelfall und keinen Ausnahmefall (vgl. Schulz von Thun 1989, S. 57f).

Um einen kurzen Überblick über die verschiedenen Kommunikationsstile zu bieten, werden diese in Folge kurz angerissen.

1. **Der bedürftig-abhängige Stil:** Dieser Stil gibt anderen das Gefühl einspringen zu müssen, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung für den/die anderen/e zu übernehmen. Er wird mit den Worten hilflos sowie überfordert verbunden und wird meist nonverbal vermittelt. Schulz von Thun ist der Annahme, dass Menschen die diesen Stil als Kontaktmuster anwenden in der früheren Kindheit durch bestimmte Urfahrungen geprägt wurden, aus denen sie unbewusst eine psychologische Schlussfolgerung gezogen haben. Er bezeichnet diese frühkindlichen Urbotschaften als „seelische Axiome“ (Schulz von Thun 1989, S. 61f). Diese Axiome werden nicht artikuliert, sondern sind tief in einem verankert und alle Strategien und Bewältigungsmuster gehen davon aus (vgl. Schulz von Thun 1989, S. 61f.).

Das Axiom zu diesem Stil lautet:

„Ich bin schwach und hilflos – alleine bin ich dem Leben nicht gewachsen!“

(Schulz von Thun 1989, S. 62)

2. **Der helfende Stil:** Dieser ist das Gegenstück zum vorherig beschriebenen Stil. Menschen, die diesem Stil folgen, beschreibt Schulz von Thun als geduldig beim Zuhören sowie allzeit bereite Ratgeber/innen und dies alles über den eigenen Erschöpfungsrahmen hinaus. Sie strahlen eine starke Haltung aus, die zu sagen scheint: „Ich brauche niemanden, ich bin nur für dich da!“ Laut Schulz von Thun, sind Menschen, die mit ihrer eigenen schwachen und hilfsbedürftigen Seite überfordert

sind, oftmals eher von diesem Kommunikationsstil betroffen (vgl. Schulz von Thun 1989, S. 76).

Das passende Axiom dazu:

„Für mich ist es eine Katastrophe, schwach (ratlos, traurig, verzweifelt) und bedürftig zu sein!“

(Schulz von Thun 1989, S. 77)

- 3. Der selbst-lose Stil:** Dieser Stil ist mit dem helfenden Stil verwandt. Die Grundmuster werden als dieselben beschrieben, nämlich für andere da zu sein, ihre Wünsche und Nöte zu erkennen und sich völlig in ihren Dienst zu begeben. Der helfende Stil hat eine souveräne Position, die als von oben kommend beschrieben wird. Der selbst-lose Stil wird jedoch als unterwürfig und eher von unten kommend gesehen. Personen, die diesem Stil folgen, betrachten sich selbst als wert- und bedeutungslos und nur durch den Einsatz für andere können diese Gefühle ausgeglichen werden (vgl. Schulz von Thun 1989, S. 94f).

Das dazugehörige Axiom lautet:

„Ich selbst bin unwichtig – nur im Einsatz für dich und für andere kann ich zu etwas nütze sein!“

(Schulz von Thun 1989, S. 94)

- 4. Der aggressiv-entwertende Stil:** Dieser Stil wird als feindselig beschrieben. Es geht darum jemanden offen sowie versteckt, klein, schuldig und wertlos zu machen. Laut Schulz von Thun, sind diese Menschen erbost und zornig. Sie haben es sich zur Aufgabe gemacht, die Fehler sowie die charakteristischen Schwächen anderer zu beleuchten und aufgrund dessen zu bezichtigen, zu beschuldigen und zu erniedrigen. Sie verfolgen die Ansicht, dass sie schamlos ausgenutzt werden, wenn sie andere gutmütig behandeln. Dadurch versuchen sie andere in Schach zu halten, um dem „Gegenangriff“ entgegen zu wirken. Schulz von Thun vergleicht den aggressiv-entwertenden Stil mit dem „Ankläger“ von Virginia Satir (siehe Abschnitt 2.4). Die

Selbstdarstellung bei diesem Stil wird als stark und unverletzlich geschildert (vgl. Schulz von Thun 1989, S. 115ff).

Aufgrund dieser Merkmale formuliert Schulz von Thun dieses Axiom:

„Ich bin nicht in Ordnung, mache erbärmlich alles falsch. Wehe, jemand merkt es!

Dann werde ich untergebuttert und gnadenlos verachtet!“

(Schulz von Thun 1989, S. 118)

5. **Der sich beweisende Stil:** Auch dieser Stil dreht sich um die Gedanken des eigenen Wertes, nicht wie beim vorherig beschriebenen Stil durch die Herabwürdigung anderer, sondern durch besondere Bemühungen sich selbst ins rechte Licht zu rücken. Die Anstrengung einen cleveren und kompetenten sowie vollkommenen Eindruck zu hinterlassen, steht bei dem beweisenden Stil im Mittelpunkt. Laut Schulz von Thun werden Menschen, die diesen Stil verfolgen von Selbstzweifeln geplagt. Deshalb ist es für sie von großer Wichtigkeit, die Grundbotschaft ‚ohne Fehler zu sein‘ aufrecht zu erhalten (vgl. Schulz von Thun 1989, S. 153f).

Das von Schulz von Thun zugeordnete Axiom lautet:

„Ich selbst bin nicht (liebens)wert – nur in dem Maße, wie ich ‚gut‘ bin, verdiene ich

Liebe und Anerkennung.“

(Schulz von Thun 1989, S. 155)

6. **Der bestimmende-kontrollierende Stil:** Bei diesem Stil werden Dinge so gelenkt und korrigiert, dass sie den korrekten Fortgang nehmen und unter Kontrolle bleiben. Menschen, die den bestimmenden-kontrollierenden Stil verfolgen, bemühen sich mit Nachdruck und Eifer die jeweiligen Vorstellungen durchzusetzen. Sollte dies nicht gelingen, nimmt die Nervosität, die innerliche Angst und der äußerliche Zorn überhand. Klare Regeln, Ordnung und Verstand sowie Disziplin sind von größter Bedeutung, ansonsten breitet sich das Gefühl des Kontrollverlustes aus. Die Grundbotschaft, alles zu wissen was richtig ist, zieht sich von alltäglichen Dingen über grundlegende Lebensentscheidungen (vgl. Schulz von Thun 1989, S.170f).

Das Axiom dazu:

„Ich bin voll von chaotischen, sündhaften, unvernünftigen Impulsen – nur wenn ich mich an strenge Regeln halte, kann ich mich in der Gewalt haben und ein anständiger Mensch bleiben.“

(Schulz von Thun 1989, S. 175)

7. **Der sich distanzierende Stil:** Wie der Name dieses Stils schon besagt, dürfen Mitmenschen denjenigen, die diesen Stil gebrauchen, nicht zu nahekommen. Die Grenzen sind klar abgesteckt, sodass der Abstand eingehalten wird. Die psychische Abgrenzung wird durch die förmliche und unpersönliche Art dieses Kommunikationsstils hergestellt. Laut Schulz von Thun werden Menschen, die diesen Stil bevorzugen schnell als arrogant und abweisend wahrgenommen. Er vergleicht den distanzierenden Stil mit dem „Rationalisierer“, der alles mit Verstand und ohne Anschein von Gefühlen regelt, von Virginia Satir (siehe Abschnitt 2.4). Das zu Naherücken, kann bei diesem Stil zu Aggressionen führen (vgl. Schulz von Thun 1989, S. 191f).

Schulz von Thun formuliert dieses Axiom:

„Wenn ich mich öffne und jemand ganz an mich heranlasse, begeben mich in große Gefahr: Ich könnte in eine solche Abhängigkeit geraten, daß ich jeder Verletzung preisgegeben bin und mich selbst in der Gefangenschaft der Verschmelzung verliere.“

(Schulz von Thun 1989, S. 196)

8. **Der mitteilungsfreudig-dramatisierende Stil:** Beim letzten Kommunikationsstil geht es darum im Mittelpunkt zu stehen. Ein ausgeprägtes Mitteilungsbedürfnis und starke Gefühlsausdrücke kennzeichnen diesen Stil. Menschen, die diesem Stil folgen, genießen es von Zuhörern/innen umgeben zu sein. In ihrer Nähe wird es selten langweilig, da sie mit ihrer Energie mitreißen können. Laut Schulz von Thun zeugen jene Personen von hoher Emotionalität, haben eine ausdrucksvolle Darstellungskraft und eine leichte Verrücktheit in sich. Die Grundbotschaft dieses Stiles betont die Selbstkundgabe (vgl. Schulz von Thun 1989, S. 228f).

Das passende Axiom dazu wäre:

„Ich bin unwichtig. Wie mir wirklich zumute ist, interessiert niemanden. Nur wenn ich mich geschickt oder mit starken Mitteln in den Vordergrund spiele, werde ich beachtet.“

(Schulz von Thun 1989, S. 231)

2.4 Kommunikationsmuster nach Satir

Laut Virginia Satir, einer Psychotherapeutin, die zu den führenden Persönlichkeiten in der Entwicklung der Familientherapie zählte, gibt es vier verschiedene Muster menschlicher Kommunikation. Diese waren für sie immer dann zu beobachten, wenn ein Mensch unter Stress stand und gleichzeitig sein Selbstwertgefühl zerstört wurde (vgl. Satir 1991, S. 115).

Auf diese vier Muster wird im Nachfolgenden eingegangen.

1. **Der/die Beschwichtiger/in:** Dieser hat eine einschmeichelnde Art zu sprechen, er versucht zu gefallen, entschuldigt sich andauernd und wird nie entgegengesetzter Meinung sein. Satir bezeichnet den Beschwichtiger als ewigen Ja-Sager, der durch die Art zu sprechen wirkt, als könne er nichts selbstständig schaffen und dadurch immer Anerkennung durch Dritte benötigt.
2. **Der/die Ankläger/in:** Dieser wird von Satir als Diktator und Boss beschrieben, der immer auf der Suche nach Fehlern ist und andere von oben herab behandelt. Nach ihren Erfahrungen leidet der Ankläger unter erhöhtem Blutdruck sowie innerer Anspannung seiner Muskeln und Organen. Seine Stimme wird als hart, fest sowie auch laut und schrill empfunden (vgl. Satir 1991, S. 121ff).
3. **Der/die Rationalisierer/in:** Laut Satirs Erfahrungen, ist der Rationalisierer sehr korrekt, vernünftig und bemüht keinen Anschein eines Gefühls durchdringen zu lassen. Er scheint ruhig, beherrscht und gesammelt zu sein. Die Dinge, die der Rationalisierer einwirft, werden meist als abstrakt wahrgenommen und seine Stimme wird als trocken und monoton beschrieben (vgl. Satir 1991, S. 125).

4. **Der/die Ablenker/in:** Wie schon der Name verrät, hat das Gesagte oder Getane nichts mit dem der anderen zu tun. Dieser Typ bezieht sich laut Satir nie um das gegenwärtige Thema. Sie sagt ihm eine innerliche Benommenheit nach. Seine Stimme bezeichnet sie als „Singsang“, die ohne jeden Sinn auf- und abschweift (vgl. Satir 1991, S. 128f).

Satir führt diese Arten zu kommunizieren auf die Kindheit zurück. Sie ist der Meinung, dass ein Kind, wenn es eines dieser Kommunikationsmuster lange genug benutzt hat, nicht mehr zwischen Reaktion und Selbstwertgefühl unterscheiden kann (vgl. Satir 1991, S. 131).

Wie im Laufe dieses Kapitels deutlich wurde, ist die Kommunikation, mit der Theorie von Watzlawick, dem Modell nach Schulz von Thun, den verschiedenen Kommunikationsstilen bis hin zu unterschiedlichen Kommunikationsmustern, ein umfassendes Thema. Das Zusammenleben sowie eine mangelnde Kommunikation in Gruppen, führen unweigerlich zur Entstehung von Konflikten. Aufgrund dessen wird im folgenden Kapitel die Thematik der Konflikte genauer analysiert.

3. Konflikt

Wo Menschen und somit unterschiedliche Meinungen und Gefühle aufeinandertreffen, entstehen Konflikte. Diese Thematik ist ebenso unvermeidbar, wie bereits in den vorherigen Kapiteln die beschriebene Zugehörigkeit zu einer Gruppe sowie die Kommunikation zwischen Menschen. Aus diesem Grund setzt sich das dritte Kapitel als erstes mit dem Sinn von Konflikten auseinander. Darauf folgt die Darstellungen verschiedener Arten von Gruppenkonflikten sowie die Eskalationsstufen nach Glasl. Abgeschlossen wird dieses Kapitel mit den Konfliktlösungsstrategien nach Schwarz.

3.1 Der Sinn der Konflikte

Laut Gerhard Schwarz (1990), Universitätsdozent, Philosoph, Gruppendynamiktrainer und Sozialwissenschaftler, ist es wichtig nach der Sinnhaftigkeit von Konflikten und ihrem Nutzen zu fragen, anstatt nach ihrer Ursache. Er stellt sich die Frage, ob Konflikte nur Pannen sind, die vermieden werden sollten, oder sie von Bedeutung für das Zusammenleben sowie die Weiterentwicklung von Individuen und Gruppen sind. Schwarz leitet zwei Maxime ab. Einerseits, dass Pannen verhindert, andererseits, dass notwendige Konflikte entwickelt und gepflegt werden sollten. Seiner Erfahrung nach kommt es dort zu Problemen, wo Pannen gefördert und Konflikte vermieden werden.

Als erste Eigenschaft zur Unterscheidung zwischen Konflikten und Pannen, stellt er die Frage nach der positiven Sinnhaftigkeit von Konflikten. Er ist der Ansicht, dass die Menschen bei der Frage nach dem positiven Sinn von Konflikten bereits an die Grenzen ihres Weltbildes und ihrer Logik stoßen (vgl. Schwarz 1990, S. 13).

Der Sinn von Konflikten liegt darin, bestehende Unterschiede zu verdeutlichen. Schon im Tierreich werden Konflikte, mit dem Sinn einen Selektionsprozess einzuleiten, verbunden. Ein Konflikt bringt immer Unterschiede zum Vorschein. In hierarchisch aufgebauten Institutionen ist die Herstellung einer Einheit in der Gruppe wichtiger, als Unterschiede zuzulassen. Gegner dieser Art zu denken werden nicht unterstützt, sondern bekämpft, was zur Folge hat, dass Meinungen nicht in die Entscheidung des Managements einfließen können. Nach den Erfahrungen von Schwarz sind die Sanktionierungen in der gegenwärtigen Organisationskultur so stark, dass niemand mehr seine entgegengesetzte Meinung dem jeweiligen Vorgesetzten bzw. der Gruppe öffentlich kundtut (vgl. Schwarz 1990, S 15ff). Als

wesentlich im Umgang mit Konflikten sieht Schwarz, das zur Sprache bringen und austragen bestehender Uneinigkeiten. Werden diese Uneinigkeiten bei den ersten Entscheidungsinstanzen, durch Ignoranz der Unterschiede, vermieden, treten diese für das Unternehmen beim Kontakt mit Kunden wieder auf. Aufgrund dessen kann der Sinn von Konflikten, im Bearbeiten und Zulassen von Unterschieden gesehen werden (vgl. Schwarz 1990, S. 18).

Als weiterer Sinn von Konflikten, kann das Herstellen einer Gruppeneinheit gesehen werden. Es ist nicht möglich die Unterschiede von Konflikten zu erkennen, wenn man nicht auch das Gegenteil dazu betrachtet. Laut Schwarz sind Konflikte zur Überwindung von Unterschiedlichkeiten nötig, um die darauffolgende Einheit einer Gruppe wiederherzustellen. Dies geschieht durch die freie Äußerung einer abweichenden Meinung eines Gruppenmitgliedes, das dadurch unter Druck gerät und unter Umständen sogar sanktioniert wird. Aus diesem Grund wird ein Konflikt ausgelöst und die möglichen Außenseiter können durch die Konfliktbearbeitung wieder in die Gruppe aufgenommen werden (vgl. Schwarz 1990, S. 18).

Die Entwicklung der Komplexität zählt ebenfalls zur Sinnhaftigkeit von Konflikten. Laut Schwarz finden verschiedenartige Elemente, die ohne Konflikt nicht ans Licht gekommen wären, Berücksichtigung. Hierbei geht es darum, Bedürfnisse zu differenzieren und Individualität zum Vorschein zu bringen (vgl. Schwarz 1990, S. 20f).

Schwarz ist der Ansicht, dass man nur durch Konflikte Gemeinsamkeit erzielen kann. Die Schwierigkeiten, die dabei entstehen können, verdeutlicht er nochmal mit einem Sprichwort: „Allen Menschen recht getan, ist eine Kunst, die niemand kann“. Menschen sind damit konfrontiert ihre persönlichen Interessen hinter die Interessen der Gruppe zu stellen, denn die Vielfalt stört. Deshalb hat das allgemeine Ziel Vorrang und steht selbst vor den Bedürfnissen und Wünschen der einzelnen Individuen (vgl. Schwarz 1990, S. 21).

„Nur durch die Komplexität kann die gemeinsame Einheit erreicht werden, nur durch die gemeinsame Einheit kann auf die Komplexität eingegangen werden“ (Schwarz 1990, S. 22).

„Nur durch die Berücksichtigung der Bedürfnisse kommt man zu einer Leistung, nur durch die gemeinsame Leistung können die Bedürfnisse befriedigt werden“ (Schwarz 1990, S. 22).

Der Sinn von Konflikten liegt ebenfalls in der Veränderung. Nur eine Handvoll Veränderungen in der menschlichen Geschichte basiert nicht auf Konflikten bzw. Auseinandersetzungen. Das Finden von Identität sowie die Weiterentwicklung und

Veränderung von Gruppen, verbindet Schwarz mit Konflikten (vgl. Schwarz 1990, S. 22). Aus seiner langjährigen Erfahrung kennt Schwarz dieses Prinzip auch in Verbindung mit Gruppendynamik. Durch seine eigene Forschung weiß er, dass Gruppen in denen es zur Autorität (Alpha) jeweils eine Gegenposition (G-Position) gibt, erfolgreicher sind als Gruppen, die ihrem Anführer blind folgen (vgl. Schwarz 1990, S. 25).

Ein weiterer Sinn von Konflikten ist der Erhalt des Bestehenden. Durch diesen wird die Identität gesichert. Die Aggressivität gegen Normabweicher/innen sowie Neudenker/innen löst immer wieder Überraschung aus. An dieser Stelle macht Schwarz auf Erfinder und vorausblickende Genies aufmerksam. Konflikte bieten Organisationen Stabilität, indem man das „Böse“ an Personen und deren Verhaltensweisen, die von der Norm abweichen, festmacht und es mit ihnen auslöscht. Solange es Personen oder Abteilungen gibt, auf die sich die Konflikte konzentrieren, wird das übrige Gebilde stabil gehalten (vgl. Schwarz 1990, S. 26).

Wie in diesem einleitenden Teil dieses Kapitels sichtbar wurde, gibt es laut Schwarz mehrere Sinnhaftigkeiten von Konflikten.

3.2 Verschiedene Arten von Gruppenkonflikten

Schwarz vermutet, dass Konflikte, die in Gruppen entstehen, den größten Teil unseres „Konfliktlebens“ ausmachen, da Gruppen unausweichlich sind und in allen Lebenslagen vorkommen. Er sieht die Steuerung des Gruppenprozesses als einzig wirksame Möglichkeit, Konflikte in Gruppen zu bearbeiten und erfolgreich zu lösen. Aus diesem Grund versucht die Gruppendynamik zu erforschen, wie Gruppen funktionieren. Als ein wichtiges Kennzeichen von Gruppen bezeichnet er die „emotionale Partizipation“. Es ist der Versuch alle Gruppenmitglieder auf eine gemeinsame emotionale Ebene zu bringen, um die Probleme in Gruppen sinnvoll bearbeiten zu können.

Wie schon im vorherigen Teil erwähnt, gelten Genies als Normabweicher/innen und sind deshalb selten in Gruppen zu finden. In einer Gruppe ist es, laut Schwarz, von großer Bedeutung an einem Strang zu ziehen. Das heißt, die Gruppe bremst schnelle Mitglieder ein und treibt langsamere Mitglieder an, um dadurch eine gemeinsame Leistung zu erzielen. Er ist der Ansicht, dass gut funktionierende Gruppen Leistungen erbringen können, die den Rahmen einer Einzelperson weit übersteigen würde. In seiner Recherche ist er auf neun verschiedene Arten von Gruppenkonflikten gestoßen (vgl. Schwarz 1990, S. 87f).

Laut Schwarz gibt es viele verschiedene Konfliktarten, aufgrund der Thematik, wird im Nachfolgenden nur auf die verschiedenen Arten von Gruppenkonflikten eingegangen.

3.2.1 Untergruppenkonflikte

Die Gruppe sieht die Untergruppenbildung immer als Gefahr für das Ganze, sie fühlt sich dadurch bedroht. Die Subkommunikation wird von der Gruppe immer kritisch betrachtet. Laut Schwarz steht mit dem beginnenden Zerfall einer Gruppe immer die Untergruppenbildung in Verbindung. Er sieht die Untergruppen als erstes Anzeichen für die Auflösung der Gruppe. Die Gruppe versucht, die Bildung von Untergruppen, mit allen Möglichkeiten zu unterdrücken. Hier gilt zu erwähnen, dass Schwarz als Untergruppe mindestens drei Personen bezeichnet.

Eine häufig vorkommende Konfliktsituation ist der Gedanke der Gruppe, dass sich die entstandene Untergruppe im Vorhinein abgesprochen hat, um der Gesamtgruppe bewusst Informationen vorzuenthalten und daraus einen Vorteil zu ziehen. Diese Taktik der vorenthaltenen Sonderinformationen sowie gruppenexterne Absprachen, zählen zu der klassischen Vorgehensweise bei Untergruppenkonflikten. Die Bildung von Zweiergruppen kann, nach Schwarz, ebenfalls zu einer schnelleren Zerstörung bzw. Gefährdung der Gruppe beitragen.

Ebenso erwähnt er das einzelne Individuum, das für die Gruppe als Gefahr gelten könnte. Durch die Erzeugung von Druck auf die einzelnen Gruppenmitglieder, wird eine Anpassung erzwungen. Wird dieser Anpassung nicht nachgekommen gilt, als letzte Alternative, der endgültige Austritt aus der Gruppe. Die Resistenz gegen diesen Gruppendruck erhöht sich bei Paaren sowie Dreiergruppen. Schwarz sieht drei Personen als Untergruppe als so mächtig an, dass der Konflikt meist in der Vernichtung der Gruppe sein Ende findet (vgl. Schwarz 1990, S. 89f).

3.2.2 Territorialkonflikte

Jede Gruppierung braucht ihren abgegrenzten Bereich, in dem sie arbeiten kann. Dies muss nicht zwangsläufig von räumlicher Natur sein, sondern kann auch durch Kompetenzen sowie Einflussbereiche oder Arbeitsstrukturen abgesteckt sein. Dies kennzeichnet die Einheit der Gruppe und wird von dieser vereidigt.

Laut den Erfahrungen von Schwarz sind die Territorialkonflikte neben den Rangkonflikten, aufgrund der hohen Emotionalität und der langandauernden Diskussionen, die sie auslösen (siehe nächster Punkt), die präsentesten innerhalb einer Gruppe. Die Verwunderung der ewig andauernden Streitigkeiten über Einrichtung bzw. im übertragenen Sinn über Kompetenzen sowie Zuständigkeiten, ist von außenstehender Seite sehr groß. Zur Vermeidung dieser Konflikte trägt in Hierarchien eine strikte Regelaufstellung, über beispielsweise die Größe des Schreibtisches, oder die Größe des Zimmers, bei.

Die Notwendigkeit dieser Konflikte sieht Schwarz in der Festlegung eines Territoriums, da sonst die Sicherheit sowie die Identität einer Gruppe nicht von Beständigkeit sein können (vgl. Schwarz 1990, S. 90ff). Der Ausgang dieser Konflikte wird von Schwarz mit Verzicht verbunden. Er nennt als Beispiel ein Unternehmen, in dem lieber auf Anteile des Gehaltes verzichtet wird, um dadurch einen größeren Raum zur Verfügung gestellt zu bekommen. Dies beschreibt die Wichtigkeit eines eigenen Territoriums, was zusätzlich auch noch Sicherheit vermittelt (vgl. Schwarz 1990, S. 93).

3.2.3 Rangkonflikte

Wie bereits beim Territorialkonflikt erwähnt, zählen Rangkonflikte zu den häufigsten Konflikten in Organisationen bzw. Gruppen. Diesen Rangkonflikt sieht Schwarz als Grund für die Stabilität der Hierarchie an und vergleicht ihn mit den Rangkonflikten des Tierreiches. Die Zuteilung gewisser Ränge, wird nach Wertigkeit der Funktion, die ein bestimmtes Gruppenmitglied einnehmen kann, getätigt. In einer Gruppe nehmen jene Mitglieder, durch die der meiste Erfolg erzielt wird, den Platz mit der größten Autorität ein. Gruppenmitglieder die in Alpha-, Beta- oder Gammapositionen sind, werden als erfolgreicher wahrgenommen. Teilweise kommt es vor, dass Erfolge, die von Personen in niedrigeren Positionen erzielt werden, den höher positionierten Personen angerechnet werden.

Durch die Einteilung von Rängen herrschen eine gewisse Stabilität sowie Ordnung innerhalb der Gruppe. Dies wird deutlich, wenn ein neues Mitglied in die Gruppe kommt. Vorerst nimmt der Konflikt der Rangposition überhand und wenn dieser entschieden wurde, kann anschließend das Gruppengeschehen wieder seinen gewohnten Lauf nehmen.

Laut der Beobachtungen von Schwarz, werden in der Gruppendynamik zwei bis drei Stunden in die Auseinandersetzung um Rangpositionen investiert. Die Vorsicht mit eigenen Aussagen gegenüber anderen Mitgliedern steht im Vordergrund. Der Grund dafür ist die Unsicherheit über die Position des Gegenübers. Schwarz teilt die Ansicht, dass die Rangposition durch Zeichen ersichtlich sein sollte. Er vergleicht dies mit dem Militär, wo Sterne den Rang der Person kennzeichnen.

Rangkonflikte kommen überall vor. Selbst bei einer einfachen Entscheidungsfindung, kann es passieren, dass der sachliche Sinn in den Hintergrund rückt und der Sinn bezüglich der Rangordnung im Vordergrund steht. Vom einflussreichsten Mitglied einer Gruppe, also dem Alpha, wird jederzeit eine Beteiligung am Geschehen erwartet. Sollte dies nicht der Fall sein, löst der Umstand Verunsicherung in der Gruppe aus (vgl. Schwarz 1990, S. 96ff).

3.2.4 Normierungs- und Bestrafungskonflikte

Das Zusammenleben in einer Gesellschaft wird von Regeln und Normen bestimmt. Dieses Normensystem wird als Anpassung an die Umwelt gesehen und bestimmt das Richtig oder Falsch in einer Gesellschaft.

Die Einhaltung dieser Regeln ist von großer Bedeutung, bei Verstoß wird mit Sanktionen reagiert und es folgen Normierungs- und Bestrafungskonflikte. Die Sanktionierung eines Mitgliedes der Gruppe zielt darauf ab die Norm wiederherzustellen und das Mitglied wieder in die Gruppe zu integrieren.

Es herrscht immer ein offizielles und ein inoffizielles Regelsystem, wobei sich diese beiden Systeme unter Umständen sogar widersprechen können. Schwarz untermauert dies anhand eines Beispiels. In einer Firma gibt es die offizielle Regel Überstunden zu verrechnen. Die inoffizielle Regel erlaubt dies aber nur bis zu einer bestimmten Anzahl an Überstunden. Wird gegen diese inoffizielle Regel verstoßen, droht die Entlassung aus dieser Firma.

Laut Schwarz ist es bereits innerhalb der Gruppe schwer zu begreifen, warum ein Mitglied der Gruppe bekämpft und ausgeschlossen wird. Dadurch ist es für Außenstehende keineswegs verständlich, welchen Verstoß dieses Gruppenmitglied begangen haben muss (vgl. Schwarz 1990, S. 99ff).

3.2.5 Zugehörigkeitskonflikte

Die Zugehörigkeitskonflikte sind mit den eben beschriebenen Normierungs- und Bestrafungskonflikten eng verbunden, denn es können nur Personen, die einer Gruppe angehören, bestraft werden. Diese Konflikte werden als sehr intensiv und zeitaufwändig beschrieben. Die Aufnahme eines neuen Mitgliedes in die Gruppe ist mit vielen Diskussionen sowie Gefühlen aller Gruppenmitglieder verbunden.

Laut der Erfahrungen von Schwarz fühlt sich in der Gruppendynamik, die sich mit Teambuilding befasst, eine Gruppe erst ab einem gewissen Intensitätsgrad der Kooperation als Gruppe. Aufgrund der individuellen Wahrnehmung einzelner Mitglieder bezüglich der Intensität ihrer eigenen Zugehörigkeit zur Gruppe, wird dies als Einstieg von Zugehörigkeitskonflikten gesehen.

Der Sinn dieser Konfliktart wird von Schwarz darin gesehen, die Einheitlichkeit der Gruppe zu fördern und die damit verbundene Handlungsfähigkeit zu stärken. Somit kann ein ausreißendes Mitglied der Gruppe die Einheit und die damit verbundene Entscheidungsfähigkeit und Effizienz mindern.

Schwarz sieht die geminderte Auseinandersetzung mit der Zugehörigkeit als ein gegenwärtiges Problem an. Es ist mit einem längeren Zeitaufwand verbunden, einen Einblick in das Belohnungs- sowie Bestrafungssystem einer Gruppe zu erhalten. Größtenteils werden Informationen nur von Einzelpersonen weitergegeben, in den seltensten Fällen wird in der Gruppe offen darüber gesprochen. Die Gruppendynamik hat es sich, durch die direkte Thematisierung der Belohnungs- sowie Bestrafungssysteme und der damit verbundenen Zugehörigkeitskonflikte, zur Aufgabe gemacht, diesen Prozess der Integration zu beschleunigen. Schwarz schätzt, dass es ein halbes Jahr dauert, bis die Gruppe alle Regeln sowie Problemstellungen kennt. Durch die explizite Thematisierung kann die Laufzeit durch ein Teamtraining auf ein bis zwei Wochen verkürzt werden.

Ein weiteres Problem, das Schwarz in diesem Zusammenhang erwähnt, ist die Integration von Frauen in Männergruppen. Dafür gibt es selbst in der Gruppendynamik noch keine brauchbare Methode. Deshalb empfiehlt er, der Thematik der Verschiedenartigkeit von Gruppen, aufgrund des Geschlechterverhältnisses, in der Zukunft mehr Aufmerksamkeit zu schenken (vgl. Schwarz 1990, S. 101ff).

3.2.6 Führungskonflikte

Bei dieser Konfliktart gilt alle Aufmerksamkeit der höchsten Rangposition einer Gruppe, sprich der Alpha-Position. Diese Alpha-Position setzt nicht voraus, dass alle Führungsfunktionen von ihr ausgeführt werden.

Laut Schwarz lassen sich die unterschiedlichen Gruppenfunktionen in zielorientierte und gruppenorientierte Funktionen teilen. Zu den zielorientierten Funktionen zählen, neben der Festlegung des Zieles, ebenso die Koordination von Beiträgen sowie die Kontrolle über die Gruppe zu behalten. Die gruppenorientierten Funktionen beschäftigen sich mit den emotionalen Befindlichkeiten sowie der Konfliktbearbeitung. Das Funktionieren einer Gruppe wird anhand des Vorkommens beider Funktionen in der Gruppe festgemacht. Diese können auch von unterschiedlichen Personen ausgeführt werden.

Zur besseren Verständlichkeit bringt Schwarz das Beispiel der Familie. In einer Familie sind zwei Führungspositionen vergeben. Vater und Mutter, welche unterschiedliche Funktionen übernehmen müssen, um eine vollständige Entwicklung der Persönlichkeit des Kindes gewährleisten zu können. Daraus wird ersichtlich, dass nicht nur eine Person die Führung übernehmen kann.

Schwarz spricht dann von Führungskonflikten, wenn sich erstens die Person, die mit der zielorientierten Funktion betraut ist, mit der Person, die für die gruppenorientierte Funktion zuständig ist, uneinig ist. Zweitens, wenn die Ausführung der Führungsfunktion des Vorgesetzten nicht bzw. nur mangelhaft funktioniert. Drittens, wenn einzelne Mitglieder einer Gruppe in die Situation kommen selbst Führungsfunktionen zu übernehmen, die bisher der/die Vorgesetzte ausgeführt hat.

Die Differenzierung zwischen einem/er Vorgesetzten und einem/er Spezialisten/in, stellt immer wieder ein klassisches Problem in einer Gruppe dar. Der/die Spezialist/in weiß in

seinem/ihrem Fachgebiet besser Bescheid als sein/e Vorgesetzter/e und sollte deshalb die endgültige Entscheidungsmacht haben. Dem ist aber nicht so. Deshalb stehen in diesem komplexen Feld von Konflikten immer wieder die Diskussionen der Kompetenzen an erster Stelle. Selbst wenn die Gruppe nachweislich eine Fehlentscheidung des/der Vorgesetzten aufdeckt, versucht dieser/diese jene falsche Entscheidung durchzuboxen, da er/sie sich ab einem gewissen Zeitpunkt keine Fehler mehr leisten kann, um seine/ihre Autorität nicht zu verlieren (vgl. Schwarz 1990, S. 103ff).

3.2.7 Reifungs- und Ablösungskonflikte

Wenn man neu in eine Gruppe kommt, ist man von den anderen Mitgliedern, bezüglich der Erklärung, wie es in dieser Gruppe zugeht sowie welche Regeln vorherrschen, abhängig. Zum vollwertigen Mitglied der Gruppe wird man erst, wenn die anfängliche Abhängigkeit abgelegt wurde. Dadurch kommt es zu regelmäßigen Reifungskonflikten, bei denen nach einer gewissen Eingewöhnungsphase um die eigene Identität gekämpft wird (vgl. Schwarz 1990, S. 106f).

3.2.8 Substitutionskonflikte

Die meisten Konflikte werden nicht anhand der entstandenen Problematik bearbeitet, sondern auf einen leichter diskutierbaren Gegenstand verschoben. Einerseits wird dies als Schwierigkeit angesehen, weil dadurch der eigentliche Konflikt nicht gelöst werden kann. Andererseits kann dies auch positive Auswirkungen haben, da durch diese Verschiebung der eigentliche Konflikt zum Vorschein kommen kann und dadurch diskutierbar wird. Diese Konfliktart kommt sehr oft vor, um den wahren Konflikt nicht beim Namen zu nennen. Da es in unserer Gesellschaft üblich ist, Emotionen nicht direkt anzusprechen, haben Menschen in Führungspositionen Routine darin ihre Interessen und Bedürfnisse zu rationalisieren. Dies bedeutet für eine Person mit einer höhergestellten Position immer auf der sachlichen Ebene zu argumentieren.

Als Beispiel führt Schwarz Kränkungen an. Diese passieren auch gegenüber höhergestellten Personen schnell. Diesen wiederum ist es aber, laut Normensystem, nicht erlaubt ihre

Kränkung zuzugeben, sondern sie sind gezwungen diese auf eine sachliche Ebene zu heben und damit ihren Rachefeldzug zu begründen (vgl. Schwarz 1990, S. 108f).

3.2.9 Verteidigungskonflikte

Ein Verteidigungskonflikt kommt immer dann vor, wenn ein Mitglied in der Gruppe von außen angegriffen wird. Natürlich steht die Gruppe selbst dann hinter diesem Mitglied, wenn es für einzelne in der Gruppe ebenfalls Zweifel an dem Verhalten gibt. Der Verteidigungskonflikt ist ein wichtiger Bestandteil einer Gruppe, da es ihr ansonsten nicht möglich wäre weiter zu bestehen und dem Druck von außen standzuhalten.

Dieses Verhalten ist mit dem Nachteil verbunden, dass das Fehlverhalten von einzelnen Mitgliedern einer Gruppe nicht so leicht bekämpft werden kann. Schwarz sieht die Lösung in der expliziten Thematisierung und dem Austragen von Konflikten, auch zwischen den hierarchischen Ebenen (vgl. Schwarz 1990, S. 110).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es durch die Existenz dieser Konflikte zu einem zusätzlichen dynamischen Effekt kommt. Einerseits wird dadurch die Unterschiedlichkeit der Gruppenmitglieder deutlich gemacht, andererseits wird die Gruppeneinheit erhalten bzw. wiederhergestellt. Aufgrund der Konflikte und einer konstruktiven Konfliktbearbeitung, ist es möglich zur Überwindung von Unterschieden beizutragen sowie den Erhalt der Gruppe zu gewährleisten.

Aus diesem Grund ist es ebenso von Bedeutung, sich Wissen über die Einstufung eines Konflikts sowie den Umgang mit diesem anzueignen. Es zeugt von Natürlichkeit, wenn es zu Konflikten kommt. Um diese auftretenden Differenzen und die damit verbundenen unterschiedlichen Eskalationsstufen mit Erfolg zu bearbeiten ist es, nach Glasl, wichtig diese zu erkennen. Aufgrund dessen wird im nächsten Abschnitt ein Augenschein auf diese genommen.

3.3 Die Eskalationsstufen nach Glasl

„Die Eskalation kann über 9 Stufen fortschreiten und dabei immer tiefere, unbewußte Schichten in Menschen und Gruppen aktivieren, bis diese völlig die Kontrolle über sich selbst verlieren“ (Glasl 2000, S. 93).

Glasl stellt die Eskalationsstufen in Form einer absteigenden Treppe dar (siehe Abbildung 5) (vgl. Glasl 2000, S. 93).

Im nachfolgenden Teil folgen eine bildliche Darstellung der Eskalationsstufen sowie eine kurze Erläuterung der Hauptmerkmale dieser.

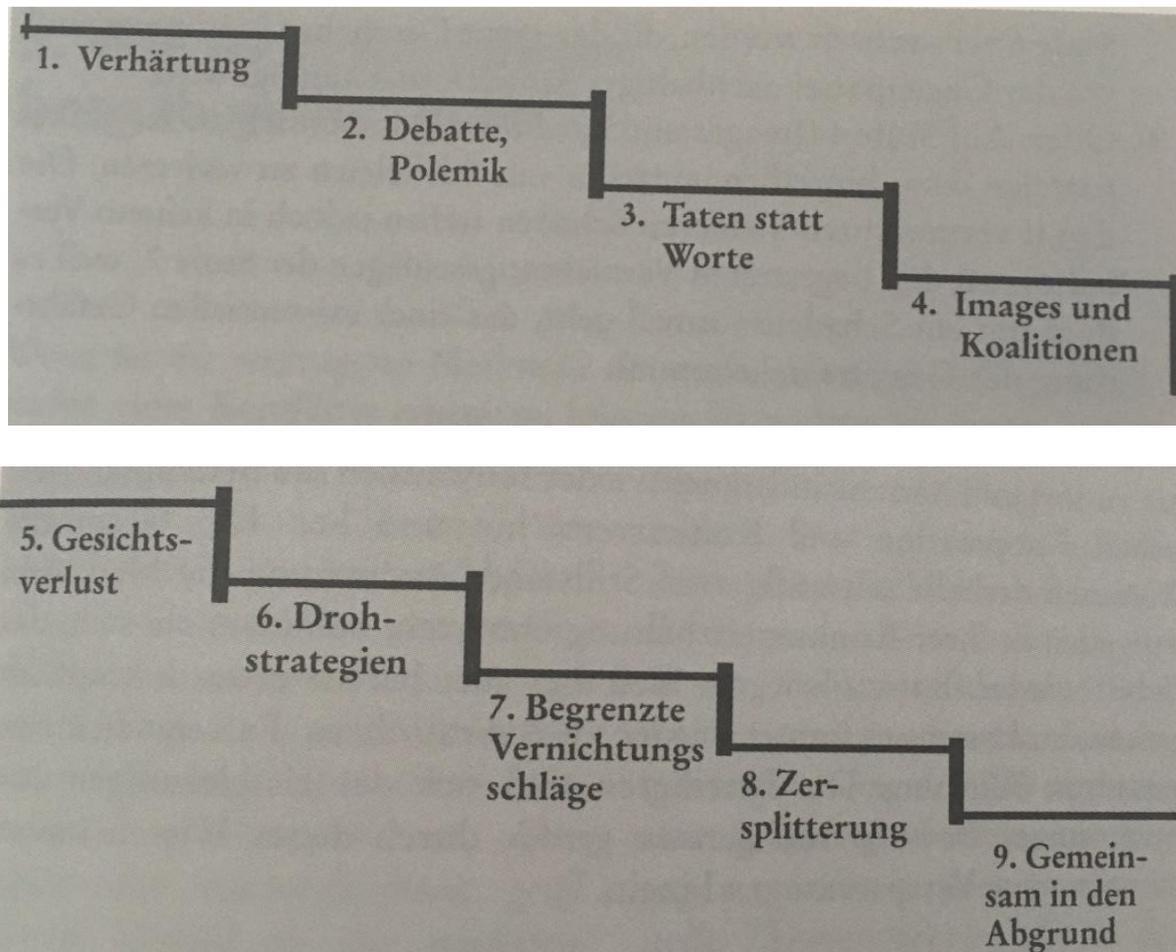


Abbildung 5: Die neun Eskalationsstufe (Glasl 2000, S. 94f)

3.3.1 Verhärtung

Auf der ersten Stufe kommt es vermehrt zu Kommunikationsstörungen und dadurch zu Verhärtungen sowie Verkrampfungen.

Bei Konflikten verhärten sich mit der Zeit die Standpunkte der einzelnen Personen und stoßen aneinander. Dadurch sind die Personen nicht mehr in der Lage sich gegenseitig zu öffnen und entwickeln stattdessen innere Vorbehalte. Die Kommunikation fängt an zu leiden, weil alles nur mehr wie durch einen Filter wahrgenommen wird. Das bedeutet, es wird nur selektiv zugehört und bestimmte Geschehnisse werden teilweise oder gar nicht bemerkt, beziehungsweise komplett ausgeblendet. Laut Glasl kommen die Gespräche, aufgrund des Wechselspiels der Beteiligten zwischen Kooperation und Konkurrenz, zum Stillstand. Die Beteiligten bemühen sich, trotz Erstarrung in ihrer Konkurrenzhaltung, eine Lösung zu finden und zu kooperieren. Wenn dies aber bereits eine krampfhaft Form annimmt, sind neuerliche Ausrutscher vorprogrammiert (vgl. Glasl 2000, S. 96).

Glasl betont eine paradoxe Wirkung:

„Die Beteiligten sind sich ihrer Entgleisung und Spannung bewußt und geraten gerade durch dieses Wissen immer öfter in neue Verspannungen hinein“ (Glasl 2000, S. 96).

3.3.2 Debatte und Polemik

Mit dem Abstieg auf die zweite Stufe, der Debatte und Polemik, herrscht kein Verständnis mehr. Auf gegenseitig vorgebrachte Argumente wird nicht mehr eingegangen, weil seinen eigenen Standpunkt ins Recht zu rücken, ist bei dieser Stufe von besonderer Wichtigkeit.

Durch das gefilterte Zuhören werden die Schwachstellen sowie auch Fehler des Gegenübers schnell erkannt und bekämpft. Glasl vergleicht die Auseinandersetzung in diesem Stadium mit einer scheinlogischen Gedankenführung, nach Gelner 1967 und Rother 1976, was einer „rationalen Gewaltanwendung“ gleicht (vgl. Glasl 2000, S.96ff).

- In der Auseinandersetzung wird auf die Themen gelenkt, in denen man dem Gegenüber überlegen ist.

- Um den „Gegner“ auf seelisch-moralischer Ebene zu verunsichern, werden gezielte Argumente angewendet.

Keiner der Beteiligten kann die Anliegen der Gegenseite nun mehr unvoreingenommen anhören. Es kommt zu Widersprüchen und Verwirrung. Der Grund dafür sind die „Doppelbotschaften“ vom Oberton, der oberflächlich betrachtet korrekt und höflich klingt, dem aber bei genauerem Hinhören, aggressive Untertöne entspringen.

Ab diesem Zeitpunkt ist die Auseinandersetzung nicht mehr lebendig und kreativ, sondern mechanistisch. Glasl beschreibt dies als ein intellektuelles Pingpong-Spiel. Auf ein vorgebrachtes Argument folgt ein Gegenargument usw. Die Aufmerksamkeit wird von der Sachebene auf die persönliche Ebene verschoben. Wichtiger noch, als den Konkurrenten von seinen Argumenten zu überzeugen, ist in diesem Fall der Beifall von unbeteiligten Personen. Trotz der verwirrenden und ständig wechselnden Kooperation und Konkurrenzhaltung, sind die Beteiligten bemüht, ihre Differenzen durch Gespräche zu beseitigen (vgl. Glasl 2000, S. 98).

3.3.3 Taten statt Worte

Mit dem Überschreiten der Schwelle zur dritten Stufe, haben die unzähligen Debatten ihren Weg in die Sackgasse gefunden. Auf dieser Stufe sind die Konfliktparteien davon überzeugt, sich gegenseitig nicht mehr durch Worte erreichen und überzeugen zu können. Das Gegenteil ist der Fall. Durch die irritierenden Worte wird nichts erreicht und so kommt die Überzeugung, dass nicht die Worte, sondern Taten, zum Erfolg führen werden.

Jeder macht das, wovon er selbst überzeugt ist und stellt sein Gegenüber somit vor vollendete Tatsachen. Sobald die Taten diese Auseinandersetzung bestimmen, sehen sich die Konkurrenten mit Argwohn entgegen. Die nonverbale Kommunikation wird zur Schlüsselfunktion. Zuerst wird der negativen Stimmlage mehr Glauben geschenkt, als dem Inhalt. Wird diese Botschaft nicht erkannt, wird auf den Gesichtsausdruck geachtet und wenn das noch zu wenig ist, orientiert man sich an den Händen sowie zuletzt an den Beinen und Füßen. Diese Verlagerung der Aufmerksamkeit tritt nur dann auf, wenn einer der Gegner der anderen Seite feindliche Absichten unterstellt.

In dieser Stufe formieren sich die ersten Parteien und grenzen sich ab. So kommt es zu einem bestimmten Wir-Gefühl. Glasl erwähnt den wachsenden internen Gruppendruck nach Janis (1972), der in der Gruppe eine Anpassung der unterschiedlichen Meinungen sowie Standpunkte bezweckt. Dadurch ergeben sich spezielle Rollen für bestimmte Gruppenmitglieder, in die sie wiederholt hineingezwungen werden. Aus diesem Grund werden die Aufgaben der Gruppe weniger flexibel vergeben.

Es macht keinen Unterschied, ob es einzelnen Menschen oder Gruppen betrifft. Die Konfliktparteien können sich nun kaum noch in den anderen hineinfühlen (vgl. Glasl 2000, S. 99ff).

3.3.4 Images und Koalitionen

Der seelische Abstand zwischen den Konfliktparteien vergrößert sich zunehmend von Stufe zu Stufe. Das bisherige Ärgernis über Verhaltensweisen wächst nun, mit den erlebten Mustern, zu einem Gesamtbild zusammen. Bilder der eigenen Partei sowie der Gegenpartei entstehen und sind auf der eigenen Seite vermeintlich positiv, auf der Gegenseite negativ besetzt.

Glasl betont, dass auf dieser Stufe die bestehenden Inhalte der Feindbilder, auf Urteilen des Wissens und Könnens der Gegenpartei, beruhen. Sollten moralische Qualifikationen zum Vorschein kommen, werden diese sofort verbessert. Die Selbst- sowie Fremdbilder werden im Bewusstsein verankert. Aufgrund der bereits stark beeinträchtigten Wahrnehmungsfähigkeit, bestätigt sich das Urteil über den Gegner immer wieder von neuem. Von den Konfliktparteien wird nur das, was mit dem eigenen Urteil konform geht gesehen. Dies nennt Glasl selbsterfüllende Prophezeiung (self-fulfilling prophecy). Die streitenden Personen merken nicht, dass sie sich gegenseitig in diese Rolle drängen, welche sie aneinander bekämpfen möchten.

Durch den psychologischen Mechanismus der Projektion entstehen Vorurteile. Die Parteien nehmen aneinander weitgehendst nur die störenden Eigenschaften wahr. Sie ärgern sich darüber, weil sie unbewusst wissen, dass sie diese Eigenschaften ebenfalls besitzen. Die betroffenen Personen werben um Anhänger und versuchen dadurch die Umgebung miteinzubeziehen (vgl. Glasl 2000, S. 101ff).

3.3.5 Gesichtsverlust

Auf der Stufe des Gesichtsverlustes sind die Konfliktparteien überzeugt, die verwerflichen Absichten des Feindes zu kennen. Darauf folgen Beleidigungen und Kränkungen, welche ab diesem Zeitpunkt nicht mehr unabsichtlich, sondern mit voller Absicht geschehen. Der Konflikt ist, laut Glasl, brutal geworden und könnte sogar mit Handgreiflichkeiten enden.

Der Abstieg auf Stufe fünf wird als sehr dramatisch gesehen. Er geschieht, wenn eine Konfliktpartei der Meinung ist, dass sie die wahren Absichten des Feindes durchschaut hätte. Die Hoffnung an eine moralische Integrität des Gegners ist verloren gegangen. Die negativen Eigenschaften des anderen werden nun als viel schlimmer empfunden. Es werden nur noch die gefährlichen sowie moralisch verwerflichen Schattenseiten wahrgenommen und dass die Person oder die Gruppe auch eine andere Seite haben könnte, wird nicht mehr gesehen. Das Selbstbild wird als tugendhaft empfunden, das Feindbild als teuflisch. Es werden schonungslose Mittel und Wege gewählt, um die Gegenpartei anzugreifen. Die angreifenden Personen sehen es als ihre Pflicht allen anderen zu zeigen, wie verwerflich die Gegenpartei ist. Durch diese „Entlarvung“ wird die angegriffene Partei ausgestoßen, was bedeutet, dass sie von der Außenwahrnehmung abgeschnitten wird. Die ausgegrenzte Konfliktpartei fühlt sich dadurch ungerecht behandelt und holt mit aller Wahrscheinlichkeit zu einem Gegenangriff aus. Der Kampf, um den Verlust der Ehre wiederherzustellen, kann mit großer Leidenschaft von statten gehen und bis zur Besessenheit führen.

Durch all diese Geschehnisse wird das Selbstbild der Hauptperson bzw. der Gruppe schwer getroffen und die Gemeinschaft der Gruppe wird erheblich beschädigt. Ein Konflikt auf dieser Stufe der Eskalation, löst nicht nur Probleme an etwaigen Orten aus, sondern verändert eine ganze Gemeinschaft (vgl. Glasl 2000, S. 194ff).

3.3.6 Drohstrategie

Wenn nach den vorherigen Stufen immer noch keine Einigkeit herrscht, eskaliert der Konflikt in besonderer Härte weiter.

Die Konfliktparteien wollen einander zum Nachgeben bewegen, weshalb nun Forderungen präsentiert werden. Bei Nichterfüllung dieser kommt es zur Androhung von

Schadenswirkungen. Ob die Drohungen ernst genommen werden, obliegt der bedrohten Partei. Die drohende Partei ist darauf bedacht, dass die Forderung in einem angemessenen Verhältnis zur angedrohten Sanktion steht.

Die Antwort einer Drohung ist eine Gegendrohung, wodurch der Zeitdruck zunimmt und schnell entschieden und gehandelt werden muss. Aufgrund der Erhöhung des Drucks auf den Gegner, beginnt der Handlungszwang der jeweiligen Seite zu wirken. Nun gilt es selbst zu reagieren, statt zu agieren. Laut Glasl gibt es an dieser Stelle kein Zurück mehr, ohne seine Glaubwürdigkeit endgültig zu verlieren.

Aufgrund der weiten Kreise, die dieser Konflikt durch die Drohungen und deren Folgen zieht, könnten auch andere Parteien in der Umgebung hineingezogen werden. Es wird von Zeit zu Zeit immer schwerer ihn einzudämmen. Durch den enormen Stress, dem die Konfliktparteien ausgesetzt sind, kann es zu Überreaktionen kommen, die eher unerwünschte Nebenwirkungen als beabsichtigte Hauptwirkungen herbeiführen (vgl. Glasl 2000, S. 107ff).

3.3.7 Begrenzte Vernichtungsschläge

Auf dieser Stufe angekommen, geht die Eskalation, laut Glasls Erfahrungen, nicht mehr weiter. Nun ist es notwendig einen externen Berater hinzuzuholen.

Die Konfliktparteien fangen an Drohungen in die Tat umzusetzen und behandeln einander nur noch als „Ding“. Die Hoffnung auf Menschlichkeit des Gegners wird aufgegeben. Anfänglich werden nur Sachmittel zerstört, im weiteren Verlauf greift die Zerstörungswut auch auf Personen über. Jetzt geht es nicht mehr ums Gewinnen, sondern nur mehr darum, dass der Schaden auf der gegnerischen Seite größer ist als der eigene. Die Schadenfreude nimmt überhand und die List und die Lüge werden zur „Waffe“. Dadurch werden die moralischen Werte ins Gegenteil umgewandelt (vgl. Glasl 2000, S. 109ff).

3.3.8 Zersplitterung des Feindes

Mit dem Übergang auf Stufe acht, wird die Dosis von Schlag zu Schlag erhöht. Nun geht es darum die Gegenpartei zugrunde zu richten, sei es materiell, psychisch oder geistig.

Dies geschieht durch die bewusste sowie gezielte Schwächung des inneren Zusammenhalts. Wichtige Funktionen der Gegenpartei werden lahmgelegt und Folge dessen droht die Vernichtung der Partei (vgl. Glasl 2000, S. 111f).

3.3.9 Gemeinsam in den Abgrund

Auf der letzten beschriebenen Stufe gibt es für beide Parteien kein Zurück mehr.

Das Ziel der Konfrontation, ist die endgültige Vernichtung des Gegners. Das heißt, eine Konfliktpartei geht bis zum äußersten und nimmt sogar die Selbstvernichtung in Kauf. Selbst im eigenen Untergang wird ein Sieg erlebt, sofern die andere Seite mit in den Abgrund gerissen wird (vgl. Glasl 2000, S. 112).

Als Zusammenfassung dient die im Nachhinein dargestellte Veranschaulichung der neun Stufen nach Glasl, die die Hauptmerkmale, die zwischen Menschen bzw. Gruppen vorkommen können, zeigt.

Verhärtung		Debatte, Polemik	Taten statt Worte	Images und Koalitionen	Gesichtsverlust	Drohstrategie	Begrenzte Vernichtungsschläge	Zersplitterung	Gemeinsam in den Abgrund
Standpunkt verhärten zuweilen und prallen aufeinander									
Zeitweilige Ausrutscher und Verkrampfung	Polarisieren im Denken, Fühlen, Wollen	Reden hilft nicht mehr-also Taten!	Stereotype Images, Klischees bezüglich Wissen und Können, Imagekampagnen, Gerüchte	Öffentliche und direkte persönliche Angriffe – moralische Integrität geht verloren	Spirale von Drohung und Gegendrohung:				
Bewußtsein der bestehenden Spannung bewirkt Krampf	Schwarz-Weiß-Denken	Strategie der vollendeten Tatsache	Parteien manövrieren einander in negative Rollen und bekämpfen diese	Inszenierte Demaskierungsaktionen als Ritual: Entlarvung führt zu „Enttäuschung“, Aha-Erlebnis rückwirkend	Droh-Dreieck: Entsprerung von Forderung/ Bestrafung/ Strafmöglichkeit; Glaubwürdigkeit durch Proportionalität	Denken bewegt sich nur noch in „Ding-Kategorien“	Den Zusammenbruch des feindlichen Systems bewirken		Kein Weg mehr zu rück
Überzeugung herrscht vor, Spannung sei durch Gespräche lösbar	Taktiken: So tun, als ob rational argumentiert würde; verbale Gewalt	Diskrepanzen zwischen verbalen und non-verbalem Verhalten, Non-Verbales dominiert	Werbung um Anhänger, Bedarf an Stütze aus Schwäche	Bild: Engel-Teufel, Doppelgänger	Selbstbindungsaktivitäten („Stolperdrähte“)	Keinerlei menschliche Qualitäten mehr göltig	Vitale Systemfaktoren oder Organe zerstören, dadurch das System unsteuerbar machen		Totale Konfrontation
Noch keine starren Parteien und Lager	Reden zur Tribüne: Über Dritte Punkte gewinnen	Fehldeutung der Taten	Selbsterfüllende Prophezeiung durch Fixierung auf Bilder	Verlust der Außenwahrnehmung, Isolation in „Echo-Höhle“	Sich selbst in Handlungszwang manövrieren, Verlust der Initiative	Begrenzte Zerstörungen als „passende Antwort“ (Vermeiden von überproportionalen Gegenschlägen)	Abschnüren der „Frontkämpfer von ihrem Hinterland“		Vernichtung des Feindes zum Preis der Selbstvernichtung
Kooperation ist (noch) größer als Konkurrenz	Zeitliche Gruppierungen bilden sich um Standpunkte herum	Pessimistische Erwartung aus Mißtrauen bewirkt Konkfliktbeschleunigung	Verdecktes schwer nachweisbares Reizen, Sticheln, Ärgern	Ideologie, Werte, „Doppelte Bindung“ durch paradoxe Aufträge	Streß gesteigert durch Ultimata und Gegenultima; Scherenwirkung	Umkehren der Werte und Tugenden ins Gegenteil: Relativ kleiner Schaden wird als „Gewinn“ betrachtet	„Frontkämpfer von ihrem Hinterland“		Lust an Selbstvernichtung - wenn nur der Feind zugrunde geht!
	Diskrepanz Ober- und Unterton	Gruppenhaut, Meinungsdruck, „gleich und gleich gesellt sich gern“, Rollen-kristallisation	Konkurrenz größer als Kooperation	Rehabilitierung angestrebt	Beschleunigung		Gänzliche Zerstörung: physisch-materiell (wirtschaftlich) und/oder seelisch-sozial und/oder geistig		Bereitschaft, mit eigenem Untergang auch die Umgebung bzw. Nachkommen nachhaltig zu schädigen

Abbildung 6: Zusammenfassung der neun Eskalationsstufen (Glasl 2000, S.114f)

Glasl ist der Ansicht, dass die vorher erläuterte Eskalationsdynamik der verschiedenen Stufen den Anschein erwecken könnte, dass wir Menschen unweigerlich übermächtigen Kräften, die uns in den Abgrund ziehen, ausgesetzt sind. Des Weiteren ist er der Meinung, dass der Anschein täuscht. Wir hätten grundsätzlich zu jeder Zeit und in jeder Stufe die Möglichkeit auszusteigen, Konflikten ist es nur dann erlaubt zu eskalieren, wenn wir es auch zulassen (vgl. Glasl 2000, S. 113).

Glasl stellt die Eskalation eines Konfliktes „...immer als einen Weg in die Tiefe, in die Unterwelt und Unternatur von einzelnen Menschen und Gemeinschaften“, dar (Glasl 2000, S. 116).

Um mit Konflikten besser umgehen zu können und den Ausstieg aus den Eskalationsstufen zu bewältigen, folgen im Nachhinein die Konfliktlösungsstrategien.

3.4 Konfliktlösungsstrategien nach Schwarz

Laut Schwarz gibt es unzählige Lösungen für Konflikte. Allerdings lassen sich, seiner Meinung nach, die Lösungen auf wenige Grundmodelle zurückführen. Trotz der unzähligen Lösungsmöglichkeiten ist er verwundert, dass sich immer eine Struktur abzeichnet. In diesem Zusammenhang definiert Schwarz Lösung als einen Weg, wie Gegensätze so weit ausgeblendet werden können, dass die Handlungsfähigkeit wiederhergestellt werden kann. Für diesen Weg gibt es aus seiner Sicht sechs Grundmuster. Lediglich auf eines dieser Grundmuster, können die verschiedenartigen Lösungen abgeleitet werden.

Die verschiedenen Grundmuster lauten:

- Flucht
- Vernichtung des Gegners
- Unterordnung
- Delegation
- Kompromiss
- Konsens

Diese Reihung ergibt sich, laut Schwarz, aus Entwicklungsüberlegungen. Er vermutet einen Prozess hinter jedem Konfliktverhalten. Dieser tritt nicht nur in der Geschichte, sondern auch

bei einzelnen Personen, sowie zeitweise sogar bei ein und demselben Konflikt auf. Schwarz musste sich in seiner Laufbahn mit vielen Konflikten auseinandersetzen und konnte dadurch feststellen, dass Menschen und Gruppen einen Lernprozess, der einige Stadien durchläuft, erleben. Das sind auch die identischen Stadien, die ein Konflikt durchläuft und Schwarz zu Folge auch der menschliche Lernprozess, im Zuge der Zivilisationsentwicklung, zu durchlaufen hat (vgl. Schwarz 1990, S.141). Den Konflikt anzuerkennen ist laut Schwarz der erste Schritt in Richtung Lösung (vgl. Schwarz 1990, S. 32). Damit es zu vielfältigen Lösungen kommen kann, folgt im Weiteren die Beschreibung der sechs Grundmuster.

3.4.1 Flucht

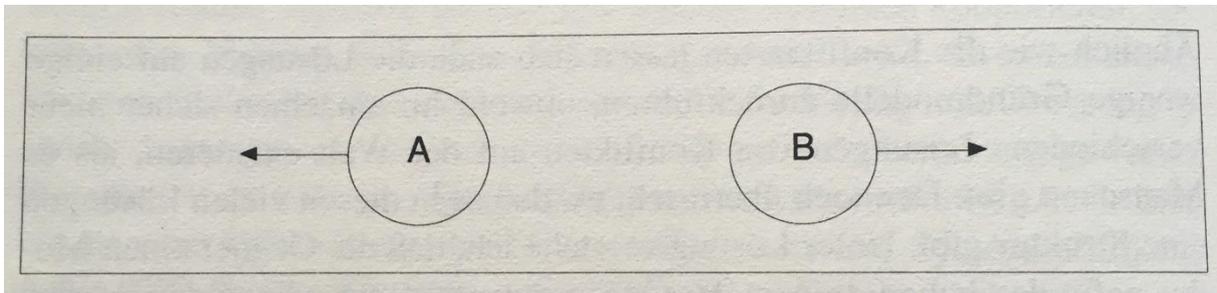


Abbildung 7: Flucht (Schwarz 1990, S. 142)

Laut Schwarz treten Flucht- und Aggressionsverhalten immer Hand in Hand auf. Untersuchungen haben gezeigt, dass der Mensch im Fall eines Konfliktes die Flucht wählt. Es ist eine Tatsache, dass sich einige Konflikte durch Fluchtverhalten lösen lassen. Der Grund dafür liegt in der Möglichkeit des schnellen Entkommens. Dadurch scheint der Konflikt, durch das Verzögern einer Lösung, vorerst gelöst zu scheinen. Zwei Formen von Flucht sind das „Auf die lange Bank schieben“ oder „Vertagen“.

Als Vorteile des Flüchtens werden, die Distanz zum Gegner, das Energiesparen sowie das geringe Risiko, wahrgenommen.

Sollte sich diese Situation ständig wiederholen, treten Nachteile, wie Depressionen, das schärfere wiederkehren des Konfliktes sowie ein andauerndes unbefriedigendes Gefühl, auf. Psychosomatische Krankheiten sind das Ergebnis von verdrängten oder verleugneten Konflikten. Beim ständigen Fluchtverhalten kommen weder eine Weiterentwicklung, noch Lernprozesse zustande.

Die Konfliktgegner sind dann gezwungen zu kämpfen, wenn es nicht mehr möglich ist, den Konflikt durch Flucht beiseite zu schaffen. Laut Schwarz ist die Vernichtung des Gegners die erste Form des Kampfes (vgl. Schwarz 1990, S. 142ff).

3.4.2 Vernichtung

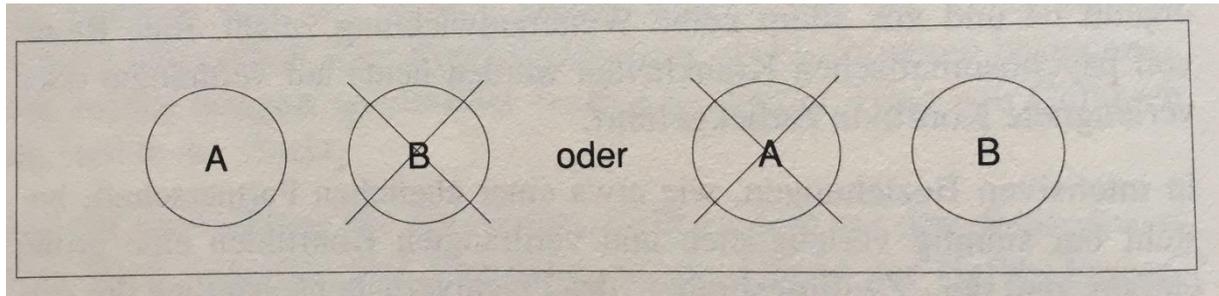


Abbildung 8: Vernichtung (Schwarz 1990, S. 144)

In der Geschichte der Menschheit war das ursprüngliche Ziel von Kämpfen, den Gegner zu vernichten. Schwarz erwähnt Konrad Lorenz, der der Meinung ist, dass die Instinktregulierung die Tiere davon abhält einen angeschlagenen Gegner zu töten. Beim Menschen sei diese Instinktregulierung nicht vorhanden. Das heißt, der Mensch besitzt keine Tötungshemmung, weshalb bei gewissen Naturvölkern der Kampf bis zur Vernichtung heute noch vorkommt. Eine abgeschwächte Form der Vernichtung, um einen Konflikt zu lösen, ist in der heutigen Gesellschaft immer noch etabliert.

Als Vorteil dieser Strategie wird die dauerhafte Auslöschung des Gegners gesehen. Es findet ein Selektionsprozess statt und der Sieger tritt gefestigt aus der Auseinandersetzung hervor. Das heißt, der Stärkere gewinnt, der Schwächere verliert.

Zu den Nachteilen zählen die nicht mehr korrigierbaren Fehler sowie die nicht mehr vorhandenen Alternativen, wodurch die Entwicklung stark gefährdet wird.

Schwarz bezeichnet den nächsten Schritt der Unterordnung als einen der größten in der Geschichte der Menschheit (vgl. Schwarz 1990, S. 144ff).

3.4.3 Unterordnung

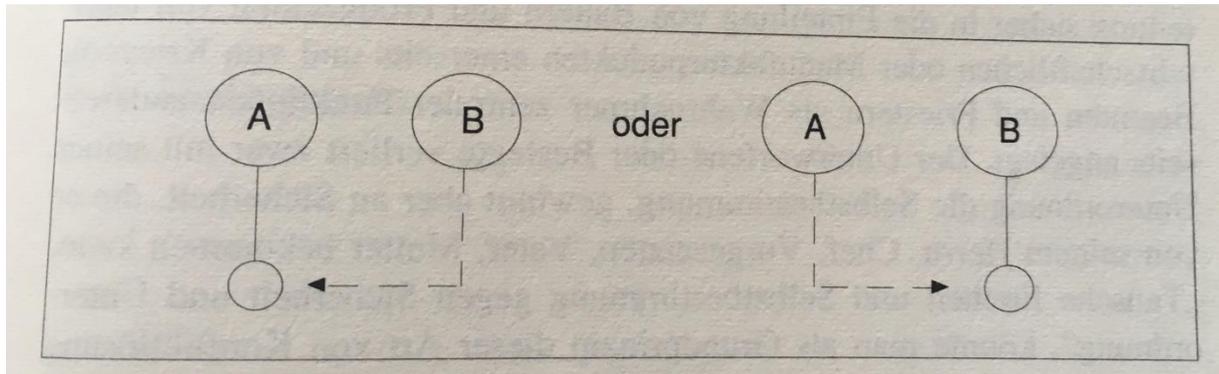


Abbildung 9: Unterordnung (Schwarz 1990, S. 147)

Schwarz bezeichnet die Unterordnung als einen großen Einschnitt in die menschliche Konfliktgeschichte, da dadurch das Zeitalter der Sklaverei begonnen hat (vgl. Schwarz 1990, S. 146f).

„Sklave ist jemand, so sagt Aristoteles, der um des Überlebenswillen auf seine Freiheit verzichtet hat“ (Schwarz 1990, S. 147).

Zu einem späteren Zeitpunkt ist diese Konfliktlösungsart in den Systemen der Hierarchie institutionalisiert worden. Dies bedeutet, dass im Falle eines Konfliktes von vornherein klar ist, dass die, in der Hierarchie höhergestellte Person, im Recht bleibt. Schwarz zählt Methoden wie Überreden, Manipulieren, Abstimmen, Bestechen, Drohen und Intrigieren dazu. Das Abstimmen ist eine häufig verwendbare Lösungsmöglichkeit, wo sich eine Minderheit durch eine Mehrheit geschlagen gibt (vgl. Schwarz 1990, S. 147f).

„Tausche Freiheit und Selbstbestimmung gegen Sicherheit und Unterordnung“ (Schwarz 1990, S. 148).

Dies ist, laut Schwarz, die Grundbotschaft dieser Konfliktlösungsart.

Zu den Vorteilen zählt Schwarz das Überleben des Gegners, die Möglichkeit der längeren Auseinandersetzung sowie das gegenseitige Lernen.

Zu den größten Nachteilen gehören die nichtvorhandene Selbstbestimmung sowie die vielen nichtgelösten Konflikte, denn durch diese Lösungsmöglichkeiten werden diese nicht beseitigt, sondern beibehalten. Hier tritt das Prinzip, dass der Stärkere und nicht der, der recht hat siegt, in Kraft.

Durch die Weiterentwicklung der Hierarchie, hat sich im Laufe der Zeit ein neues Konfliktlösungsmuster gebildet. Nämlich das der Delegation durch Dritte (vgl. Schwarz 1990, S. 148f).

3.4.4 Delegation

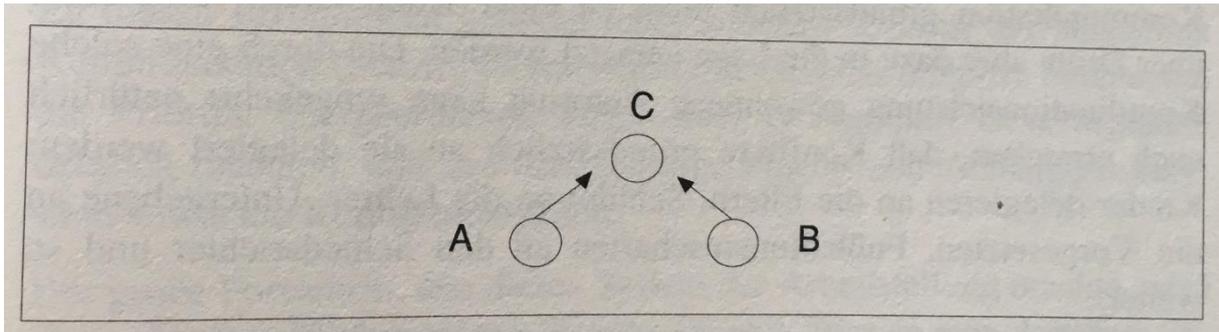


Abbildung 10: Delegation (Schwarz 1990, S. 149)

„Wenn sich zwei streiten, freut sich der Dritte“ (Schwarz 1990, S. 149).

In diesem Zusammenhang erfreut sich die dritte Person an einem Machtzuwachs. Diese rückt in die Position, zwischen zwei Streitparteien entscheiden zu dürfen. Laut Schwarz können in diese Position auch Gesetze, Prinzipien und sogar der Zufall rücken. Dies ist ein großer Fortschritt im System der Hierarchie.

Die dritte Instanz hat eine wichtige Rolle. Sie vermittelt und kann dadurch zu einer Lösungsfindung beitragen. Das Weiteren koordiniert sie die beiden Streitparteien und versucht dadurch das Problem auf eine höhere Ebene zu heben. Weil die dritte Instanz nicht involviert ist, wird dies als ein erfolgreiches Konzept für Konfliktlösung gesehen (vgl. Schwarz 1990, S. 149ff).

Die gemeinsame Verbindlichkeit der allgemeinen Prinzipien, wird von Schwarz zu den Vorteilen dieser Lösungsstrategie gezählt. Dies bringt zum ersten Mal Objektivität, Sachlichkeit sowie Kompetenz in die Konfliktlösung. Somit existieren erstmals unparteiische Personen in einem Konflikt.

Als Nachteil bezeichnet Schwarz die kaum vorhandene Identifikation mit der Lösung des Konfliktes. Der Grund dafür ist die, durch die Entscheidung Dritter, weggefallene Konfliktkompetenz.

Emotionen lassen sich nach Schwarz nicht zentralisieren. Er stellt sich die Frage, ob die Möglichkeit besteht, emotionale Kompetenz abzugeben. Dies beantwortet er mit einem Experiment. Eine Gruppe soll ein unbedeutendes emotionales Thema, ohne Anleitung eines Vorgesetzten entscheiden. Das Ergebnis sind zwei unterschiedliche Lösungen. Auf der einen Seite, die von der Gruppe getroffene Entscheidung, auf der anderen Seite, die vom Vorgesetzten getroffene Entscheidung. Durch den Kommunikations- sowie Entscheidungsprozess in der Gruppe, stellt sich erst heraus, was jemand wirklich will (vgl. Schwarz 1990, S. 155f). Schwarz zitiert in diesem Zusammenhang, den Satz von Norbert Wiener:

„Ich wußte nicht, was ich sagte, ehe ich nicht die Antwort darauf hörte“ (Schwarz 1990, S. 156).

Daraus folgend, kann die emotionale Kompetenz nur in einem beschränkten Rahmen der Entwicklung, übertragen werden.

Gleichzusetzen mit der Übertragung der emotionalen Selbstbestimmung an andere, ist die emotionale Partizipation in der Gruppe. So nennt Schwarz beispielsweise, den Faschismus, der einen Einfluss auf die „Herzen“ der Mitmenschen zu nehmen versucht. Aufgrund dessen gilt der Widerspruch in solchen Systemen als Störfaktor.

Deshalb ist die Versachlichung eines Konfliktes, der zu jeder Zeit mit Emotionen verbunden ist, eine Delegationsmethode, die in den wenigsten Fällen zu einer befriedigenden Lösung führt. Folglich gilt es, laut Schwarz, einen passenden Kompromiss zu finden (vgl. Schwarz 1990, S. 156).

3.4.5 Kompromiss

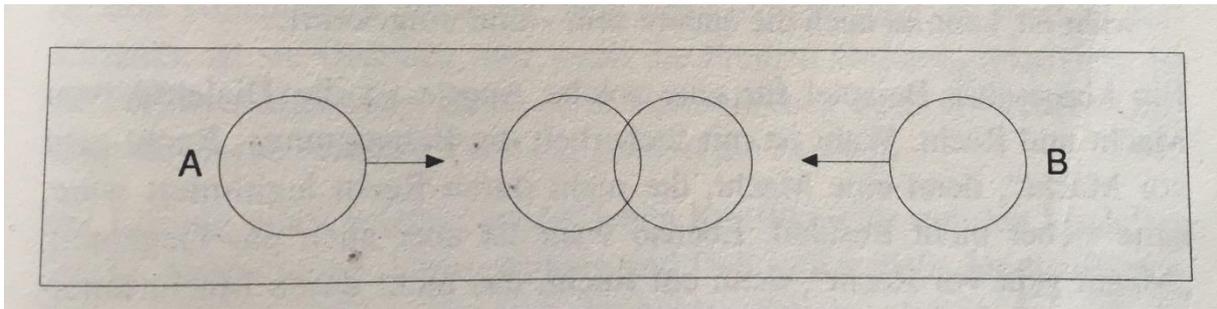


Abbildung 11: Kompromiss (Schwarz 1990, S. 157)

Unter Kompromiss versteht Schwarz eine Teileinigung. Dies wird als Vorteil und gleichzeitig auch als Nachteil gesehen. Ein „guter“ Kompromiss ist dann gegeben, wenn wichtige Teile ausverhandelt wurden. Bei „faulen“ Kompromissen, kann es jedoch zu einem Wiederaufkommen des ursprünglichen Konfliktes kommen, da wichtige Themen ausgelassen wurden. Als eigentliches Ziel des Kompromisses, wird der Konsens gesehen, da eine Teileinigung nur zu einem Teil Zufriedenheit herstellt (vgl. Schwarz 1990, S. 157).

3.4.6 Konsens

Ein Konsens ist nur dann gegeben, wenn die bereits vorher beschriebenen Methoden alle keine Wirkung erzielt haben. Alle Konfliktpunkte werden bearbeitet, um dadurch einen Konsens zu schaffen. Der Vorteil ist, dass es zur Konfliktbewältigung kommt und man sich gleichzeitig mit den Interessen der anderen Konfliktpartei auseinandersetzt. Der Nachteil wird als sehr zeitintensiv und aufwendig wahrgenommen (vgl. Schwarz 1990, S. 158).

Durch die intensive Literaturrecherche und die Auseinandersetzung mit der Thematik der Konfliktlösungsstrategien, wurde das Interesse am gewaltfreien Kommunikationsmodell von Marshal B. Rosenberg immer größer. Bei diesem Modell handelt es sich um eine Methode des Konfliktlösens, die den Aspekt der Kommunikation miteinbezieht. Die drei Hauptthemen dieser Arbeit fließen in diesem Modell zusammen. Aufgrund dieser Tatsache wird es im nächsten Kapitel vorgestellt.

4. Gewaltfreies Kommunikationsmodell (GFK) nach

Rosenberg

Bei diesem Modell handelt es sich um eine Methode des Konfliktlösen, die den Kommunikationsfluss erleichtern soll. Laut Rosenberg liegt das Hauptaugenmerk auf den Werten und Bedürfnissen, die alle Menschen teilen.

Rosenberg beschreibt es kurz, als das Herstellen einer einfühlsamen Verbindung zu einem selbst sowie zu anderen. Diese Methode hilft dabei, das natürliche Einfühlungsvermögen wiederzufinden und somit zum Wohlergehen anderer Menschen beizutragen (vgl. Rosenberg 2004, S. 10).

Rosenberg ist der Meinung, dass im Verhalten des Menschen sowie bei der Kommunikation Bedürfnisse eine große Rolle spielen. Die Befriedigung dieser Bedürfnisse hängt laut Rosenberg von der Sprachfertigkeit der Menschen ab.

4.1 Die Grundidee

Die Grundidee der Gewaltfreien Kommunikation beschreibt er als einfach. Im Vordergrund stehen erstens die Selbstbeobachtung sowie die Frage: Was ist lebendig an dir? Und zweitens die Frage nach der Verbesserung und Bereicherung der eigenen Lebensqualität. Es geht darum, diese beiden Fragen ehrlich und ohne jegliche Kritik gegenüber anderen Menschen zu kommunizieren und die folgenden Informationen empathisch entgegenzunehmen und zu verarbeiten (vgl. Rosenberg 2004, S. 12f). Rosenberg bezeichnet die Grundidee der gewaltfreien Kommunikation als einfach. Die Umsetzung hingegen sieht er als Herausforderung an, die darin liegt, seinem Gegenüber die Sachlage offen mitzuteilen, ohne diese Person moralisch zu verurteilen und Forderungen zu stellen (vgl. Rosenberg 2004, S. 16).

„Es geht darum, herauszufinden, was man fühlt, was man braucht und was man will, denn das wissen die meisten Menschen nicht“ (Rosenberg 2004, S. 17).

Zur Beantwortung der bereits genannten Fragen, ist, laut Rosenberg, eine gewisse Sprachfertigkeit nötig. Werden wir durch ein Verhalten eines Menschen gestört, ist es von

großer Bedeutung ihm das präzise mitzuteilen. Dafür hat Rosenberg vier Komponenten charakterisiert, die er für sehr dienlich empfindet (vgl. Rosenberg 2004, S. 12).

4.2 Das Modell

Rosenberg nennt vier zentrale Komponenten, die das Grundmodell der gewaltfreien Kommunikation darstellen:

1. Beobachtung
2. Gefühle
3. Bedürfnis
4. Bitte (vgl. Rosenberg 2004, S. 13ff).

Der erste Schritt der GFK ist also *beobachten*, ohne zu bewerten. Es geht darum einer anderen Person mitzuteilen, was als störend empfunden wird, ohne dabei das Verhalten zu bewerten. Rosenberg geht es darum, eine Form der Bewertung zu finden, die für das Leben als nützlich empfunden wird. Er ist der Meinung, dass es möglich ist ein Verhalten zu bewerten, ohne sich über den Menschen zu stellen (vgl. Rosenberg 2004, S. 12f).

„Eine klare Beobachtung heißt: Halte dich einfach an die Tatsachen“ (Rosenberg 2004, S. 13).

Der Missbrauch von Macht spielt an dieser Stelle eine zentrale Rolle. Menschen neigen dazu Macht über andere haben zu wollen. Die häufigste Art von Machtmissbrauch ist beispielsweise die Schuldfrage. Menschen gehen davon aus, dass das Gegenüber für die eigenen negativen Gefühle verantwortlich ist. Ein wichtiger Aspekt der GFK in diesem Zusammenhang ist das Bewusstsein darüber, dass Mitmenschen keine Schuld an den eigenen Empfindungen haben. Das einzige, das einen Einfluss auf Gefühle hat, ist die Haltung mit der reagiert wird (vgl. Rosenberg 2004, S. 13).

Die zweite Komponente der GFK sind die *Gefühle*, die mit der dritten Komponente, den *Bedürfnissen*, eng verbunden sind. Wenn Bedürfnisse befriedigt sind, löst das ein positives Gefühl aus, bleiben Bedürfnisse hingegen unbefriedigt, folgen negative Gefühle. Rosenberg ist der Meinung, dass die Selbstbestimmtheit des Lebens von der Bewusstheit der eigenen Bedürfnisse abhängt und dadurch auch andere Personen besser verstanden werden. Jeder Mensch hat dieselben Bedürfnisse, nämlich mit Respekt behandelt zu werden. Je besser die eigenen Bedürfnisse vermittelt werden, desto eher besteht die Chance, dass das Gegenüber

bereit ist etwas zur Erfüllung dieser Bedürfnisse beizutragen (vgl. Rosenberg 2004, S. 15). Dem Bedürfnis mit Respekt behandelt zu werden, sollte immer Beachtung geschenkt werden. Laut Rosenberg geht es nicht darum die Wut zu verdrängen, sondern ihr bis zu ihren Wurzeln zu folgen, um die dahintersteckenden unerfüllten Bedürfnisse befriedigen zu können (vgl. Rosenberg 2004, S. 23). Das Erlernen, die Bedürfnisse, die hinter der Wut stecken zu finden, trägt zur Auflösung der Wut bei. Die Gefühle sind nach wie vor vorhanden, doch sie erlangen durch die Hinterfragung ihre ursprüngliche Funktion, nämlich für die Erfüllung der Bedürfnisse zu sorgen, zurück (vgl. Rosenberg 2004, S. 25).

Unerfüllte Bedürfnisse werfen die Frage nach der Verbesserung der eigenen Lebensqualität wieder auf. Diesbezüglich hat Rosenberg die vierte und letzte Komponente entwickelt, die *Bitte*.

Beim vierten Schritt dreht es sich darum, eine positiv formulierte Bitte zu äußern. Dabei ist es wichtig, um konkrete Handlungen zu bitten, die das eigene Leben positiv beeinflussen (vgl. Rosenberg 2004, S. 15). Der Unterschied zwischen einer Bitte und einer Forderung ist das respektvolle Verständnis, das aufgebracht wird, wenn das Gegenüber der Bitte nicht nachkommen kann oder möchte. Laut Rosenberg ist es wichtig im Hinterkopf zu behalten, dass der Großteil der Menschen nicht gewohnt ist, frei wählen zu dürfen einer Bitte nachzukommen oder nicht. Aufgrund dessen kann es vorkommen, dass Menschen in einer Bitte eine Forderung hören, da ihnen das Konzept der Forderung und deren Konsequenzen vertraut ist. Durch dieses Missverständnis wird die einfühlsame Verbindung sowie die Freude am Geben geschwächt (vgl. Rosenberg 2004, S. 16f).

Nachdem nun ein Einblick in die verschiedenen Phasen der gewaltfreien Kommunikation gegeben wurde, widmet sich das nächste Kapitel der Erfahrungen, die in der Gruppendynamikwoche gemacht wurden. Abgeschlossen wird das nächste Kapitel mit einer persönlichen Reflexion der gewonnenen Eindrücke.

5. Erfahrungsbericht der Gruppendynamikwoche

Wie bereits anfänglich erwähnt, habe ich mich persönlich der Herausforderung Gruppe, im Zuge des Seminars zur Gruppendynamik am Zentrum für Soziale Kompetenzen, gestellt. Dieses fand von Montag bis Freitag in der Zeit von 9:00 Uhr bis 18:30 Uhr statt. In dieser intensiven Zeit, in der die Gruppe über die Thematik „Gruppe“ gelernt hat, gab es viele Phänomene, die in dieser Arbeit bereits genauer beschrieben wurden, zu beobachten.

Gruppenbildung:

Anfänglich wurde die Gruppe, unter der Anweisung völliger Unbekanntheit der weiteren Mitglieder, gegründet. Danach fanden sich die T-Gruppen (Trainingsgruppen) in den Seminarräumen ein. Zusätzlich wohnten ein Trainer und eine Co-Trainerin der Gruppe bei. Nach einer knappen Begrüßung von Seiten des Trainers herrschte Stille. Diese Stille löste bei uns allen sichtliche Irritation und Verunsicherung aus und hielt ein paar Minuten an, bis sich jemand aus der Gruppe überwand und das Schweigen durchbrach. Niemand der Gruppenmitglieder kannte einander. Die einzige Anweisung, die wir vorher im Plenum bekamen, war, sich mindestens 15% aus seiner eigenen Komfortzone heraus zu bewegen, um einen guten Lernerfolg zu erzielen.

Es begann mit einer Vorstellungsrunde, wo sich alle kurz vorstellten und Angaben zu ihrer Person machen konnten. Die einen gaben zu Anfang gleich mehr preis, die anderen verhielten sich eher ruhiger und sagten nur das Notdürftigste. Eine Person gab an Lokomotivführer zu sein, worauf das erste Gespräch entstand und Fragen gestellt wurden. Ein kurzer Input des Trainers war die Frage nach dem Sinn dieser Unterhaltung für die Gruppe. Einige entgegneten sofort mit der Antwort, sich dadurch besser kennenzulernen. Der folgende Vorschlag, sich noch besser kennenzulernen und sich über Hobbies usw. auszutauschen, um eine Gesprächsbasis zu schaffen, wurde größtenteils angenommen. Einige wenige wollten sich nicht beteiligen, beziehungsweise waren noch zu schüchtern sich zu öffnen. Dieser Umstand löste Irritationen aus und die Diskussionen begannen. Die Abstimmung über das weitere Vorgehen, das anfänglich super funktionierte, wurde in Frage gestellt und eine große Diskussion über das Abstimmungsverfahren brach aus. Nicht nur über die Art, wie abgestimmt werden sollte, wurde diskutiert, sondern es ging sogar so weit, dass eine Abstimmung verlangt wurde, ob überhaupt abgestimmt werden sollte. Dies führte zu einer angespannten, fast genervten Stimmung in der Gruppe.

Anfangsphase:

Es kristallisierten sich sofort ein bis zwei Leute heraus, die jene Mitglieder in Schutz nahmen, die sich verbal nicht sofort beteiligten. Nun wurde vom Trainer eine kurze Zusammenfassung unserer Themen der letzten Stunden gegeben. Dies animierte einige in der Gruppe nach Zielen zu suchen. Fragen wie: Was ist das Ziel unserer Gruppe? Was möchten wir lernen? Was möchten wir mitnehmen?, standen im Raum.

Nach der Mittagspause war die unsichere Dynamik in der Gruppe deutlich zu spüren und das Thema „Ziele“ kam sofort wieder auf. Einigen war dieses „planlose“ Dasein zu viel, leichte Spannungen waren deutlich spürbar. Die Diskussion drehte sich immer wieder um das Thema, was in der Zeit gemacht wird, in der es anscheinend keine Aufgabe gibt. Das Thema „zu kurz kommen“ in der Gruppe und wie entsprechende Rücksicht auf diejenigen genommen werden kann, die sich nicht an den Gesprächen beteiligten, kam auch immer und immer wieder auf.

Untergruppenbildung:

Zum Zeitvertreib kam jemandem die Idee ein simples Spiel zu spielen. Wer Lust hatte beteiligte sich daran und die anderen sahen zu. Nun wurde der Gruppenzwang sehr stark wahrgenommen. Bei den ruhigeren Teilnehmern/innen entstand der Druck sich einzubringen. Nach diesem Spiel wurden die ersten Untergruppen bemerkt.

Als sich alle beteiligten und jeder seinen Beitrag leistete, war die Stimmung etwas aufgelockert. Auf die erneute Frage, welche Art von Gruppe wir eigentlich sein wollten und was unsere Ziele waren, herrschte anfängliches Schweigen und es wurde ziemlich schnell wieder auf ein anderes Thema gelenkt. Dies geschah, da am Vormittag diese Thematik schon einschlägig besprochen wurde und es langsam jeder leid war zwanghaft Ziele für die Gruppe zu finden. Im Endeffekt spielten die Teilnehmer/innen immer wieder Spiele, um die Gruppenentwicklung zu fördern. Zum Abschluss des ersten Tages wurden noch EFA-Gruppen (Erfahrungsaustausch-Gruppen) gebildet. Dies funktionierte wie folgt: drei Personen aus drei verschiedenen Gruppen, die sich zum Austausch trafen, wurden zusammengewürfelt. In jeder dieser Gruppen ging es um die gleichen Themen: Ziele, Sinn, Spiele sowie Unsicherheiten, die aufgrund der wenigen Informationen entstanden waren. Ebenso kamen die Fragen, nach dem Sinn dieser Lehrveranstaltung und ob die kommenden Tage ebenso verlaufen würden, auf. Der Gedanke, dass es ohne Anweisungen, ohne Kommentare und ohne

konkrete Aufgabe seitens der Trainer/innen weiter gehen sollte, führte zu einer leichten Frustration der Gruppenmitglieder.

Gruppengefühl:

Der zweite Tag wurde im Plenum, mit einem Input zum Thema Gruppendynamik, begonnen. Nach diesem Input wurde von den Trainer/innen die erste Aufgabe gestellt. Diese lautete, sich von einer anderen Gruppe beobachten zu lassen bzw. selbst zu beobachten und ein anschließendes Feedback zu bekommen bzw. zu erhalten. Im ersten Moment fühlte es sich an, als wäre jede kleinste Verbundenheit wieder verschwunden. Der Grund dafür war die außergewöhnliche Situation unter Beobachtung zu stehen. Im Nachhinein betrachtet, stärkte diese Maßnahme das Gruppengefühl um ein Vielfaches. Das Gefühl eine Gruppe zu sein, wurde durch die Tatsache, dass außerhalb des Kreises noch andere saßen, verstärkt. Das Feedback war von großer Bedeutung, weil es für die ganze Gruppe spannend zu hören war, wie man von anderen als Gruppe wahrgenommen wurde. Das Feedback hat der Gruppe geholfen, gewisse Dynamiken, die in der Gruppe abliefen, zu erkennen. Einige blinde Flecken wurden dadurch beleuchtet. Die Situation eine andere Gruppe zu beobachten war ebenso spannend, da von außen, die Abläufe, die immer wiederkehrende Muster sowie die verschiedenen Rollen und Phasen gut sichtbar waren. Während dieser Beobachtung fielen immer wieder Ähnlichkeiten zwischen den Gruppen auf. Dadurch wurde klar, dass in jeder Gruppe ähnliche Dynamiken herrschten. Die unterschiedlichen Phasen der Gruppenentwicklung und deren Rollen waren eindeutig zu beobachten. Nach der Mittagspause wurde das Feedback, das an unsere Gruppe gerichtet war, thematisiert.

Gruppenarbeit:

Der zweite Tag endete mit einer Gruppenarbeit. Die Gruppe sollte sich in zwei kleinere Teilgruppen aufteilen und unsere Gruppe bildlich, oder als Szene (3-5 Minuten) darstellen. Meine Kleingruppe wählte die szenische Darstellung, was als eine enorme Herausforderung wahrgenommen wurde. Die Entwicklung der Szene dauerte ca. 1,5 Stunden und war mit viel Spaß verbunden. Wir stellten die Suche nach dem Ziel dar und unsere anfänglichen Probleme, in welche Richtung es gehen sollte. Die Conclusio unserer Darstellung war: „Der Weg ist das Ziel“!

Präsentation:

Der dritte Tag startete mit den Präsentationen der Gruppen. Es war sehr aufregend und gleichzeitig spannend zu sehen, wie uns die zweite Teilgruppe darstellte. Nachfolgend die bildliche Darstellung:



Abbildung 12: bildliche Darstellung der Gruppe

Mit dieser bildlichen Darstellung wurde nach der Mittagspause gestartet. Es gab viele Diskussionen darüber, wer welche Blume ist und warum nur zwei Blumen Zugang zum Wasser haben. Dieses Bild lässt viel Freiraum für verschiedene Theorien von einzelnen Teilnehmern/innen und wurde zum Thema der nächsten Stunden. Einige erkannten sich auf dem Bild wieder. Laut der Gruppe, die dieses Bild gemalt hatte, war dies aber nicht beabsichtigt. Nur vier der Blumen wurden mit Absicht bestimmten Gruppenmitgliedern zugeordnet. Der Grund hierfür waren deren Verhaltensmerkmale. Die ersten beiden Blumen waren der Trainer und die Co-Trainerin, die beiden Blumen mit Stacheln, waren die zwei Gruppenmitglieder, die am meisten Konfliktpotenzial an den Tag legten. Wobei einer der beiden eher aggressiv agierte und der andere die Strategie des Ausweichens und

Rationalisierens wählte. Nach der Pause änderte sich die Sitzordnung im Kreis, was den Eindruck einer Kampfstellung erweckte. Die Dynamik der Gruppe änderte sich sofort. Das Unwohlsein und die Verunsicherung der konfliktvermeidenden Menschen in der Gruppe waren deutlich zu beobachten und zu spüren. Es kam einige Male zu Konflikten, deren Eskalation aber erfolgreich abgewendet wurden.

Das Thema wurde, mit der Frage der Co-Trainerin wie sich die Kommunikation in der Gruppe gestaltet, gelenkt. Sie war der Meinung, dass die Attraktivität etwas damit zu tun haben könnte, wer mit wem wieviel kommunizierte. Dies führte zum Thema der Geschlechterrollen, Gender und Diversität und mit diesem Thema wurde der Tag abgeschlossen.

Neuorientierungsphase:

Der vierte Tag startete mit dem Wegfall eines Gruppenmitgliedes. Dadurch herrschte in der Gruppe eine ganz besondere Dynamik. Die kommunizierten Gefühle der einzelnen Teilnehmer/innen, reichten von Wut über Irritation bis hin zu Traurigkeit, wobei die Traurigkeit ein Gruppenmitglied zu „verlieren“ überwog. Aufgrund des Fehlens einer Rolle entstand eine Rollendiffusion. Einige Mitglieder sahen sich in der Verantwortung diese Rolle zu übernehmen, was aber nicht funktionierte. In Bezug auf die Rollen war die Gruppe bereits gefestigt. Jeder hatte seine Rolle gefunden, doch es gab einige Mitglieder, die immer wieder zwischen verschiedenen Rollen wechselten. Die Rolle des fehlenden Mitgliedes zu ersetzen war, aufgrund des Zwanges, der dahintersteckte, unmöglich.

Nach der Thematisierung des Wegfalles herrschte langes Schweigen, das alle Mitglieder nutzten, um für sich selbst zu überlegen was dieser Wegfall für sie persönlich sowie für die Gruppe bedeutete. Danach wurden die Ergebnisse ausgetauscht. Ein Gruppenmitglied teilte mit, dass es sich verlassen fühlte, da eine gewisse Verbundenheit zwischen ihm und dem fehlenden Mitglied geherrscht hätte. Er wollte nicht mehr reden und empfand alle Gespräche als mühsam. Dies löste bei allen anderen Mitgliedern dasselbe Gefühl aus und die Motivation der restlichen Gruppe sank dadurch ebenfalls rapide. Die Entscheidungsfindung über das weitere Vorgehen war dadurch unmöglich. Es wurde ein Spiel zur Aufmunterung vorgeschlagen und der Gruppenzwang war wieder deutlich spürbar. Alle beteiligten sich am Spiel und versuchten damit das Schweigen sowie die gedrückte Stimmung zu vergessen.

Dieses Spiel füllte die noch verbleibende Zeit und überbrückte sowohl die Stille als auch die unangenehmen Gefühle. Somit endete der vierte Tag.

Gruppenreflexion:

Am fünften und letzten Tag wurde mit einer Gruppenreflexion, ohne Anwesenheit des Trainers sowie der Co-Trainerin, begonnen. Die Dynamik in der Gruppe hat sich dadurch ebenfalls verändert. Es wurde gelacht, viel mehr geredet und die Stimmung erschien ausgelassener, was mit der Situation des nicht mehr „Kontrolliert-werdens“ verbunden wurde. Als der Trainer und die Co-Trainerin wieder dazukamen, war beobachtbar, dass alle wieder in sich gekehrter und die Gespräche nicht mehr so offen waren.

In der gemeinsamen Reflexion dieser Woche wurden die vier Phasen nach Tuckman, Forming, Storming, Norming und Performing, thematisiert. Jede dieser Phasen war spürbar und mit den einzelnen Themen schlüssig. Zusätzlich zu den vier Phasen, wurde der Tag, an dem ein Gruppenmitglied wegfiel, als „Neuorientierungsphase“ bezeichnet. Nach dieser „Neuorientierungsphase“ begannen alle vier Phasen von vorne und wurden im Schnellverlauf nochmal abgespielt, bis die „Performingphase“ wieder erreicht wurde. Der Versuch, den verschiedenen Phasen Personen zuzuordnen, welche in jener Phase eine zentrale Rolle gespielt haben, wurde erfolgreich gemeistert. Nun herrschte wieder eine angenehme vertraute Dynamik. Am Nachmittag folgten die Einzelfeedbacks und so wurde der letzte Tag dieser Woche abgeschlossen.

Zum Abschluss dieses Kapitels folgt meine persönliche Reflexion der Gruppendynamikwoche. Ich halte mich dabei an die Fragen, die seitens der Lehrgangsleitung gestellt wurden.

→ Welche relevanten Phasen habe ich in der Entwicklung unserer Gruppe beobachtet?

Die folgenden vier Phasen nach Tuckman, waren ganz klar zu beobachten.

Die Gründungsphase: Forming

Diese fand am ersten Tag statt. Keiner der Gruppenmitglieder kannte sich und niemand wusste über den genauen Auftrag Bescheid. Es folgten das Anfängliche Kennenlernen sowie das Einordnen der Teilnehmer in Kategorien.

Die Streitphase: Storming

Auch diese Phase lernten wir schon gegen Ende des ersten Tages kennen. Das Schweigen sowie das Gefühl der Nutzlosigkeit hatten sich breit gemacht. Wir behielten uns mit einigen Spielen über den Tag, doch am Ende des Tages war der Frust sehr groß und jedes Wort zu viel. Es kam soweit, dass wir darüber abstimmten ob wir überhaupt abstimmen sollten.

Die Vertragsphase: Norming

Der zweite Tag begann mit einer Aufgabe und somit war das Gefühl der Nutzlosigkeit wie weggeblasen. Nach Erfüllung dieser Aufgabe herrschte eine andere Stimmung in der Gruppe. Es entstand ein Gefühl der Gruppenzugehörigkeit. Wir besprachen die Regeln in der Gruppe und welche Art von Gruppe wir sein wollten.

Die Arbeitsphase: Performing

Am dritten Tag konnten wir gut arbeiten. Alle haben sich an den Gesprächen, Spielen und anderen Tätigkeiten beteiligt. An diesem Tag wurde viel gelacht und einige persönliche Ereignisse ausgetauscht. Auch die Pausen wurden erstmals miteinander verbracht.

Die Neuorientierungsphase

Leider wurde der vierte Tag, wegen des Wegfalls eines Teammitgliedes, von einer Neuorientierungsphase geprägt. Dies hat die Stimmung sehr gedrückt und die Gruppe war eher in sich gekehrt. Es wurde viel über Gefühle geredet und für mich persönlich kam das Gefühl von Traurigkeit, gefolgt von einer leichten Wut, auf. Folgende Fragen tauchten unter den Gruppenmitgliedern auf: Wie soll es weitergehen? Kann es noch weitergehen? Wie kann sie uns das antun? etc. Nach diesen allseitigen Gefühlsausbrüchen kamen wir gegen Ende des

Tages, vom Forming über das Storming wieder in die Norming-Phase. Die Rollen wurden neu geordnet, was aber eher unbewusst geschah, und die Irritation des Wegfalles eines Mitgliedes wurde überwunden.

Den fünften und letzten Tag würde ich wieder in die **Performing-Phase** einordnen. An diesem Tag wurde viel über die vergangenen Tage gesprochen und man tauschte Feedbacks aus.

→ Welche Rollen habe ich in diesen Phasen jeweils eingenommen? Was war mein Beitrag?

Also ich würde sagen, dass ich den Part der Beobachterin übernommen habe, da ich die meiste Zeit eher ruhig und in mich gekehrt war. Ich wollte nicht im Mittelpunkt stehen, was im Nachhinein betrachtet allerdings nicht wirklich funktioniert hat. Denn durch mein, nicht „übliches/normales“ Verhalten, wurde ich automatisch des Öfteren unfreiwillig in den Mittelpunkt gerückt.

Am zweiten Tag, als eine andere Gruppe den Auftrag hatte uns zu beobachten, fiel mir auf, dass ich bei einigen Gruppenmitgliedern den Beschützerinstinkt ausgelöst hatte. Ich bekam von der anderen Gruppe die Rückmeldung, dass ich eher zurückhaltend war und dass sie sich gefragt hatten, ob sie denn meine Stimme überhaupt gehört hätten, wenn ich nicht direkt angesprochen worden wäre. Einige meiner Gruppenkollegen/innen bestätigten mir im Nachhinein, dass sie sofort in die Verteidigungshaltung gegangen wären, hätten mich die anderen Kollegen/innen noch weiter mit diesem Thema konfrontiert. Dies hat in mir, meinen Gruppenmitgliedern gegenüber, eine Vertrautheit und auch eine gewisse Verbundenheit, hervorgerufen. Von diesem Zeitpunkt an wusste ich, dass ich von der Gruppe akzeptiert wurde und ich mich nicht verstellen musste, um dazuzugehören.

→ Welche Spielregeln, Normen, Muster, Rituale hat die Gruppe entwickelt? Wobei waren diese förderlich bzw. hinderlich?

Meiner Meinung nach, folgten wir immer dem Weg des geringsten Widerstandes. Die ganze Gruppe war eher konfliktscheu und es gab immer wieder eine Person (diese Rolle hat ständig gewechselt), die eine Auseinandersetzung verhindert hat. Für mich wäre es wichtig gewesen,

die Punkte, an denen es „heiß“ wurde, auszudiskutieren und nicht immer Angst haben zu müssen jemandem auf „die Füße zu treten“. In Gruppen kommt es immer wieder zu Meinungsverschiedenheiten und ich kann mir vorstellen, dass wir Gruppenmitglieder noch weiter zusammengedrückt bzw. zu einer Einheit geworden wären, hätten wir die Konflikte zugelassen und ausdiskutiert.

Ab dem zweiten Tag waren unsere Spielregeln klar fixiert. Wir nahmen Rücksicht auf die leiseren Teilnehmer/innen, ließen alle anderen aussprechen und begegneten uns mit Wertschätzung und Respekt. Der respektvolle Umgang miteinander wurde in unserer Gruppe auf alle Fälle großgeschrieben und förderte somit die konstruktive Zusammenarbeit erheblich.

Das Muster eines „sich im Kreis Drehens“ hat sich durch diese Seminarwoche in meinem Gedächtnis verfestigt. Wir haben uns immer wieder mit denselben Themen, die dieselben Verhaltensmuster hervorriefen, befasst: Thema kommt auf – wird auf eine rationale Ebene gehoben – Unverständnis – Angriff einer Person – Person erkennt das Muster, spricht es an – Stille.

Dieses Muster spielte sich bis zum vierten Seminartag unzählige Male ab. Am vierten Tag legte sich für mich persönlich ein Schalter um. Jetzt versuchte ich dem Weg des geringsten Widerstandes nicht zu folgen und beharrte auf meinen Fragen, die mir auf der Zunge brannten. Dadurch konnte ich, eine für mich anfänglich irritierende Person, besser verstehen und somit auch akzeptieren, wie sie ist. Ich fühlte erstmals Zufriedenheit, in Bezug auf diese Person und deren Antworten auf Fragen. Am letzten Tag konnte ich über die Antworten dieser Person sogar schmunzeln und sie lockerten die ernstesten Themen, die teilweise besprochen wurden, immer wieder auf. Somit kam auch eine gewisse Sympathie der Person gegenüber auf und ich konnte mir die Gruppe ohne sie gar nicht mehr vorstellen. Das WIR-Gefühl war somit endgültig entstanden und unsere Gruppe fühlte sich für mich komplett an.

→ Was habe ich gelernt?

Ich habe mir Gedanken zu den Inhalten und Erfahrungen gemacht, die ich gerne mitnehmen möchte. Dabei bin ich zum Ergebnis gekommen, dass ich sehr viel über die verschiedenen Gruppenprozesse, die täglich präsent und für mich gut beobachtbar waren, gelernt habe und auch weiter lernen möchte.

Zudem habe ich gelernt, dass es schwierig ist, Wissen über Konflikte und deren Lösungswege in Erfahrung zu bringen, wenn sich die Teilnehmer/innen als konfliktscheu erweisen. Mein Lernprozess lag diesbezüglich darin, dass ich am fünften Tag mein eigenes Verhaltensmuster änderte. In diesem Zuge wurden mir die Verhaltensweisen anderer Gruppenmitglieder verständlicher und auch zugänglicher.

Die wertschätzende Kommunikation und der respektvolle Umgang miteinander in der Gruppe waren für mich sehr lehrreich. Nicht minder präsent war die nonverbale Kommunikation, die in unserer Gruppe stattfand. Ich konnte an den jeweiligen Gruppenmitgliedern teilweise anhand ihrer Mimik ablesen, was sie gerne sagen würden bzw. was sie mit dem tatsächlich Gesagten wirklich meinten. Auch diese Erfahrung erwies sich als sehr wertvoll für mich.

Mein Ziel war es, mehr über mich selbst zu erfahren, wer ich in der Gruppe bin, welche Rolle ich einnehme und wie mich die anderen wahrnehmen würden. Diese Fragen wurden mir beantwortet und es war für mich eine interessante Erfahrung, die ich sehr gerne weiterempfehlen werde.

Ich habe mich für diese Veranstaltung angemeldet, um neue Motivation für meine Masterarbeit zu bekommen, was auch wunderbar funktionierte. Es wurde mir klar, wie wichtig es ist aus der eigenen Komfortzone zu kommen. In dieser Woche durfte ich das Gefühl der Überwindung des Öfteren kennenlernen.

Ganz bewusst habe ich auf das Phänomen des Gruppenzwanges geachtet, der beispielsweise während der ganzen Spiele, die wir gespielt haben, sehr stark zu spüren war. Es war eine teilweise besonders schwierige Lernaufgabe, diesen Zwang zu umgehen und sich entgegenzusetzen.

Abschließend kann gesagt werden, dass es sehr spannend zu sehen war was geschieht, wenn sich einander unbekannte Menschen, ohne jegliches Ziel, zu einer Gruppe zusammenschließen. Ich würde die Woche als eine Achterbahn der Gefühle beschreiben und dennoch kann ich diese Erfahrung jedem weiterempfehlen, weil sie sehr lehrreich für mich war.

6. Zusammenfassung

Wie bereits mehrfach erwähnt, ist das menschliche Leben, ohne einer Gruppe anzugehören, nicht möglich. Wir wachsen in einer Familie auf, haben einen Freundeskreis, bilden eine Paarbeziehung und gründen selbst eine Familie. Nicht zu vergessen ist die tägliche Arbeit in Gruppen sowie die Freizeit, die in Gruppen verbracht wird. Es ist ebenso möglich verschiedenen Gruppen gleichzeitig anzugehören. In jeder Gruppe werden sowohl verschiedene als auch wechselnde Rollen und Positionen eingenommen. Gruppen gibt es überall und sie zählen zu den Grundformen des sozialen Lebens. Unser alltägliches Leben ist durch Beziehungen zu anderen Personen wesentlich mitgestaltet. Folglich stellte dieser Inhalt eine Analyse sowie den Zusammenhang zwischen Kommunikation und Konflikt in Gruppen dar. Der Ausdruck „Gruppendynamik“ wurde Ende der 1930er Jahre von Kurt Lewin geprägt. Er war der Begründer der Feldtheorie. Die Gruppendynamik, die als das Kräftespiel und die Veränderungen zwischen den Beteiligten verstanden werden kann, wird die meiste Zeit nicht bewusst wahrgenommen. Die Dynamik in Gruppen entsteht durch die Interaktion zwischen den einzelnen Positionen. Dadurch entwickelt sich eine gemeinsame Identität, welche zum Schutz gegenüber „Feinden“ von außen beiträgt. Um mit Herausforderungen konstruktiv umgehen zu können, reicht es nicht aus nur Regeln festzulegen. Diese müssen auch von der gesamten Gruppe umgesetzt und gelebt werden. Ruth C. Cohn hat schon bei ihren Kommunikationsregeln viel von Gruppenprozessen einfließen lassen und deshalb ist es sehr wichtig, sich mit der Gruppendynamik auseinanderzusetzen.

Die Kommunikation begleitet uns, ebenso wie das Konstrukt Gruppe, durch unser ganzes Leben. Die beschriebenen Kommunikationsmodelle nach Schulz von Thun, beleuchten die Vielfältigkeit von Kommunikation aus verschiedenen Perspektiven. Unter Berücksichtigung der bekannten Kommunikationstheorie nach Watzlawick und der Aussage, dass man nicht nicht kommunizieren kann, findet zu jeder Zeit ein zwischenmenschlicher Austausch statt. Sollte dies nicht auf verbaler Ebene geschehen, dann zumindest auf nonverbaler Ebene. Schulz von Thun beschreibt vier Seiten einer Nachricht, welche nochmals unterstreichen sollen, wie individuell Nachrichten empfangen, aber auch gesendet werden können. Kommunikation, egal ob verbal oder nonverbal, bildet das Fundament für menschliches Zusammenleben. Das „Wie“ ist für die Verbindung zwischen den Menschen in Gruppen entscheidend und bestimmt den weiteren Verlauf der Gruppe. Aufgrund dessen ist es von erheblicher Bedeutung, die Kommunikationstheorie und die damit verbundenen Kommunikationsstile zu kennen und diese in der Interaktion mit dem Gegenüber anwenden

zu können. Bei Nichterkennen einer fehlgeschlagenen Kommunikation, wird der Austausch auf Beziehungsebene unmöglich und auf der Inhaltsebene werden dadurch wichtige Informationen vorbehalten. Daraus ergibt sich eine Abwehrhaltung gegenüber dem/der Gesprächspartner/in, die sich ebenso in der Körpersprache widerspiegelt. Folgend kommt es dazu, dass bei den vier Seiten einer Nachricht nur mit dem Ohr, welches gerade als vorrangig scheint, gehört wird. In weiterer Folge kann es dadurch zu Missverständnissen sowie Kränkungen kommen. Dies kann dazu führen, dass die Kommunikation zu sehr eingeschränkt wird und somit eine Konfliktlösung nicht mehr möglich ist.

Wo Menschen aufeinandertreffen und miteinander arbeiten bzw. leben, prallen immer verschiedene Ansichten und Meinungen aufeinander, wodurch unvermeidliche Missverständnisse entstehen können. Nichts passiert schneller, als das falsche Interpretieren einer Nachricht oder eventuell sogar das unterbewusste Falschsenden dieser. Das enthält natürlich Konfliktpotential. Sollte ein Konflikt ausbrechen, ist der erste Schritt zu klären, ob wirklich ein Konflikt vorliegt, oder ob es sich nur um eine Meinungsverschiedenheit handelt.

Um den Konflikt als solchen zu erkennen, ist es von Vorteil, theoretisches Wissen über den Sinn von Konflikten, die Konfliktarten sowie die verschiedenen Eskalationsstufen nach Glasl, zu besitzen. Ein gewisses Ausmaß an Konflikten ist in jedem sozialen System vorhanden, aber daraus können neue Perspektiven und Chancen zu Verbesserungsmöglichkeiten gewonnen werden. Meist wird das Wort Konflikt eher mit negativen Gefühlen verbunden und löst dadurch häufig Angst aus. Konflikte sollten niemals verschwiegen oder verdrängt werden, da alle Betroffenen entweder bewusst oder auch unbewusst darunter leiden. Um Konflikte bearbeiten und konstruktiv lösen zu können, sollte ebenfalls Wissen um unterschiedliche Konfliktlösungsstrategien vorhanden sein. Eine Veränderung im Hinblick auf Konflikte sollte bewusst unterstützt werden, denn Konflikte könnten als Chance für eine positive Entwicklung angesehen werden.

Durch die intensive Literaturrecherche und die Auseinandersetzung mit der Thematik der Konfliktlösungsstrategien, wurde das Interesse am gewaltfreien Kommunikationsmodell von Marshal B. Rosenberg immer größer. Da es sich bei diesem Modell um eine Methode des Konfliktlösens handelt, die den Aspekt der Kommunikation miteinbezieht, fließen die drei Hauptthemen dieser Arbeit (Gruppe, Kommunikation, Konflikt), in diesem Modell zusammen.

Das Modell der Gewaltfreien Kommunikation, gegründet von Marshall B. Rosenberg, besteht aus vier Komponenten:

- Beobachten, ohne zu bewerten,
- Gefühle auszudrücken, welche im Moment präsent sind,
- Bedürfnisse wahrnehmen und offen darzulegen,
- Bitten formulieren, die zur Bedürfniserfüllung beitragen, aber ohne zu fordern

Durch die Umsetzung dieser vier Elemente kann eine wertschätzende Kommunikation gelingen. Als wertvoller Aspekt der konstruktiven Konfliktbearbeitung, wird das Formulieren von konkreten Bitten als Lösungsstrategie gesehen. Es handelt sich um ein komplexes Modell, das genauer betrachtet nur auf der Reflektion der eigenen Gefühle basiert.

Durch die persönliche Teilnahme am Gruppendynamikseminar konnten nochmals einige Phänomene, die im Laufe dieser Arbeit bereits beschrieben wurden, beobachtet werden.

Als überaus interessant wurde die Bildung der ersten Untergruppen wahrgenommen, die bereits am Ende des ersten Tages deutlich zu erkennen waren. Ebenso spannend war das Erleben des Gruppengefühls, welches aufgrund der Beobachtungssituation am zweiten Tag zustande kam. Den vierten Tag prägte der Wegfall eines Gruppenmitgliedes. An diesem Tag war eine besondere Dynamik in der Gruppe spürbar und somit wurde dieser der Neuorientierungsphase zugeordnet. Am fünften und letzten Tag erfolgte sowohl die Reflexion durch die gesamte Gruppe, als auch der Austausch der Einzelfeedbacks. Damit endete die Gruppendynamikwoche.

Die persönliche Reflektion dieser Erfahrung wurde aufgrund der intensiven Beschäftigung mit eigenen Wahrnehmungen und Empfindungen, als sehr anstrengend empfunden. Es folgte die Erläuterung der verschiedenen Phasen sowie Rollen, die in den Phasen eingenommen wurden und die unterschiedlichen Normen, Muster und Rituale, die in der Gruppe vorherrschten. Der erlernte Inhalt und die vorgenommenen Ziele dieser Woche fanden ebenfalls einen Platz in der persönlichen Auseinandersetzung.

Für die Autorin haben sich, aufgrund der intensiven Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Thematiken, die dennoch eng miteinander verbunden sind, einige Erkenntnisse ergeben. Dass dies drei unausweichliche Themen sind, die Menschen ein Leben lang begleiten werden, ist durch das Verfassen dieser Arbeit noch einmal ausdrücklich zur Geltung gekommen. Aufgrund dessen kam die Bewusstheit darüber, dass es nicht möglich und auch nicht gesund ist, alle Konflikte zu vermeiden. Konflikte können zu positiven Veränderungen beitragen und eine Weiterentwicklung ermöglichen. Deshalb wird in Zukunft mehr auf die eigenen Bedürfnisse und Gefühle Rücksicht genommen und auch versucht, das

Modell der GFK umzusetzen. Eine wertschätzende Kommunikation ist das A und O im Umgang mit Menschen und sollte deshalb auch in Konfliktsituationen ihren Platz finden.

Denn wie Watzlawick einst schon sagte:

„Man kann nicht nicht kommunizieren“

(Watzlawick et al. 1985, S. 53).

7. Ausblick

Für die sozialpädagogische Arbeit war die Relevanz der Gruppe schon frühzeitig bekannt. Galuske 1998 spricht von der „Selbsterziehung in der Gruppe“ (Galuske 1998, S. 78), denn er sieht die Gruppe als Ort und Medium der Erziehung (vgl. Galuske 1998, S.78). Galuske meint, dass es schwierig ist einen einheitlichen Begriff zur sozialen Gruppenarbeit zu definieren. Aufgrund der Begriffsvielfalt wurde schon 1959 zwischen Gruppenunterricht, Gruppenarbeit, Gruppentherapie, Gruppenpflege und Gruppenpädagogik unterschieden (vgl. Galuske 1998, S. 79). „Um Gruppenpädagogik beginnt es sich erst dann zu handeln, wenn neben und über der Leistung, die wir anstreben, die Entfaltung des einzelnen Gliedes der Gruppe und seine Einbeziehung in die Gesellschaft als Aufgabe der Verantwortlichen gesehen wird“ (Kelber 1959, S. 21; zit. n. Galuske 1998, S. 80). Die Gruppenpädagogik findet in Jugendheimen sowie der Kinder- und Jugendhilfe die sich mit vernachlässigten, benachteiligten, gefährdeten Kindern und Jugendlichen beschäftigt, ihren Platz (vgl. Galuske 1998, S. 80).

„Die Gruppenpädagogik ist eine Methode, die bewußt die kleine überschaubare Gruppe als Mittelpunkt und Mitte der Erziehung einsetzt, und zwar beruht die pädagogische Hilfestellung auf einer Durchleuchtung und bewußten Beeinflussung des Gruppenprozesses“ (Kelber 1965a, S. 4; zit. n. Galuske 1998, S. 81).

„Gruppenarbeit ist ein Verfahren, mit dem Individuen innerhalb und durch kleine Primärgruppen geholfen werden soll, sich in wünschenswerte Richtung zu verändern. Dieses Verfahren erkennt die Kraft sozialer Kräfte an, die innerhalb kleiner Gruppen entstehen und versucht, diese Kräfte im Interesse der Veränderung von Klienten in Dienst zu nehmen. Die Bildung, Entwicklung und die Prozesse innerhalb der Gruppe werden vom Gruppenpädagogen bewußt und behutsam in Richtung der von ihm definierten Ziele seiner Hilfeleistung beeinflußt“ (Vinter 1970, S. 194f; zit. n. Galuske 1998, S. 81).

Wie bereits erwähnt, wird die Gruppe als Ort und Medium der Erziehung verstanden und dient nicht dem Selbstzweck. Im Vordergrund stehen Wachstum, Reifung, Bildung sowie die Einbeziehung jedes Einzelnen. Aufgrund dessen fungiert die Gruppe als Instrument pädagogischer Einflussnahme (vgl. Galuske 1998, S. 82).

Zusammenfassend war schon früh bekannt, dass die Arbeit in und mit Gruppen ein wichtiges Instrument sozialpädagogischer Arbeit war und natürlich nach wie vor ist. In welcher Form sich die Gruppenarbeit im Laufe der Zeit weiterentwickelt hat und welche unterschiedlichen

Formen heutzutage angewandt werden, wäre eine weitere interessante Frage, welche in dieser Arbeit nicht analysiert wurde. Um diese Thematik umfassend beantworten zu können, benötigt es eine weiterführende und tiefere Auseinandersetzung damit.

8. Literaturverzeichnis

Cohn Ruth C. (1975): Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle. Stuttgart: Ernst Klett.

Galuske, Michael (1998): Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. München: Juventa Verlag.

Gerrig, Richard J.; Zimbardo, Philip G. (2008): Psychologie. 18. Auflage. Hallbergmoos: Pearson.

Glasl, Friedrich (2000): Selbsthilfe in Konflikten. 2. Auflage. Stuttgart: Freies Geistesleben.

König, Oliver (Hrsg) (1997): Gruppendynamik. Geschichte Theorie Methoden Anwendungen Ausbildungen. 2. Auflage. München: Profil.

Luft, Joseph (1963): Einführung in die Gruppendynamik. Stuttgart: Ernst Klett Verlag.

Mayer, Jennifer; Werth, Lioba (2008): Sozialpsychologie. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

Mills, Theodore M. (1969): Soziologie der Gruppe. Band 10. München: Juventa Verlag.

Prielinger, Silke Maria (2013): Die Rolle der Führungskraft bei Teamentwicklungsphasen in Alten- und Pflegeheimen. Masterarbeit. Graz: Karl-Franzens-Universität.

Rosenberg, Marshall B. (2004): Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation. 4. Auflage. Freiburg im Breisgau: Herder.

Satir, Virginia (1991): Kommunikation, Selbstwert, Kongruenz. Konzepte und Perspektiven familientherapeutischer Praxis. 2. Auflage. Paderborn: Junfermann Verlag.

Schulz von Thun, Friedemann (1981): Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Schulz von Thun, Friedemann (1989): Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Schwarz, Gerhard (1990): Konflikt-Management. Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung. Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler.

Schütz, Klaus-Volker (1989): Gruppenforschung und Gruppenarbeit. Theoretische Grundlagen und Praxismodelle. Mainz: Matthias-Grünwald-Verlag.

Slater, Philip E. (1966): Mikrokosmos: Eine Studie über Gruppendynamik. Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag.

Stahl, Eberhard (2002): Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung. 1. Auflage. Weinheim, Basel, Berlin: Verlagsgruppe Beltz.

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (1985): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 7. Auflage. Bern; Stuttgart; Wien: Hans Huber.