

Wegleitung zur Fallanalyse eines Gruppenprozess

ausserschulische Aufgabe zur Erlangung des AdA-Modulzertifikats 2:

Erstelle eine schriftliche Fallanalyse eines selbsterlebten Gruppenprozesses.

Gruppendynamik wird dadurch definiert, dass alle Menschen in einem System (= Gruppe) dazu tendieren bestimmte Rollen einzunehmen und einander zuzuweisen. Die Dynamik entsteht durch die Fixierung bzw. Flexibilität dieser Rollen. Also sollte in einer Analyse einer Gruppendynamik die Reflexion Bezug auf die verschiedenen Rollen der diversen Teilnehmer (Nicht aller, aber doch einiger. Häufig werden die Auffälligsten gewählt.) nehmen. Die Analyse meiner eigenen und der Rollen anderer Gruppenmitglieder zeigt die Dynamik. Als Erwachsenenbildnerin ist es sehr hilfreich, sich auch darauf hin zu trainieren, solche Interaktionen und Rollenzuschreibungen einer Gruppe erkennen zu können. Dies ermöglicht zusätzliche Interventionsvarianten.

Eine Gruppenprozess-Analyse soll also die Rollen und die Interaktionen durch die Rollen von verschiedenen Teilnehmern zu- und untereinander betrachten und die dadurch entstandene Dynamik beschreiben.

Format: Diese Wegleitung soll nur als Idee/Unterstützung dienen. Die schriftliche Analyse soll 8 bis 12 Seiten A4 umfassen. Sie wird im Rahmen der 3. Stufe, Lernbegleitung & Systemdynamik als ausserschulische Aufgabe einverlangt, kann natürlich bereits vorgängig erstellt werden.

Die Fallanalyse muss folgendes beinhalten:

1. **Eine persönliche Reflektion** der Erfahrungen mit Gruppen über die Leitfragen:
 - 1.1 Welche Erkenntnisse habe ich gewonnen in Bezug auf mich selbst?
 - 1.2 Welche Erkenntnisse habe ich gewonnen in Bezug auf das Gruppengeschehen allgemein?
 - 1.3 Was heisst das für mich in meiner (zukünftigen) Praxis, für meine Rolle als LeiterIn von Gruppen?
2. **Eine schriftliche Fallanalyse** und Interventionsvorschläge zu einer Gruppensituation:
 - 2.1 AbsolventIn wählt eine in der Rolle als KursleiterIn selbsterlebte kritische Situation.
 - 2.2 Er/Sie beschreibt die Ausgangssituation und die Problematik (Kontext, Rollenverteilung).
 - 2.3 Er/Sie beschreibt die eigene Haltung und Interventionen sowie das Resultat, die Konsequenzen in sinnlich konkreten Verhaltensbeschreibungen.
 - 2.4 Er/Sie reflektiert die Situation und die eigene Reaktion und die Reaktionen der Beteiligten in sinnlich konkreten Verhaltensbeschreibungen und Metabetrachtungen (unterschiedliche gruppendynamische und interaktive Konzepte) am konkreten Beispiel.
 - 2.5 Er/Sie beschreibt mögliche weitere Interventionsstrategien und analysiert deren Chancen und Gefahren.
3. **Eine schriftliche Selbstanalyse** zur Fallanalyse (s. Datei "Stufe3-h-FallanalyseGruppen-Protokoll")



Die inhaltliche Ausführung richtet sich nach den [Beurteilungskriterien](#) SVEB zur Lernzielkontrolle LZK 2, die [auf der folgenden Seite](#) auszugsweise wiedergegeben sind.

Auszug aus der Lernzielkontrolle (LZK) zum Modul 2 "Gruppenprozesse in Lernveranstaltungen begleiten" aus den Bestimmungen des Schweiz. Dachverbands für Weiterbildung (SVEB):

Die Fallanalyse soll folgendes beinhalten:

persönliche Reflexion zu den Leitfragen:

1. Welche Erkenntnisse habe ich gewonnen in Bezug auf das Gruppengeschehen allgemein?
2. Was heisst das für mich in meiner Praxis, für meine Rolle als LeiterIn von Gruppen?

Die persönliche Auswertung ist nach Ende des Blockkurses der Kursleitung abzugeben. Die Auswertung wird von der Kursleitung nicht qualifiziert. Ein Feedback ist fakultativ.

Fallanalyse

Dazu kann gehören:

- Die Absolventin/der Absolvent wählt eine kritische Situation aus der eigenen Berufspraxis.
- Er/Sie beschreibt die Situation und die Problematik.
- Er/Sie beschreibt die eigene Haltung, die Intervention sowie das Resultat, die Konsequenzen.
- Er/Sie reflektiert die Situation und die eigene Reaktion und die Reaktionen der Beteiligten.
- Er/Sie beschreibt mögliche weitere Interventionsstrategien und analysiert deren Chancen und Gefahren.

Beurteilungskriterien: (SVEB-Vorschrift)

Inhaltliche Qualität

Auswahl der Situation entsprechend dem Auftrag. Vollständig, verständlich und nachvollziehbar in den Aussagen zu

- Beschrieb der Situation und Problematik
- Beschrieb der eigenen Handlung, der eigenen Intervention und der Konsequenzen
- Reflexion über Situation, eigene Reaktion und Reaktionen der Beteiligten
- Beschrieb möglicher anderer Interventionsstrategien, Analyse deren Chancen und Gefahren
- Nachvollziehbarer Beschrieb eigener Stärken, Schwächen und Grenzen
- Ersichtliche Lernschritte und Entwicklungsprozesse herauskristallisiert
- Gliederung und verständliche Darstellung

Reflexionsfähigkeit

- Selbstwahrnehmung
- Wahrnehmung der Gruppe
- Verbindung des eigenen Handelns mit theoretischen Konzepten

- Fähigkeit, theoretische Hintergründe und Modelle/Konzepte auf ihre Vor- und Nachteile – bezogen auf die Situation – zu analysieren
- Fähigkeit, die Wirkung des eigenen Handelns bezogen auf die Gruppe, aber auch auf Einzelne, zu beurteilen
- Analyse der eigenen Rolle
- Fähigkeit, Hypothesen zu bilden, zu bewerten sowie Handlungsstrategien zu entwickeln

Gruppendynamik muss intensiv erlebt und reflektiert worden sein, als involvierte/r Teilnehmer/ Teilnehmerin in einer Gruppe, die sich zentral mit Gruppendynamik auseinandergesetzt hat. In der Selbstbeurteilung muss die Umsetzung dieser Erkenntnisse in die Rolle der Kursleiter/in nachvollziehbar geschildert werden. (SVEB Newsletter 04-2009)

Beurteilung

Die Arbeit wird von einem Mitglied der Kursleitung beurteilt. Die Kursleitung verfasst einen kurzen schriftlichen Bericht zur Fallanalyse. Die Schlussbewertung erfolgt schriftlich mit "erfüllt" oder "nicht erfüllt".

Lernziele Gruppendynamik

Handlungskompetenz:

Die Absolventinnen und Absolventen sind fähig, komplexe Prozesse von Gruppen zu erkennen, zu reflektieren und adäquat zu intervenieren.

Sie

- können Kommunikationsprozesse in Gruppen analysieren, situationsgerecht intervenieren und Gruppen prozess- und zielorientiert leiten.
- sind in der Lage, gruppendynamische Prinzipien in unterschiedlichen Lehr- und Lernsituationen sowie in längeren und komplexen Gruppenprozessen anzuwenden.
- sind sich ihrer eigenen Lernbiografie bewusst.
- können aufgrund der Kenntnis ihrer eigenen Stärken und Schwächen ihr eigenes Leitungsverhalten reflektieren und weiterentwickeln.
- sind in der Lage, ihre eigenen Werte, Haltungen und Normen und ihr eigenes Lernverständnis zu reflektieren und für die Begleitung von Gruppen nutzbar zu machen.

Die lückenlose Anwesenheit im Blockkurs (100% Anwesenheit) ist zwingend.

Anhang: Theorien zur Gruppendynamik

Training in Gruppendynamik

(erkennen, erleben, analysieren, Modelle, zuordnen, Interventionen) trägt dazu bei, folgende Fähigkeiten zu erwerben bzw. zu verbessern:

Gruppendynamischer Ansatz (nach Rosenkranz 1982)	plus NLP-Methoden, Formate, Sprachmodelle
1. Wahrnehmungsfähigkeit: Die Fähigkeit <ul style="list-style-type: none"> zur Selbst- und Fremdwahrnehmung in und außerhalb der Seminargruppe; Beobachtung von sozialen Prozessen in Gruppen und Organisationen. 	Repräsentationssysteme vakog, Submodalitäten, assoziieren, dissoziieren, 1., 2. und 3. Position, Reframing, Positive Absicht der Teile, Parts Party
2. Analysieren, reflektieren, hinterfragen: Die Fähigkeit <ul style="list-style-type: none"> zur Analyse und Diagnose von sozialen Prozessen in der 'Hier-und-Jetzt'-Situation der Seminargruppe; mit den bewusst gemachten eigenen Gefühlen und den der anderen reflektiert umzugehen; Verhalten, Werte, soziale Normen, Rollen und Vorurteile kritisch zu hinterfragen; zur kooperativ wissenschaftlichen Problemlösung durch Abwägen von Alternativen. 	Zustände: Stuck-State, Desired-State, Ressourcen, Bail-Out, Metaprogramme: Beziehungsfiler, Wahrnehmungsfiler, Regulatoren Selbstmanagement mit Selbstankern, Positionen wechseln, Gestaltungsebenen (Neurologische Ebenen), Beliefs, Werte, Meta-Modell der Sprache (Verzerrungen, Generalisierungen, Tilgungen) 6-step Reframing in Systemen, Verhandlungsreframing,
3. Integration: Die Übung von sozialen Handlungsfertigkeiten, wie z.B. <ul style="list-style-type: none"> die Fähigkeit der Mitteilung (Feed-back, Rückkopplung) an die Gruppenkollegen, wie deren Verhalten in der Gruppe wahrgenommen, verstanden und erlebt wird, die Fähigkeit zur Kommunikation, wie Zuhören und Informieren; die Fähigkeit, gemeinsam an einer Gruppenaufgabe zu arbeiten, die Gruppe zu organisieren und die in einer Gruppe notwendigen Funktionen wahrzunehmen, um den 'Vorteil der Gruppe' beim Arbeiten und Lernen wahrzunehmen; die Fähigkeit, wirkungsvoll in den Gruppenprozess einzugreifen und, wenn nötig, Führungsrollen in der Gruppe zu übernehmen und zur gegebenen Zeit die Führungsrolle eines anderen anzuerkennen; die Fähigkeit, den eigenen und fremde Führungsstile zu analysieren und stilgemäss Sprachäusserungen und Verhaltensweisen zu verwenden; die Fähigkeit, andere Gruppenmitglieder zu beraten und beim Lernen zu unterstützen; die Fähigkeit zur personalen, interpersonalen und intergruppalen Konfliktbearbeitung zu entwickeln; die Fähigkeit, das im Laboratorium Gelernte auf die persönliche und berufliche Situation außerhalb des Laboratoriums zu übertragen und situationsgemäß anzuwenden. 	Stufe Practitioner: Feedback-Training, Coaching-Strukturen, Meta-Modell der Sprache, Reframing, Strategien, Problem- und Zielbestimmung, Timeline-Arbeit, Future Pace und Probehandeln in der Phantasie Stufe Master: Recursive-Training-Cycle (R.T.C.) Autofeedback und Kundenfeedback, The Circle of Powerful Communication, Coaching-Fähigkeiten der NLP-Masterstufe, Identitätsmatrix, Persönlichkeitsarbeit, Modelling, Metaprogramme, Konfliktmoderation, Projektarbeiten Stufe Trainer: Rapport mit Gruppe, Mikro-Skills, Leadership, Problemlösungs-Modelle, Präsentationen, Arbeit mit Gruppen

Rapport - eine Grundlage für Gruppendynamik

Harmonie oder Sympathie in der Beziehung; Zustimmung; Übereinstimmung; mit jemandem im Einklang sein. Rapport bedeutet den Aufbau einer kooperativen Kommunikationshaltung.

Rapport-Fähigkeiten:

- Die Bestandteile von Rapport erkennen, sowie demonstrieren können, wie Rapport aufgebaut und gehalten werden kann, über:
 - Wertschätzung: Ich bin o.k. du bist o.k., Anerkennung, Respekt, Empathie, Würdigung, Ich bin ich und du bist du. Wertschätzung heisst nicht, dass mir das gleiche wichtig sein muss!
 - Verhalten: Körperhaltung angleichen (versetzt, über Kreuz), Atem, Rhythmus, Erkennen und reagieren auf: visuelle, auditive, kinästhetische, olfaktorische und gustatorische Wörter in der Sprache, Augenzugangshinweise kalibrieren und verbalen Rapport über den Gebrauch von vakog-Wörtern sowie angleichen über entsprechende Gesten.
- Rapport brechen können: Bewusst nicht angleichen (mismatch), eigene, stabile Werthaltungen - allenfalls auch entgegen einer Gruppenmeinung - leben können.
- Leading: Von einem Repräsentationssystem in ein anderes führen. In Rapport mit Anderen mich und meine Ideen einbringen können.
- Erkennen, wenn jemand nicht im Rapport ist und den Rapport wieder herstellen können.
- Submodalitäten, Strategien und Sorting Styles (Metaprogramme) eines Partners zu erkennen und ihn/sie in ihrem/seinem Weltmodell abzuholen.

Zur Analyse ...

- des Verhalten Einzelner in einer Gruppe,
- des Verhaltens von Untergruppen oder
- des ganzen Teams

...gibt es verschiedenste Modelle:

Disneystrategie:	Wer steuerte viele Ideen bei? Wer testete um zu sehen, ob die Gruppe entscheidungsreif sei?
Gestaltungsebenen	<u>Umgebung</u> : Wer sorgte für den Kontext? <u>Wissen</u> : Wer gab neue Information, die half einen fraglichen Punkt zu klären? <u>Rolle</u> : Wer sprach die anderen in ihrer Funktion, Rolle an (unterstützend oder einschränkend)?
Feedbackfähigkeit	Wer konnte sinnlich konkretes Feedback geben? Wie wurde Feedback angenommen? Wer gab Feedback auf der Identitätsebene?
Metaprogramme	<u>Match / Mismatch</u> : Wer verknüpfte verwandte Ideen um den Gruppenprozess zu fördern? Wer 'zerstörte' Konsens mit immer wieder anderen Vorschlägen? <u>Zielorientiert</u> : Wer stellte Fragen, die der Gruppe halfen sich auf die Aufgabe zurückzubedenken? <u>Beziehungsorientiert</u> : Wer sorgte dafür, dass die TeilnehmerInnen die Möglichkeit hatten, sich mitzuteilen bzw. über Gefühle zu sprechen? Wer sprach darüber 'zu fühlen, wie es der Gruppe geht'? <u>Assoziiert - Kinästh.</u> : Wer baute Spannungen in der Gruppe ab (oder versuchte es) ? <u>Für Wir</u> : Wer gab am meisten Unterstützung oder Anerkennung für die Ideen anderer? <u>External / Internale Referenz</u> : Wer in der Gruppe gab Fehler zu bzw. bot an seine/ihre Meinung zu ändern?
Soziodynamische Grundformel	<u>Alpha</u> : Task-Leader, Emotional-Leader Wer bat um weitere Meinungen zur diskutierten Angelegenheit? Wer machte Vorschläge um herauszufinden, wo die Gruppe steht? <u>Omega</u> : Outsider (Als Gegner zum Alpha: Out-Position) <u>Beta</u> : Experte <u>Gamma</u> : Mitläufer

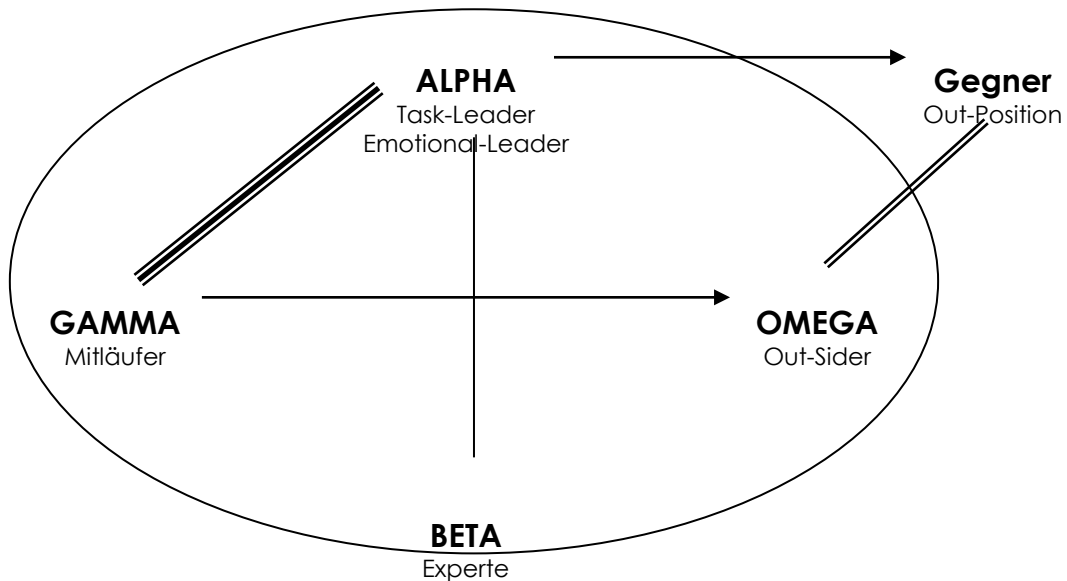
Teambildungsstadien

Bei der Bildung von Gruppen (Projekt- und Arbeitsteams) werden in der Regel dieselben typischen Teambildungs-Stadien durchlaufen. Quelle: Tuckmann 1965

Einschränkende Verhaltensweisen:	Unterstützende Verhaltensweisen:
<p>1. Formierung (FORMING): Das Team formiert sich, probiert Verhaltensmuster aus, man tastet sich ab. Es bestehen Unbehagen und Unsicherheit. Man versucht, sich zu orientieren und zu positionieren. Einige verhalten sich abwartend und defensiv, andere versuchen ihr Potential aktiv einzubringen.</p>	
<p>Flucht nach vorne, Provokation, Engstirnigkeit, Sturheit, Informationen zurückhalten, den Informationsfluss hemmen, übertriebene Skepsis,</p>	<p>Offenheit, Kommunikation, neutrale Haltung, Neugierde, Flexibilität, sich in den andern hineinversetzen können, andere Meinungen akzeptieren, Probehandeln in der Phantasie, Fehlerkultur, klare Zielvorstellungen formulieren, Klärung und Prüfung der Gruppenziele,</p>
<p>2. Konfliktphase (STORMING): Es entstehen Konflikte und Meinungsverschiedenheiten im Team und unter den Teams. Darauf folgt der „Aufstand“ gegen selbsternannte oder durch Dritte bestimmte Führer. Das Team lernt mit dieser Situation umzugehen.</p>	
<p>Untergruppen bilden, unkontrollierte Abwehrreaktionen, Verleumdung, Sabotage, Erpressung, Falschinformationen, Ausweichen, Flucht, Verdrängen, Überspielen, Bagatellisieren, lächerlich machen, Resignation, geheime Vorgehensweisen, entweder/oder - Denken, Gleichgültigkeit, Rabattmarken kleben, alles persönlich nehmen, abwerten: ich-/du-, ich-/du+, ich+/du-.</p>	<p>Sich immer wieder an die gemeinsamen höheren Ziele erinnern, Spannungen ertragen, Konflikte und Probleme aussprechen, Kongruenz leben, Mut, Risiko, Thematisieren der Wertvorstellungen, Klärung und Verbesserung, positive Absicht der Interventionen würdigen, Sach- und Beziehungsebene erkennen, ich bin o.k. / du bist o.k. (+/) leben,</p>
<p>3. Normierungsphase (NORMING): Die Widerstände sind überwunden. Konflikte sind beigelegt, es entwickelt sich ein Zusammengehörigkeitsgefühl. Die MitgliederInnen akzeptieren sich gegenseitig und halten im Umgang miteinander bestimmte Regeln/Normen ein (formell / informell), welche für das Team-Resultat entscheidend sind.</p>	
<p>keine Verantwortung übernehmen, Kompetenzen missachten und übergehen, 'nur nichts schriftlich'.</p>	<p>Spielregeln festhalten und einhalten, Rollenverständnis kommunizieren, Verträge und Abmachungen einhalten, geniessen, Akzeptanz,</p>
<p>4. Arbeitsphase (PERFORMING): Die Energie ist nun für die Lösung der gestellten Aufgabe verfügbar. Die zwischenmenschlichen Barrieren sind überwunden, die Rollen verteilt und akzeptiert. Das Team ist funktionsfähig. Das Team verbleibt in dieser Phase, bis eine Störung auftritt, was die Themen der Konfliktphase zur Folge hat. Das Stadium der Arbeitsphase muss nun wieder neu erarbeitet werden.</p>	
<p>Nachlassen der Wachheit; meinen, Informationen fliessen automatisch; Sturheit, Diskussionen meiden</p>	<p>Selbstcoaching, Wachbleiben, alle unterstützenden Verhaltensweisen (Pkt. 1 - 3) pflegen, Entscheide im Geiste der Gruppe fällen, sich selbst gegenüber kritisch bleiben, Kritik offen und konstruktiv leben, Mut zu Neuem,</p>

Soziodynamische Grundformel

R. Schindler



Es wird angenommen, dass in (Seminar-)Gruppen im Verlauf der Zeit und relativ unabhängig von Thema, Lernziel und einzelnen Teilnehmer/innen eine typische Struktur mit bestimmten Rollen entsteht. Selbstverständlich ist es nicht zufällig, welche Personen welche Rollen übernehmen, aber strukturell sind die Rollenverteilungen in den meisten Gruppen identisch.

So gibt es in jeder Gruppe eine **Alpha-Position**, also eine Führungsposition, die meist - aber nicht immer - von der Seminarleitung eingenommen wird. Denkbar ist eine Spaltung dieser Führung in eine "didaktisch-fachliche" Leitung und eine emotionale Leitungsposition - die häufig einem/r Teilnehmer/in zugewiesen wird. Die Mehrzahl der Teilnehmenden übernehmen **Gamma-Positionen**, d.h. sie sind gekommen um zu lernen, sie erwarten von Alpha Vorschläge, neues Wissen, gelegentlich auch Handlungsanweisungen und Rückmeldungen. Wenn Alpha sich weigert, diese Führungsrolle wahrzunehmen, sind Irritationen und Positionskämpfe zu befürchten.

Nicht selten werden Seminare von **Beta-Personen** besucht, die Experten sind und gelegentlich mehr wissen als Alpha. Deren Teilnahmemotiv kann der

Wunsch sein "ihr" Expertenwissen präsentieren zu können - auch gegenüber der Seminarleitung. Denkbar ist aber auch, dass sie das Anspruchsniveau des Kurses falsch eingeschätzt haben und unterfordert sind. Jedenfalls ist zwischen Alpha und Beta eine Verständigung erforderlich, sei es, dass Beta als Experte funktional "eingesetzt" wird, sei es, dass Beta den Kurs wechselt oder abbricht.

Omega, der Aussenseiter, befindet sich meist in einem Konflikt mit Gamma, seltener mit Alpha. Häufig werden Personen von der Gruppe ausgegrenzt und müssen von Alpha unterstützt werden. Meist ist Omega an einer Integration in die Gruppe interessiert, während Inhaber einer "out-position" sich bewusst nonkonformistisch und provokativ verhalten. Oft handelt es sich um eine Rivalität mit der Seminarleitung, allerdings kann diese Gegenposition - z.B. in der politischen Bildung - inhaltlich berechtigt sein. Dann kommt es darauf an, diesen Konflikt für den Lernprozess der Gruppe fruchtbar zu machen.

Für die Seminarleitung ist es oft angenehm, wenn alle Teilnehmenden die Gamma-Position einnehmen. Für den Lernprozess der Gruppe kann es anregend sein, wenn die "Gamma-Fraktion" nicht zu gross ist.

Rollen

Zuteilung durch die TN: Aufgrund von Wahrnehmungen der äusseren Erscheinung, des Verhaltens und der gezeigten Fähigkeiten werden Rollen zugeteilt. Die Zuschreibung dieser Rollen ist eine Diagnose der Identität des Betroffenen. Eine Beschreibung wie er/sie "ist". (Modell der Gestaltungsebenen)

Die wahrgenommenen Fähigkeiten können mit den Metaprogrammen aus der NLP-Prozesswahrnehmung beschrieben werden: spontan – systematisch, Überblick - Detail, aktiv – passiv, positiv – negativ, match – mismatch, beziehungsorientiert – resultateorientiert, internal – external, für andere – für sich – für wir, zielorientiert – problemorientiert, entweder/oder – sowohl als auch usw. Und mit den Disney-Rollen: Träumen – Beraten – Realisieren.

Vorgabe durch das System 'Gruppe': Jedes System hat Rollenplätze wie LeiterIn, Aussen-seiterIn, Lieblingskind, StörerIn usw. Der Druck, diese Rollen zu besetzen ist enorm und führt, wenn alle Plätze besetzt sind, zu einer Erstarrung in einem primären Muster, in dem alle Beteiligten eine Rolle erhalten und darin bleiben. Wenn eine Gruppe durch Erfahrung und Ausprobieren lernt, flüssiger und unterstützender mit den vorhandenen Rollen umzugehen (indem sie z.B. mit deren Besetzung abwechselt), bekommt sie eine viel grössere Beweglichkeit und Kreativität, um mit inneren und äusseren Konflikten umzugehen.

Rollenkonflikte entstehen durch widersprüchliche Rollenerwartungen. Teilpersönlichkeiten die sich widersprechen (Der Führer, der das Resultat in kurzer Zeit erreichen will und es gleichzeitig allen recht machen möchte), Inkongruenz des Selbst- und Fremdbildes, d.h. die Erwartungen, die eine Person selbst an ihre Rolle knüpft und fremde Erwartungen stimmen nicht überein oder die Rollenplätze werden durch mehrere TeilnehmerInnen belegt.

Rollendynamik: z.B. Innere Arbeit mit dem ruhigen Teil der Gruppe und von uns Selber. In der extravertierten Gruppensituation fühlen sich eher introvertierte und ruhige Menschen oft nicht wohl oder haben Angst, den Kontakt mit sich selber zu verlieren. Die Gruppe braucht aber gerade das, was die ruhigen Menschen beizutragen haben, und sie braucht auch Kontakt mit ihrer eigenen ruhigen, introvertierten Seite. Es ist deshalb wichtig, für diesen ruhigen Teil ein Gefäss zu schaffen und darauf zu achten, wann es für die Gruppe sinnvoll sein könnte, still zu sein und den Einzelnen Gelegenheit zu geben, sich selbst zu spüren, zu meditieren, Bilder zu machen, über Fragen nachzudenken, etc. Das gemeinsame Erleben einer ruhigen Zeit – in der Gruppe, aber doch ohne Extraversionsdruck – während welcher man die Gruppe spürt und gleichzeitig mit der eigenen Tiefe verbunden ist, führt dazu, dass sich die Menschen zusammen wohler fühlen und das Erleben und die Achtsamkeit der Gruppe tiefer wird (ZaZen und viele andere spirituelle Praktiken in der Gruppe nutzen diesen Umstand).

Gruppenstruktur: In jeder Gruppe bilden sich mit der Zeit bestimmte Beziehungsmuster und Strukturen heraus. Die verschiedenen Gruppenmitglieder erhalten (oder erkämpfen sich) ihren Platz, ihre Position in der Gruppe. Sie übernehmen spezifische Rollen oder Funktionen. Einige Rollen können nur 'gespielt' werden, wenn sie einen Gegenpart finden. Die 'Gruppenmutter' braucht ihre 'Gruppenkinder', der 'Vielredner' seine 'stummen Zuhörer', der 'Boss' seine 'Untertanen' usw.

Gruppenrollen sind Teil der sozialen Prozesse, die in Gruppen ablaufen. Sie können sich verfestigen, wenn die Gruppe starre Erwartungen an das Verhalten der einzelnen entwi-

ckelt. Wenn Gruppenmitglieder unerwartet ihr gewohntes Verhalten ändern, sozusagen aus ihrer 'Rolle fallen', kann das Gleichgewicht der ganzen Gruppe durcheinander geraten. Gruppen reagieren wie Systeme, in denen die einzelnen Teile zusammen eine Einheit bilden und sich wechselseitig beeinflussen. Die Änderung eines Teils des Systems verursacht automatisch auch Änderungen in anderen Teilen. Normalerweise setzen dann Regelmechanismen ein, die die Funktion haben, das System wieder in seinen ursprünglichen Zustand zu versetzen (wie z.B. Sanktionen gegenüber Abweichtlern, Gruppendruck, etc.)








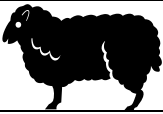







Rollenerwartungen können dann als Gruppenzwang erlebt werden. Wer einmal ein bestimmtes 'Image' erhalten hat, hat es schwer, aus dieser Rolle wieder auszusteigen. Oft werden Personen ungewollt in bestimmte Rollen gedrängt: So werden zum Beispiel gern demjenigen, der sich schwer durchsetzen und 'nein' sagen kann, die unangenehmen Aufgaben übertragen. Oder wenn schwelende Konflikte verdrängt werden, sucht sich die Gruppe häufig einen 'Sündenbock', der für die Schwierigkeiten verantwortlich gemacht wird und an dem die Aggressionen abregiert werden können. Um Störungen in einer Gruppe analysieren und beheben zu können, ist es wichtig, die Gruppenstruktur zu erkennen.

Um die Gruppenstruktur zu erkennen, können wir uns folgende Fragen stellen:

- Welche Stellung haben die einzelnen in der Gruppe?
- Welche Erwartungen sind damit verknüpft?
- Wer übernimmt bei Gruppenaktivitäten gewöhnlich die Initiative? Wer hält sich im Hintergrund? Wer spricht meistens, wer schweigt? Wer ist Tonangeber, wer Mitläufer?
- Wer hat mit wem häufig Kontakt und beruht das auf Gegenseitigkeit?
- Was sind die Inhalte der Kommunikation (Kritik oder positive Unterstützung)?
- In welcher Form wird miteinander kommuniziert?
- Gibt es festgefahrene Rollen? Wer hat eine negative Rolle (Aussenseiter, Sündenbock)?
- Gibt es Gruppenmitglieder, um die wir uns zuwenig gekümmert haben?
- Welche Untergruppen existieren und stehen sie in Konkurrenz zueinander?

Gruppendynamik: Beobachtbare Rollen in Gruppen

frei nach Belbin, Birkenbihl, Megha u.a.

	Anführer: Er wirkt durch seine Persönlichkeit, nimmt Führungsaufgaben wahr, koordiniert die Beiträge, fasst die Gesamtmeinung zusammen.
	Wortführer: Er vertritt die Gruppe nach aussen. Ist das Sprachrohr der Gruppe.
	Macher: Der Ausfühler der Gruppe. Führt einmal beschlossene Vorhaben systematisch und effizient aus. Der Tüchtige.
	Graue Maus: Der Introvertierte der Gruppe, der eher beobachtet. Er exponiert sich ungern, denkt aber intensiv mit.
	Opferlamm: Wird in Krisensituationen von der Gruppe 'geopfert'.
	Mitläufer: Er schliesst sich den TN an, die gerade 'in' sind. Da er sein Fähnchen nach dem Wind hängt, wechselt er häufig. Der Anpasser.
	Clown: Er nimmt die Funktion eines 'internen Blitzableiters' ein, um Spannungen in der Gruppe abzubauen. Durch sein Auftreten vertuscht er die Ernsthaftigkeit der Gruppenmeinung. 'Stimmungskanone' bis 'Gruppentrottel'.
	Schwarzer Peter: Lässt sich Schuld zuschreiben. Wird ausgestossen.
	Treiber: Er führt, indem er die TN beauftragt und kontrolliert. Er setzt Ziele und legt Prioritäten fest.
	Unterstützer: Beziehungsorientiert, die gute Seele, erfüllt die Stimmung, verwöhnt die Gruppe, schafft Ambiente, ist dadurch sehr beliebt.
	Kontaktsucher: Entwickelt Kontakte und Verbindungen zu Aussenwelt. Ist für die Gruppe eine Quelle von Information und Ideen von aussen. Schafft auch externe Kontakte, wenn die Gruppe an Ort tritt.
	Beobachter: Advocatus Diaboli. Hinterfragt kritisch Ideen und Vorschläge. Denkt analytisch, vor allem im Problembereich.
	Phantom: Aussenseiter, Zombie. Ist zwar körperlich anwesend aber denkt stets an etwas ausserhalb der Situation. Lässt sich nicht ein ins Gruppengeschehen.
	Anti-Typ: In Opposition um dagegen zu sein, angriffig, wenn Vorschläge von den dominanten TN kommen, hat er Mühe, diese anzunehmen, auch wenn sie gut sind.
	Königs-Killer: Sammelt negative Informationen über den Gruppenleiter oder den Anführer, um dann zum geeigneten Zeitpunkt eine Revolte anzuzetteln (wenn er genügend Mitläufer hinter sich wähnt).

Literaturempfehlungen zur Theorie der Gruppendynamik

- **Wie die Gruppe laufen lernt**, Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen; Barbara Langmaack, Michael Braune-Krickau; Beltz-PVU, 2000
- **Von der Familie zur Gruppe zum Team**, Familien- und gruppendynamische Modelle zur Teamentwicklung; Hans Rosenkranz; Junfermann, 1998
- **Praxis der Gruppendynamik**, Übungen und Techniken; Klaus Antons; Hagrefe Verlag für Psychologie, 2000
- **Gruppendynamische Übungen & Spiele**, Ein Praxishandbuch für Aus- und Weiterbildung sowie Supervision; Helmar Diessner; Junfermann, 1997
- **Kommunikation in Gruppen & Teams**, Lehren und Lernen effektiver Präsentationstechniken; Robert B. Dilts; Junfermann, 1997
- **Absolute Spitzenklasse**, Gruppendynamik in Schulklassen; Michael Grinder; Synergiea-Verlag Köln, 2005
- **Ohne viele Worte**, non-verbales Gruppenmanagement im Klassenzimmer; Michael Grinder; VAK Verlag Freiburg
- **Gruppendynamische Verfahren in der Aus- und Weiterbildung**; Jörg Küchler; Kösel Berufspraxis 1979
- **'Wirksam & stressfrei kommunizieren'** von Wolfgang Linker: ISBN 3-931495-01-9;

Literatur zur Methodik/Didaktik des Dynamic Learning:

- **Lernbriefe 1 - 5 'Dynamic Learning'** von Ueli Frischknecht, NLP-Akademie Schweiz (Eigenverlag)