



Erich H. Witte

Gruppen aufgabenzentriert moderieren

Theorie und Praxis

HOGREFE



Gruppen aufgabenzentriert moderieren

Gruppen aufgabenzentriert moderieren

Theorie und Praxis

von

Erich H. Witte

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG
TORONTO · CAMBRIDGE, MA · AMSTERDAM
KOPENHAGEN · STOCKHOLM · FLORENZ

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.

Aus E. H. Witte: Gruppen aufgabenzentriert moderieren (ISBN 9783840922893)

© 2012 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Prof. Dr. Erich H. Witte, geb. 1946. Studium der Psychologie, Mathematik und Philosophie in Hamburg. 1973 Promotion. 1977 Habilitation. 1992–2011 Leiter des Lehrstuhls Sozialpsychologie an der Universität Hamburg. 1984–2011 Veranstalter des Hamburger Symposions zur Methodologie der Sozialpsychologie. Forschungsschwerpunkte: Intime Sozialbeziehungen, Kleingruppen, Wirtschaftspsychologie, Personale und soziale Identität, Gruppenmoderationstechniken, Mediation, Empirische Ethikforschung.

© 2012 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Göttingen • Bern • Wien • Paris • Oxford • Prag • Toronto • Cambridge, MA
Amsterdam • Kopenhagen • Stockholm • Florenz
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen • Weitere Titel zum Thema • Ergänzende Materialien

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Umschlagabbildung: © contrastwerkstatt – Fotolia.com
Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar
Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2289-3

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Laienvorstellungen über Gruppen und Erwartungen an Gruppen in unserer sozialen Praxis	15
1.1 Kennzeichen von Gruppen	15
1.2 Vorstellungen und Erwartungen von Menschen über das Funktionieren von Gruppen	17
1.3 Proximate und ultimate Beurteilung von Gruppenleistungen	19
1.4 Bedingungen und Aufgaben, unter denen Gruppen besser als die besten Einzelpersonen sind	22
1.5 Beeinflussung der Gruppenleistung durch Techniken zur Moderation von Gruppen	22
1.6 Führung versus Moderation	23
2 Empirische Ergebnisse zur Leistungsfähigkeit von Gruppen, zur Güte von Moderationstechniken und eine theoretische Neuorientierung	26
2.1 Empirische Ergebnisse über die Leistungsfähigkeit von Gruppen	26
2.2 Leistungen psychomotorischer Art	30
2.3 Leistungen vom Typus der Schätzgenauigkeit	33
2.4 Gruppenleistungen vom Typus des Problemlösens	37
2.5 Gruppenleistungen vom Typus der Kreativität	43
2.6 Gruppenleistungen vom Typus der gerichtlichen Wahrheitsfindung	45
2.7 Übergreifende Konzepte zur Beschreibung des Verhaltens in Gruppen	47
2.8 Techniken der Gruppenmoderation	53
2.8.1 Die Delphi-Methode	54
2.8.2 Die nominale Gruppentechnik (NGT)	54
2.8.3 Die Trittleiter-Technik	55
2.8.4 Die prozedurale Moderation (PROMOD)	55
2.9 Diskurstechniken	56
2.9.1 Brainstorming	56
2.9.2 Die Technik des Teufelsanwalts	57
2.9.3 Die dialektische Auseinandersetzung	57
2.10 Gruppenentwicklungstechniken	58
2.10.1 Encounter-Gruppen	58
2.10.2 Themen-zentrierte Interaktion (TZI)	59
2.10.3 Sensitivity Training	59
2.11 Ein theoretisches Konzept für eine Moderation von Projektgruppen	60

3 Die Moderation von Routinebesprechungen	63
3.1 Einleitende Bemerkungen	63
3.2 Hinweise zur Durchführung von Routinebesprechungen	64
3.3 Rahmenstruktur für eine Moderation von Routinebesprechungen	66
3.4 Kenntnisse und Ausbildung für die Moderation von Routine- besprechungen	69
4 Die Moderation von einfachen Problemlösungen	71
4.1 Die Moderation zur Verringerung des normativen Einflusses	72
4.2 Die Moderation zur Verstärkung des informationellen Einflusses	72
4.3 Der konkrete Ablauf der Moderation	76
4.4 Kenntnisse und Ausbildung für die Moderation von einfachen Problemlösungen	78
5 Die Moderation von komplexen dynamischen Problemen	80
5.1 Theoretische Grundlagen der Moderation	80
5.2 Vorgehensweise bei der Moderation	83
5.3 Kenntnisse und Ausbildung für die Moderation komplexer Problem- lösungen	94
6 Die Moderation von komplexen Entscheidungen	97
6.1 Theoretische Grundlagen der Moderation	98
6.2 Vorgehensweise bei der Moderation	99
6.3 Kenntnisse und Ausbildung für die Moderation komplexer Entscheidungen	108
7 Die Moderation von Projektgruppen	110
7.1 Theoretische Grundlagen der Moderation	110
7.2 Vorgehensweise bei der Moderation	111
7.3 Kenntnisse und Ausbildung für die Moderation von Projektgruppen	114
8 Moderation von mehrstufigen Entscheidungen	116
8.1 Theoretische Grundlagen der Moderation	116
8.2 Vorgehensweise bei der Moderation	118
8.3 Kenntnisse und Ausbildung für die Moderation von mehrstufigen Entscheidungen	120
9 Die Moderation von Kreativgruppen	122
9.1 Theoretische Grundlagen der Moderation	122
9.2 Vorgehensweise bei der Moderation	125
9.3 Kenntnisse und Ausbildung für die Moderation von Kreativgruppen	131

10 Die Moderation von Ethikkommissionen	133
10.1 Theoretische Grundlagen der Moderation	133
10.2 Vorgehensweise bei der Moderation	135
10.3 Kenntnisse und Fähigkeiten für die Moderation von Ethik- kommissionen	138
11 Die Moderation von Konfliktgruppen	140
11.1 Theoretische Grundlagen der Moderation	141
11.2 Vorgehensweise bei der Moderation	146
11.3 Kenntnisse und Ausbildung für die Moderation von Konfliktgruppen ..	149
12 Die Moderation von Gruppen ohne Sachentscheidungen	151
12.1 Theoretische Grundlagen der Moderation	151
12.2 Vorgehensweise bei der Moderation	153
12.3 Kenntnisse und Ausbildung für die Moderation von Gruppen ohne Sachentscheidung	155
13 Fazit	157
Literatur	160
Sachregister	166

Vorwort

Es ist in der gegebenen Situation des Angebots von Gruppenmoderationstechniken und bei den üblichen Vorstellungen, wie eine Gruppe moderiert werden sollte, nicht einfach, ein davon *abweichendes* Vorgehen zu akzeptieren und umzusetzen. Hierfür aber möchte dieses Buch werben und die Grundlagen liefern. Es sollen Herangehensweisen dargestellt werden, die mit höherer Wahrscheinlichkeit eine qualitativ hochwertige Gruppenleistung ermöglichen als es die bis heute vorherrschende, vorwiegend sozio-emotionale Steuerung mit dem Ziel größerer Harmonie in der Gruppe vermag. Der Hauptgrund für diese Umorientierung liegt in der Erkenntnis, dass die Gruppenmoderation sich nicht allein auf die Gruppe, sondern als *untrennbare Einheit* auf die Verbindung zwischen Aufgabenstellung und ihrer Bearbeitung durch eine Gruppe bezieht.

Diese Basiserkenntnis hat zur Folge, dass die Aufgaben in ihre Elemente zerlegt werden müssen und die kollektive Bearbeitung sich an diese Zerlegung anpassen muss. Nur wenn man diese Verbindung von Aufgabenelementen und Gruppenprozessen optimiert, wird auch das Ergebnis dem eher entsprechen können, was wir alle von Gruppenlösungen erwarten, nämlich eine hohe Qualität.

Je komplexer die Aufgaben werden, desto eher müssen sie systematisch zerlegt und gezielt schrittweise kollektiv in einem Gruppenkontext angegangen werden. Dazu sind *natürlich-interagierende* Gruppen auf dem Hintergrund von Laienvorstellungen nicht in der Lage. Die empirische Forschung belegt das eindeutig. Nicht selten gibt es dabei einen Widerspruch zwischen den Alltagsvorstellungen und -erfahrungen auf der einen Seite und den empirischen Forschungsergebnissen auf der anderen.

Der homo sapiens hat jedoch sein Überleben durch die Bildung von kleinen Gruppen überhaupt erst ermöglicht. Er ist also biologisch, durch die Evolution auf die Gruppenbildung hin vorbereitet. Viele Menschen schätzen persönlich diese kleinen Gruppen und sind von den in der Gruppe gefundenen Lösungen und Ergebnissen fest überzeugt.

Deshalb ist unsere soziale Praxis auch so organisiert, dass wir Gruppen eher vertrauen als Einzelpersonen: Die Minister lassen ihre Vorstellungen durch das Kabinett bestätigen, das Urteil eines schwerwiegenden Verbrechens wird nicht vom Einzelrichter, sondern vom Schöffengericht gefällt, die Beurteilung einer Dissertation wird von zwei Gutachtern vorgenommen, Punktrichter beim Boxen oder beim Eiskunstlauf beurteilen in kleinen Gruppen das Ergebnis usw. Wir glauben, dass quasi automatisch durch die Bildung von kleinen Gruppen Fehler vermieden und die Qualität verbessert wird.

Leider wird bei dieser Betrachtung vergessen, dass die Aufgaben, die der homo sapiens bei der Verbesserung seiner Fortpflanzungswahrscheinlichkeit zu bewältigen hatte, sehr verschieden von den Aufgaben waren, die wir heute durch Gruppen lösen lassen. Der evolutionäre Vorteil durch Gruppenbildung beschränkt sich auf spezielle Aufgaben in einer konstanten Umwelt (ultimate Aufgaben).

Heute geben wir den Gruppen völlig andere Aufgaben und haben eine sich stark verändernde Umwelt (proximate Aufgaben).

Wenn nun die Basiserkenntnis herangezogen wird, dass der Schlüssel zur Lösung einer Aufgabe vor allem in der Zerlegung ihrer Elemente und die Anpassung des Gruppenprozesses an diese Zerlegung liegt, dann muss das Verhalten in Gruppensituationen an die proximativen Aufgaben angepasst werden, um ein hochwertiges Ergebnis zu erzielen. Vielfach sind gerade die ultimativen Verhaltensweisen in Gruppen für proximate Aufgaben hinderlich, z. B. indem vorrangig auf ein harmonisches Gruppenklima, statt auf kontroverse Informationen geachtet wird. Um hier Abhilfe zu schaffen, gibt es zwei Strategien: Man kann die Gruppen durch Weiterbildung selber in die Lage versetzen, das abträgliche Verhalten zu korrigieren, oder aber man sucht sich Hilfe von außen und lässt den Gruppenprozess durch Moderation zielorientiert steuern. Wir werden uns vorwiegend mit dem letzten Ansatz beschäftigen.

Obwohl die Forschung erhebliche Mängel und sogar Gefahren bei Gruppenentscheidungen aufgezeigt hat, brauchen wir bei der Bearbeitung komplexer Fragestellungen, die immer seltener durch Einzelpersonen bearbeitet werden können, Gruppen als kollektive Hilfen. Die Bildung von Gruppen ist allerdings kein Garant für die gute Bearbeitung.

Bei besonderen Anforderungen an Gruppen sollten diese durch Moderation unterstützt werden, damit die Gruppenmitglieder oder die Verantwortlichen bei Fehlentscheidungen kein schlechtes Gewissen haben müssen, sondern sich darauf berufen können, das Menschenmögliche zum Finden einer optimalen Lösung getan zu haben – nicht so, wie bei der bemannten Raumfahrt mit der Challenger- und der Columbia-Katastrophe. In beiden Fällen gab es Fehleinschätzungen in Gruppen bei der NASA, die man – auch angesichts des damaligen Kenntnisstandes aus der Kleingruppenforschung – hätte vermeiden können.

Leider gibt es bisher keine Weiterbildung in Gruppenmoderation, die sich dieser gezielten Kombination aus Aufgabenstellung und Gestaltung der Gruppenprozesse widmet. Die Entwicklung und Durchführung einer solchen Ausbildung muss der Zukunft überlassen werden.

Aber wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass nur auf dem Hintergrund von theoretischem Wissen aus den Gebieten der *Sozialpsychologie*, der *Allgemeinen Psychologie* und der *Persönlichkeitsforschung* diese gemeinsame Betrachtung aus Aufgabenelementen und Prozesssteuerung in der Gruppe sinnvoll vorgenommen werden kann. Das grenzt die potenziellen Gruppenmoderatoren auf Personen ein, die eine psychologische Ausbildung erfahren haben. Sie können wahrscheinlich aus ihren Kenntnissen und den hier skizzierten praktischen Hinweisen selber eine solche Gruppenmoderation für den gegebenen Einzelfall entwickeln. Damit Gruppenmoderation sich in Zukunft flächendeckend etabliert, wird man jedoch eine spezielle Ausbildung für diesen Bereich anbieten müssen.

Wie ist die Arbeit mit diesem Buch gedacht?

Empfehlenswert ist, sich zunächst mit den Laienvorstellungen über Gruppen (Kapitel 1) und dann mit den empirischen Ergebnissen dazu (Kapitel 2) zu beschäftigen, also mit Wunsch und Wirklichkeit der Gruppenleistung. Anschließend kann man sich den einzel-

nen Kapiteln widmen und die aufgrund einer aktuellen Aufgabenstellung benötigte Kombination aus Aufgabenstellung und Gruppenmoderation auswählen. Die einzelnen Moderationskapitel können unabhängig voneinander gelesen werden, sie enthalten teilweise auch Wiederholungen und sind für sich genommen verständlich. Der Leser kann also gezielt Kapitel auswählen und sich in die konkrete Aufgabenstellung einarbeiten, die gerade vorliegt.

Die Darstellung beginnt mit der Moderation von *Routinebesprechungen*, die auch von Vorgesetzten einfach erlernt werden kann. In der Regel ist es nicht notwendig, eine umfangreiche externe Moderation einzusetzen und über eine Ausbildung in Psychologie zu verfügen (Kapitel 3). Kapitel 4 beschäftigt sich mit *einfachen Problemlösungen* in Gruppen, die bereits eine erfahrene Moderation erfordern. Die Moderation von Gruppen wird umso wichtiger, wenn es sich um *komplexe, dynamische Probleme* handelt (Kapitel 5). In Kapitel 6 geht es dann um *komplexe Entscheidungen*, die nicht an einem expliziten Kriterium gemessen werden können, sondern nur an der Integration der vorhandenen Informationen und am Ergebnis, ob die Entscheidung zielführend war oder nicht. Die Qualität der Gruppenleistung bemisst sich dann an der Güte der Informationsintegration. Anschließend folgt die Moderation von *Projektgruppen*, die die Bearbeitung komplexer Probleme und Entscheidungen gemeinsam beinhaltet (Kapitel 7).

Als nächste Aufgabenstellung werden *mehrstufige Entscheidungen* dargestellt. Hier wird die Verwendung der Informationen nach einer ersten Entscheidung betrachtet (Kapitel 8). Dieser gesamte Bereich des konvergenten Denkens, bei dem auf eine Lösung hingearbeitet wird, wird anschließend verlassen und in Kapitel 9 die Moderation von *Kreativgruppen* behandelt, die divergentes Denken als Ziel haben.

Ethikkommissionen und ihre Moderation werden in Kapitel 10 dargestellt, bevor in Kapitel 11 auf die Moderation von *Konfliktgruppen* eingegangen wird, die sich dadurch auszeichnen, dass es Gewinne und Verluste gibt, wobei der Gewinn der einen Seite den Verlust der anderen darstellt. Zum Abschluss wird die Moderation von Gruppen diskutiert, die ohne externe Sachentscheidungen zur gegenseitigen Hilfe zusammenkommen, wie *Selbsthilfe- oder Selbsterfahrungsgruppen* (Kapitel 12).

In jedem dieser Kapitel werden *theoretische Grundlagen* der Kombination aus Aufgabe und Gruppenprozess skizziert, dann der konkrete *Ablauf der Moderation* behandelt und schließlich die im jeweiligen Kontext vorhandenen *Anforderungen an einen Moderator* aufgezeigt.

Anforderungen an und Ausbildung von Moderatoren

Bei den Anforderungen an einen verantwortlichen Moderator zeigt sich, dass viele Kenntnisse über die Aufgabenstellungen, übliche Fehler, die Zerlegung der Aufgaben, die Anpassung der Gruppeninteraktion an diese Zerlegung, Gruppenmotivation, Informationsintegration, normative Beeinflussungen und evolutionäre Ausstattungen des homo sapiens für das Verhalten von Menschen in kleinen Gruppen vorhanden sein müssen, um eine optimale Lösung entwickeln zu können. Dabei ist neben persönlichen Eigenschaften des Moderators, um in solchen Gruppenkontexten agieren zu können, der geforderte

Umfang des Wissens so erheblich, dass im Grunde eine Master- oder Diplom-Ausbildung in Psychologie empfohlen werden sollte.

Man kann sich nun aber auch vorstellen, dass ein gezieltes Master-Studium „Gruppenmoderation und Gruppenleitung“ auf ein Bachelor-Studium Psychologie folgt. Man würde dann, außerhalb des psychotherapeutischen Bereiches, auf die in kleinen Gruppen zu bewältigenden Aufgaben vorbereiten, die über die hier behandelten Themen hinausgehen, z. B. Mannschaftssportarten, teilautonome Arbeitsgruppen, Kommissionen, Künstlergruppen (Schauspielensembles, Orchester, Chöre etc.), Bildungsgruppen (Schulklassen, Seminare, Forschergruppen).

Das Phänomen der kleinen Gruppe ist jedem bekannt. Es begegnet uns täglich, und wir haben deshalb nur selten das Bedürfnis, uns um dieses Verhalten in kleinen Gruppen zu kümmern. Vielfach reicht das übliche Vorgehen aus, aber mit den zunehmenden Ansprüchen an die Leistungsfähigkeit dieser Gruppen werden wir uns um verbesserte Strategien bemühen müssen. Das ist eine Forderung an die Forschung, an die Praxis und an die Lehre als Verbindung zwischen Theorie und Praxis, mit einer kontinuierlichen Evaluation der Praxis zur Verbesserung der Lehre und der Theorie. Im Augenblick befinden wir uns aber noch in einem sehr frühen Stadium, obwohl Gruppenmoderation zum langjährigen Ausbildungsrepertoire in verschiedenen Bereichen gehört.

Die hier angestrebte *psychologiebasierte Gruppenmoderation* existiert aber nur punktuell, und es gibt bisher keine Ausbildung in diesem Bereich, die diese Kombination aus gezielter Aufgabenzerlegung und entsprechender Anpassung der Gruppenprozesse beinhaltet. Eine solche auf der wissenschaftlichen Psychologie aufbauende und evidenzbasierte Gruppenmoderation ist nur im Ansatz vorhanden. Sie wird sich wahrscheinlich auch nur schwer durchsetzen, weil Alltagsvorstellungen, Alltagserfahrungen und durch die Evolution geprägte Verhaltensweisen in Gruppensituationen die „ausgetretenen Pfade“ bei der Moderation begünstigen und einer veränderten Moderation von Gruppen entgegenwirken. Erst wenn man Erfahrungen mit dem hier dargestellten Vorgehen gemacht hat, ist man bereit ein solches Vorgehen wieder einzusetzen bzw. sogar die Technik selber zu praktizieren, wie wir es in der Software-Entwicklung erlebt haben.

Aufgabenzentrierte Gruppenmoderation

Die hier vorgeschlagenen Methoden sollen nicht das bessere Funktionieren von Gruppen im Alltag bei Routinetätigkeiten als Ziel verfolgen, sondern sie sollten immer dann eingesetzt werden, wenn eine konkrete Fragestellung auf hohem Niveau bearbeitet werden muss: Fragestellungen also, bei denen eine *Qualitätseinbuße* erhebliche negative Konsequenzen haben könnte bzw. eine *Qualitätssteigerung* einen erheblichen Vorteil gegenüber Konkurrenten darstellt. In diesen Fällen dienen die hier vorgeschlagenen Techniken dazu, das Mögliche zu tun, um das gewünschte Qualitätsniveau in der Gruppe zu erreichen.

Ein Scheitern kann dann nicht einfach auf die Gruppenprozesse zurückgeführt werden, und man muss kein schlechtes Gewissen haben, dass man nicht nur die Verantwortung auf eine Gruppe übertragen hat; man hat diese Gruppe dann auch in die Lage versetzt,

optimale Ergebnisse bei einer bestimmten Aufgabenstellung zu liefern. Man muss aber nicht nur den Blick auf die Vermeidung von Verlusten richten, man kann sich auch in einem positiven Sinne fragen, ob man genug getan hat, gewünschte hochwertige Impulse durch Gruppen erhalten zu haben, wenn man keine Moderation bei wichtigen Entscheidungen eingesetzt hat. Ohne Moderation hat man vielleicht nicht die Qualität erreicht, zu der die Gruppe in der Lage gewesen wäre, wenn man sie gezielt unterstützt hätte.

Die hier vorgestellten Vorgehensweisen und theoretischen Grundlagen basieren auf der eigenen Beschäftigung mit diesem Thema über einen Zeitraum von mehr als vierzig Jahren, ursprünglich einmal angeregt durch meinen akademischen Lehrer, Prof. Peter R. Hofstätter, der zur damaligen Zeit ein wichtiges Buch über „Gruppendynamik“ (Hofstätter, 1957, 1986) publiziert hat.

Für unsere komplexe Umwelt hat die Bedeutung der kleinen Gruppe immer mehr zugenommen, weil die Anforderungen komplexer geworden sind und nicht mehr von Einzelpersonen erfüllt werden können. Da aber gleichzeitig die erheblichen Qualitätsverluste in *natürlich-interagierenden, nicht angeleiteten* Gruppen bekannt sind, gibt es eine wichtige Möglichkeit diese Qualitätsminderung bei den Ergebnissen zu verhindern und die erwarteten Synergien entstehen zu lassen, indem man gezielt Techniken der Gruppensteuerung (Moderation) einsetzt, die das ermöglichen. Diese Techniken werden in diesem Buch für sehr unterschiedliche Fragestellungen und Anforderungen an Gruppen vorgestellt.

Danksagung

Ein größeres Projekt wie das Schreiben eines Buches basiert auf vielfältigen Hilfen, die der Autor erfahren hat. Wegen des langen Zeitraumes der Beschäftigung mit diesem Thema ist es völlig undenkbar, auch nur die wichtigsten Personen zu nennen. Ich beschränke mich deshalb auf die Personen, die direkt bei der Erstellung des Manuskriptes behilflich waren. Für die zahlreichen Hinweise auf vorläufige Formen des Manuskriptes möchte ich mich bei meiner Tochter, Dr. Nele Graf, Dipl.-Kauffr., sowie bei meinem Mitarbeiter Dr. Tobias Gollan, Dipl.-Psych., und meiner Doktorandin Frau Dipl.-Psych. Christina Mölders, bedanken.

Für die technische Unterstützung bei der formalen Gestaltung des Manuskriptes gilt mein Dank meiner Sekretärin Frau Bonnie Grigat.

Schließlich musste meine Frau mit mancher gedanklichen Abwesenheit im Alltag leben. Für ihre Geduld und Rücksichtnahme sei ihr gedankt.

Hamburg, im Mai 2012

Erich H. Witte

1 Laienvorstellungen über Gruppen und Erwartungen an Gruppen in unserer sozialen Praxis

Wir alle leben normalerweise von Geburt an in Gruppen. Gruppen prägen unser Verhalten in fast allen Lebensbereichen. Selbst wenn keine anderen Personen anwesend sind, überlegen wir uns nicht selten, was andere über uns denken und wie wir auf andere wirken. Der homo sapiens ist ein Gruppenmensch. Die Gruppen helfen uns beim Überleben der Art und wir sind damit sehr erfolgreich. Daraus könnte man den Schluss ziehen, dass das Verhalten in kleinen Gruppen individuelle Fehlanpassungen automatisch korrigiert und die Qualität von durch Gruppeninteraktion herbeigeführten Ergebnissen erheblich steigt. Wir vertrauen Gruppen viel eher als Einzelpersonen.

Mit diesem Laienverständnis von Gruppen stoßen wir im Alltag auf keine Probleme, aber wenn man sich wissenschaftlich damit beschäftigt, dann muss man noch einige Präzisierungen vornehmen, die im nachfolgenden Text von Bedeutung sind.

1.1 Kennzeichen von Gruppen

Wir gehen von folgenden Merkmalen aus:

1. *Gruppen bestehen aus mehreren Personen.* Die untere Anzahl ist drei, obwohl auch Dyaden gewisse Eigenschaften von Gruppen besitzen, nämlich die Berücksichtigung einer Außenperspektive und die damit verbundene Anpassung. Bei Dyaden fehlt jedoch die Möglichkeit einer Koalitionsbildung, um den Anpassungsdruck auf eine Minderheit zu erhöhen. Die obere Anzahl einer (kleinen) Gruppe zu bestimmen ist ebenfalls nicht einfach. Je länger Personen sich in diesem Gruppenkontext befinden, desto größer kann die Zahl der Personen sein, damit jeder mit jedem kommunizieren kann. So können Schulklassen von 20 bis 30 Schülern noch immer den Charakter einer Gruppe haben, weil sie über lange Zeit gemeinsam im Unterricht interagieren. Dass solche Gruppen auch in Untergruppen nach Sympathie und Kommunikationshäufigkeit zerfallen, ist an dieser Stelle nicht relevant. Faktisch gibt es aber die Selbst- und Fremdzuschreibung dieser Gruppe als über-individuelle Einheit.

Die obere Grenze ergibt sich dadurch, dass man die Mitglieder nicht mehr als Personen wahrnimmt und keinen individuellen Kontakt mehr herstellen kann. Üblicherweise sind Gruppen sehr viel kleiner. Sie umfassen nicht mehr als die magische Zahl 7 plus oder minus 2. Die genaue Zahl ist auch nicht von besonderer Bedeutung, weil es um die psychologischen Prozesse geht, die durch die Anwesenheit anderer Personen ausgelöst werden. Das wesentliche Merkmal in der Gruppensituation ist also die Beeinflussung der eigenen Handlung durch die Bewertung anderer Personen, die direkt auf meine Handlung reagieren können, weil wir in Interaktion stehen.

2. *Diese Interaktion in der Gruppe ist zielorientiert.* Dieses Ziel kann mehr oder weniger präzise sein, es kann von außen gesetzt sein oder von der Gruppe selber festgelegt werden. Die Interaktionen werden also gesteuert. Damit gibt es fast immer zwei Aufgaben zu bewältigen: Zum einen die intendierte Zielverfolgung und zum anderen die Steuerung der Interaktion in der Gruppe, letzteres häufig als verborgene Aufgabe.

In Gruppen gibt es Strukturen, nach denen die Interaktionen ablaufen und die die individuelle Einflussstärke auf das Endergebnis der Gruppe festlegen. Die einzelnen Mitglieder einer Gruppe können also nach dem Ausmaß ihrer Beiträge und dem Gewicht bei der gemeinsamen Entscheidung differenziert werden. Hier spielt natürlich der Status in einer Organisation keine unwesentliche Rolle, der diese Personen mit Ressourcen (Belohnungsmöglichkeiten) ausstattet, über die andere Personen nicht verfügen. Aber auch die Persönlichkeit ist nicht unwichtig. Die Vielredner sind sozial weniger ängstlich und haben ein höheres Selbstvertrauen. Schaut man sich die Unterschiede in den durchschnittlichen Redebeiträgen, z. B. in Fünf-Personen-Gruppen an, so kommen auf den ersten Vielredner 69 % der Beiträge und auf den zweiten nur mehr 22 %, wenn man ein recht gut bestätigtes Gesetz heranzieht.

Man würde jetzt weiterhin naiverweise annehmen, dass zumindest eine längere Erfahrung in der Gruppe bei ähnlichen Aufgaben die Identifikation der individuellen Fähigkeiten bei der Lösung von Problemen verbessert. Leider finden sich in diesem Zusammenhang sogar Ergebnisse, die zeigen, dass sich die Identifikation leistungsfähiger Mitglieder der Gruppe mit der Gruppenerfahrung verschlechtert hat (Littlepage, Robinson & Reddington, 1997). Es bestehen also erhebliche Diskrepanzen zwischen den subjektiven Eindrücken und den realen Verhältnissen, wie sie sich im Ausmaß der Einflussstärke widerspiegeln.

3. *Ferner gibt es in Gruppen Bindungskräfte, die zu einer gewissen Abhängigkeit der einzelnen Mitglieder von der Gesamtgruppe führen.* Die Abhängigkeit ist keine reine instrumentelle Abhängigkeit, weil die Gruppe eine Unterstützung zur Erreichung eigener Ziele darstellt, sondern auch eine emotionale, weil man die Gruppenmitglieder mag und selber gemocht werden möchte. Diese Bindung an die Gruppe ist unterschiedlich intensiv, von der emotionalen Bindung an die Familie bis zur Bindung an eine kurzfristige Projektgruppe. Im ersten Fall handelt es sich um natürliche Primärgruppen, die ein Leben lang Bestand haben und im zweiten Fall sind es kurzfristige funktionale Gruppen zur Erledigung einer Aufgabe.

Im ersten Fall macht es Sinn die Gruppe als Einheit zu betrachten, weil die Abhängigkeiten so stark sind, dass man kaum unabhängig von den anderen Familienmitgliedern wichtige Entscheidungen treffen kann. Demgegenüber wird in Projektgruppen auf das individuelle Verhalten Bezug genommen. Die anderen Gruppenmitglieder sind für das Individuum nur eine von mehreren möglichen relevanten Umwelten. Im Fokus stehen aber das individuelle Vorgehen und das zwar gemeinsame, aber zeitlich begrenzte Projekt.

4. *Das Verhalten von Gruppen und in Gruppen wird durch die Mitglieder selber bewertet, aber auch durch unabhängige Beurteiler, die die Leistung einer Gruppe einschätzen sollen.* Eine solche Bewertung hat Konsequenzen. Zum einen kann man sich als Gruppenmitglied fragen, ob man weiterhin in dieser Gruppe bleiben soll, zum anderen können externe Beurteiler sich fragen, ob man an der Gruppe etwas ändern muss, um eine bessere Zielerreichung zu ermöglichen. Wichtig ist dabei, dass die Beurteilungskriterien häufig nicht übereinstimmen, wenn man diese zwei Qualitätsmaßstäbe vergleicht.

Die internen Kriterien beziehen sich fast ausschließlich auf die Abläufe und kaum auf die Handlungsergebnisse. Vielfach kann man sie auch gar nicht einschätzen, weil das einzelne Gruppenmitglied keine Vergleichsmaßstäbe hat. Demgegenüber kann ein

externer Beurteiler zwischen Gruppen vergleichen und vor allem die erbrachten Ergebnisse zur Bewertung heranziehen und nicht nur die internen Verläufe. Diese Bewertungsgrundlagen sind einmal intern für die Mitglieder handlungsleitend, weil man diesen Kriterien, die Erwartungen an das eigene Handeln darstellen, genügen möchte.

Die externen Kriterien sind nicht direkt handlungsrelevant, sie werden erst nachträglich bei der Beurteilung des Ergebnisses herangezogen. Daran wird dann auch schon deutlich, dass es hier erhebliche Widersprüche geben kann. Auf jeden Fall ist zu beachten, dass das Verhalten in Gruppen einem kontinuierlichen Bewertungsprozess ausgesetzt ist, der aber nach unterschiedlichen Kriterien vorgenommen wird bzw. werden muss, je nach Innen- oder Außenperspektive. Das Gruppenmitglied kann nur den Gruppenprozess selber heranziehen, jedoch ist dem unabhängigen Beobachter die Möglichkeit gegeben, das Ergebnis mit anderen Gruppen oder mit einem theoretischen Konstrukt zu vergleichen. Er kann also externe Bezugspunkte wählen, um eine Bewertung vorzunehmen.

Das aufgrund des positiv bewerteten Gruppenverlaufes als qualitativ hochwertig angesehene Ergebnis aus der Sicht der Teilnehmer, kann aus Sicht eines externen Beurteilers als minderwertig oder fehlerhaft beurteilt werden, weil dieser andere Kriterien heranzieht. Die beiden Grundlagen zur Beurteilung einer Gruppenleistung können erheblich divergieren. Man kann sich also nicht auf die interne Beurteilungsgrundlage verlassen.

Die genannten zentralen Charakteristika von Gruppen müssen auch bei jeder Moderation berücksichtigt werden.

1.2 Vorstellungen und Erwartungen von Menschen über das Funktionieren von Gruppen

Bei jeder Moderation spielen zudem die Vorstellungen, die Menschen über das Funktionieren von Gruppen entwickelt haben – die sozialen Repräsentationen über gut funktionierende Arbeitsgruppen – eine bedeutende Rolle. Dazu gehören empirischen Ergebnissen (Engelhardt & Witte, 1998; Witte & Engelhardt, 1998) zufolge

- hohe Solidarität,
- Rücksicht,
- annähernde Machtgleichheit,
- Möglichkeit zur freien Meinungsäußerung,
- Anregungen durch die Gruppe.

Diese Vorstellungen leiten die Menschen in ihrem Verhalten an, und sie sind Grundlage für die Akzeptanz von Unterstützungsmaßnahmen für Gruppen. Nur wenn die Techniken auch auf diese naiven Annahmen aufbauen, werden sie ohne weitere Diskussion als hilfreich akzeptiert. Weichen jedoch Gruppenmoderationstechniken von diesen Annahmen ab, ist viel Überzeugungsarbeit nötig, um diese Techniken auch als wirksam vermitteln und sie zur Verbesserung der eigenen Gruppenarbeit anwenden zu können.

Dabei müssen nicht nur die Annahmen der Gruppenmitglieder, sondern auch die der Gruppenleiter berücksichtigt werden. Für eine hohe Qualität der Gruppenlösung halten diese die folgenden Einflussfaktoren für besonders zentral: