

# Gruppenprozesse verstehen

---

## Wann sprechen wir von Gruppen?

Der Wiener Gruppendynamiker *Raoul Schindler*<sup>1</sup> unterscheidet bei einer Ansammlung von Menschen die Menge von der Gruppe und der Institution vor allem durch die unterschiedlich deutliche Innen/Außen-Grenze und durch den „Reifegrad“ in der Struktur:

**Menge** – als kontaktloses Nebeneinander, wenig Innen/Außen-Grenze, innen unstrukturiert

Beispiel:

Menschen warten in einer U-Bahn-Haltestelle. Sie suchen nicht nach einer Rangordnung (eher nach einem günstigen Startplatz, um als erste bei einer sich öffnenden Tür zu sein ☺ ?), und es erfordert keine neuen Prozesse, wenn sich eine Person entfernt oder wenn neue Personen dazu kommen.

**Gruppe** – deutliche Innen/Außen-Grenze, innen strukturiert nach dynamischer Rangordnung

Beispiel:

Ein paar Firmenmitarbeiter wollen ein Fest organisieren. Sie spüren genau, wer zu dieser Gruppe gehört – vor allem spüren es die, die um die weitere Zugehörigkeit bangen bzw. jene, die auch gerne dazugehören würden -, es gibt aber keine amtlichen Listen, keine rechtlichen Schritte, wenn jemand die Gruppe verlassen will. Wie die innere Rangordnung verhandelt wird, das steht im nächsten Unterkapitel!

**Institution** – festgeschriebene Innen/Außen-Grenze, erstarrte Rangpositionen

Beispiel:

In einer Firma gibt es klare Aufzeichnungen darüber, wer dazu gehört (Lohnlisten, Mitarbeiterausweise), und Ein- und Austritt sind auch rechtlich geregelt. Die Rangpositionen sind in einer festen Hierarchie aufgeteilt (Abteilungsleiterin, Vorstand etc.).

Die Strukturen von Gruppe und Institution überlagern sich meist! → Was ist ein Team? Eine Institution oder eine Gruppe? – Die Antwort: Ja.

---

<sup>1</sup> Univ.-Doz.Dr. Raoul Schindler, Mitbegründer des ÖAGG, Wegbereiter einer integrativen Psychotherapieausbildung in Österreich und der rehabilitativen und extramuralen Psychiatrie in Wien.

## Die Lebensphasen einer Gruppe

*Bruce W. Tuckman* unterscheidet 5 Phasen der Gruppenbildung:

- Forming – aus der Menge formt sich die Gruppe; die einzelnen TeilnehmerInnen suchen nach Gemeinsamkeiten, versuchen sichere Interaktionsmuster zu schaffen. Das Thema der Zugehörigkeit dominiert. „Wer bin ich hier?“ „Wozu sind wir zusammen?“ „Kann ich hier dazugehören und um welchen Preis?“ – In dieser Phase ist die **Abhängigkeit** der Gruppe von der Gruppenleitung besonders deutlich, im Schutz der „Autorität“ können die ersten Beziehungen hergestellt werden.
- Storming – Wenn sich ein Grundniveau an Ähnlichkeiten und Erwartungen gebildet hat, versuchen die Einzelnen durch „Machtspiele“ ihre Eigenständigkeit wieder zu bekommen und sich Klarheit über die mögliche Hierarchie in der Gruppe zu verschaffen (offene Attacken, versteckte „Nicht-Unterstützung“ usw.). – Auf die Abhängigkeit folgt die Phase der **Gegenabhängigkeit**: negative Reaktionen auf jede Art von Führung. Für die Weiterbewegung zur 3. Phase braucht die Gruppe Entscheidungsfindungsprozesse. – In dieser Phase ermöglicht das Modell der Rangdynamik wertvolle Einblicke!
- Norming – Rollen werden verteilt und Abläufe werden verhandelt, die Gruppe wird zu einem einheitlichen Ganzen. Kooperation ist möglich, weil funktionelle Beziehungen gelingen. Die Mitglieder gewinnen durch die Erreichung von Teilzielen neue Einsichten darüber, was die Zielerreichung begünstigt oder behindert. – Die Verteilung von Verantwortung ermöglicht interdependentes Agieren **unabhängig** von Machtpositionen.
- Performing – stärkere interpersonelle Beziehungen zwischen den TeilnehmerInnen, Gruppenaufgaben werden gelöst durch sinnvolles Einbringen der verschiedenen, in der Gruppe vorhandenen Talente. **Zusammenhängendes** Agieren wird erlebt und stärkt das Vertrauen in die Gruppe. Mit diesem Abschnitt beginnt die Wahrnehmung der Gruppe als etwas Einzigartiges, Unverwechselbares. Die Gruppe hat ihre eigene Identität entwickelt, sie erbringt die von ihr selbst definierte Leistung.
- Transforming (adjourning), auch als re-forming bezeichnet – sobald der Zweck der Gruppe erreicht ist oder wenn die zur Verfügung stehende Zeit abgelaufen ist, beginnt die Phase der Transformation durch
  - Neudefinition des Gruppenzwecks oder der Gruppenstruktur oder
  - Auflösung, Beendigung.

Jede Gruppe, die einen vollen Zyklus durchlaufen hat, hat die natürliche Tendenz, in irgendeiner Form zusammen zu bleiben.

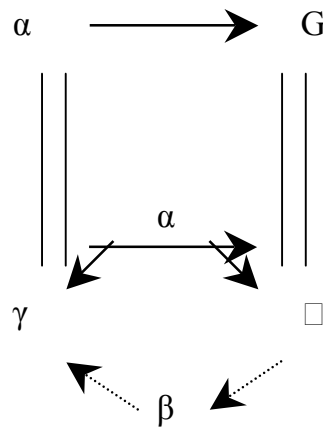
In der Storming-Phase werden die unterschiedlichen Positionen besetzt, die zur Leistungsfähigkeit einer Gruppe beitragen. Dieser Prozess beinhaltet mehr oder weniger offene Konflikte, mit denen auch das gemeinsame Ziel aus dem „Zielpool“ verhandelt wird. Raoul Schindler beschreibt die Dynamiken zwischen diesen Positionen. Es handelt sich dabei NICHT um die berühmten „Alphatierchen“, sondern um Positionen, die in leistungsstarken Gruppen durchaus wechselnd (eben „dynamisch“) besetzt sind!

## Rangdynamik in Gruppen (Raoul Schindler)

In jeder Gruppe kann man vier Positionen unterscheiden, die Einfluss haben auf das Wohlbefinden der einzelnen Teilnehmer und auf den Erfolg der Gruppe. Zwischen diesen Positionen entstehen Spannungen, Affekte, die den inneren Zusammenhalt der Gruppe unterstützen (dieser Gefühlsaustausch gehört ganz wesentlich zu dem, was wir in Gruppen suchen). Die Positionen sind vor allem auf das „Gegenüber“ bezogen – den äußeren „Gegner“ der Gruppe, den es zu überwinden gilt. Das kann ein abstraktes ZIEL sein, wobei der Ausdruck „Gegner“ die „beschwerlichen“ Aspekte der Zielidee bezeichnet – das Modell von Raoul Schindler ist auf die Omega-Position ausgerichtet und streicht deshalb diese Aspekte hervor.

**Beispiel:** MitarbeiterInnen einer Firma befinden sich im Rahmen eines „Betriebsausflugs“ auf einer Berghütte. Die Idee einer Nachtwanderung kommt auf mit dem Ziel, den Sonnenaufgang auf dem Gipfel zu erleben. Frau Messner ☺ ist davon sofort begeistert, sie malt sich aus, wie eindrucksvoll der Morgen werden wird und reißt auch andere mit. Sie ist am stärksten mit diesem Vorhaben identifiziert, sie hat die für die anderen attraktivste Lösung anzubieten und trägt das Vorhaben mit ihrer Identität – sie besetzt die Alpha-Position. Es kommen noch andere Vorschläge – ein Tennisturnier, ein gemütlicher Tag im Schwimmbad – und auch sie finden Anhänger. Manche KollegInnen begeistern sich ebenfalls für die Nachtwanderungen: *„Ja, das ist eine einmalige Gelegenheit hier, und wir können den Sonnenaufgang filmen. Am Nachmittag können wir immer noch ins Schwimmbad gehen. Wir richten den Proviant!“* Alle, die „mitgehen“, nehmen die Gamma-Position ein. Es gibt aber auch die Stimme von Herrn Flachland, er ist nicht begeistert: *„Wir haben ja gar keine richtigen Bergschuhe dabei. Und wenn ein Gewitter kommt? Wir wollten uns doch ausruhen, jetzt sollen wir uns wieder anstrengen?“* Der/die Schwächste der Gruppe (Nachzügler) bzw. der/die am wenigsten mit der Idee identifizierte (Distanzierte) hält als „Omega“ das G in der Gruppe präsent – den „Aufstieg“, den Berg, die Gefahren, die Anstrengung. Omega ist „das letzte in Bewegungsrichtung der Gruppe mitgehende Mitglied“. Zusätzlich kann sich Alpha beispielsweise in der Person eines Bergführers die Unterstützung durch eine(n) Experten/eine Expertin auf der Position von Beta sichern.

## Die soziodynamische Grundformel von Raoul Schindler



### ALPHA $\alpha$

$\alpha$  bekommt seine Position durch die attraktivste Konfrontation mit einem äußeren „Gegner“.  $\alpha$  ist der „Führer“ der Gruppe, repräsentiert sie nach außen und ist am stärksten mit dem Ziel identifiziert. Die Gruppenmitglieder identifizieren sich mit der Person auf dieser Position („Die Gruppe liebt sich narzisstisch in dem in Alpha-Position befindlichen Individuum.“<sup>2</sup>). Alpha argumentiert nicht, sondern agiert. Er hat nur eine wirkliche Verpflichtung: er muss mit der Gruppe schicksalsanteilig verbunden sein, sonst entstehen Angst und Unsicherheit. Alpha kann sich nicht einfach selbst zum Alpha machen, die Gammas machen Alpha dadurch zum „Führer“, dass sie sich ihm anschließen!

### BETA $\beta$

$\beta$  hat Kompetenz auf einem relevanten Teilgebiet und besitzt dadurch eine gewisse Autorität (diese Person hätte eventuell auch Alpha werden können). Er ist unabhängiger als Alpha und nur indirekt mit der Gruppe verbunden – nämlich über Alpha. Dadurch wird er auch relativ leicht in den Sturz des Alpha mit hineingerissen. Alpha muss  $\beta$  anerkennen. Beta muss aber – im Gegensatz zum Alpha – etwas leisten und vorweisen können, in unserem Beispiel die Routen kennen, das Wetter besser einschätzen, das Können der Gruppe berücksichtigen!

---

<sup>2</sup> Raoul Schindler, Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik Bd.3, Heft 1 (Okt.1969), S. 32.

## GAMMA $\gamma$

$\gamma$  gehört zum Gros der Gruppe und taucht ganz in deren Kollektivität ein. Die Gammas identifizieren sich mit Alpha, sie tragen die Leistung der Gruppe, sind aber nicht mit der Willensbildung belastet. Sie „tun die Arbeit“, sie kümmern sich zum Beispiel bei der Bergwanderung um Proviant und tragen die Rucksäcke. „...die in Gamma-Position befindlichen Gruppenmitglieder (verhalten sich) ihrerseits zum Rang-Letzten der Gruppe, Omega, so, wie die Gruppe in ihren Fantasien träumt, dass Alpha sich zum Gegner der Gruppe verhalten werde.“<sup>3</sup> Gehen die Gammas zögerlich auf jeden Omega-Einwand ein? Reagieren sie barsch und aggressiv? Verhandeln sie?

## OMEGA $\Omega$

$\Omega$  identifiziert sich mit dem äußeren „Gegner“ der Gruppe und repräsentiert ihn in der Gruppe. Er wendet sich gegen Alpha, von dem er sich angegriffen fühlt. Er entlastet die Gammas, indem er die „Repräsentation der Dissonanzen“ übernimmt (er trägt einen Teil der Ambivalenz der Gammas): auch die anderen Gruppenmitglieder spüren das Beschwerliche an ihrem Vorhaben, sie ahnen Müdigkeit und schmerzende Fußblasen, und diese Gefühle stehen im Widerstreit mit der Vorfreude auf schöne Eindrücke und auf die Befriedigung nach der Überwindung. Sobald Omega diese Anteile äußert, wissen die anderen sie gut aufgehoben und können sich freier durch die ermutigenden Gefühle begeistern lassen. Omega leistet daher sehr viel für die Gruppe, es packt sozusagen die Widerstände in seinen Rucksack und trägt sie ein Stück weit für die anderen!

Die 3 Typen von Omega sind:

- Nachzügler (wandert am langsamsten mit, wird am schnellsten müde, möchte aber dabei sein)
- Distanzierter (steht dem Vorhaben kritisch gegenüber, hat starke Bedenken, denkt an Ausstieg)
- Rebell (wendet sich offen gegen Alpha)

Im Umgang einer Gruppe mit ihren Omegas gibt es ebenfalls unterschiedliche „Typen“:

- Hofnarr (er darf dem Herrscher sagen, was kein anderer sagen darf; unterhält die Gruppe, hat durchaus auch Prestige)
- Prügelknabe (er bekam die Strafe, die der Fürstenson nicht bekommen durfte, kam dafür in den Genuss höfischer Erziehung; darf am Hof bleiben, hat aber kein Prestige)
- Sündenbock (die Sünden der Gemeinde wurden auf seinen Rücken gebunden und er wurde in die Wüste gejagt; er wird aus der Gruppe ausgeschlossen)

---

<sup>3</sup> Ders., ibid.

Gruppen, die keine Omegas zulassen, nennt Raoul Schindler „Lemminge“ – es fehlt die Repräsentation des Gegners für den Erfolg der Gruppe. (Solche Gruppen starten z.B. immer wieder Projekte, die im Sande verlaufen, worauf sie ein neues starten...)

Differenzierungen der Alpha-rolle:

- Narzistisches Alpha: die Gruppe gefällt sich in der Identifikation mit dem charismatischen Alpha (scherzt z.B., präsentiert sich gerne, hält gute Reden nach außen, wirkt attraktiv)
- Empathisches Alpha: die Gruppe fühlt sich wertgeschätzt, wahrgenommen. Alpha drückt aus, dass ihm die Gruppe wichtig ist, nimmt Anteil.
- Heroisches Alpha: wendet sich aggressiv gegen die Gammas, die sich dadurch stark fühlen (die Identifikation mit Alpha lässt die Gammas jene Aggression spüren, mit der sie sich an das Gegenüber richten wollen)

Personen, die sich gut längere Zeit auf der Alpha-Position behaupten, haben meist alle 3 Äußerungsformen zur Verfügung und erkennen, in welchen Situationen die Gruppe welche Äußerungsform braucht!

