ZEITSCHRIFTENARCHIV

Rainer Dollase

Gruppen haben nicht nur Vorteile. Zur Ineffektivität der Arbeit in Gruppen

Fachzeitschrift des Ruth Cohn Institute for TCI International

THEMENZENTRIERTE INTERAKTION / TZI
THEME-CENTERED INTERACTION / TCI

Schwerpunkt
Von der Gruppe zum WIR

Das Wir ist wichtig – Welches Wir?
Mina Schneider-Landolf
„Das Wesentliche ist oft trivial" – Werte in der TZI
Helmut Reiser
Wir machen den Unterschied – Methodisch-didaktische Perspektiven des Wir-Begriffs der TZI
Andrea Schmid, Stefan Böhm
Gruppen haben kein Gehirn
Eberhard Stahl
Die Wir-Funktion oder Dyn'Amikten der Omegarolle in der Dynamik einer Gruppe
Angelika Rubner
Gruppen haben nicht nur Vorteile – Zur Ineffektivität der Arbeit in Gruppen
Rainer Dollase
TZI als Basis für eine kollegiale Unterrichtsreflexion – Entwicklung und Erprobung eines Verfahrens
Agnes Christ-Fiala
Vom Vier- zum Fünf-Faktoren-Modell – Arbeitshypothesen zum Faktor „LEITUNG"
Hagen Fried
Theoretische Grundlagen der TZI – Was man kennen und können muss – und was nicht
Dietrich Stollberg

ISSN 0934-5272
1/2014
Psychosozial-Verlag

Themenzentrierte Interaktion
Von der Gruppe zum WIR
28. Jahrgang, 1/2014, Seite 65–72
Psychosozial-Verlag

28193

Psychosozial-Verlag

Themenzentrierte Interaktion (TZI) Theme-centered Interaction (TCI)

Herausgeber/Publisher
Ruth-Cohn-Institute for TCI – International
Colmarerstr. 13, CH–4055 Basel
HR HRA Basel-Stadt
CH–270.6.000.168–1

Geschäftsstelle/Office
Oranienstr. 6
D–10997 Berlin
Fon: +49 (0) 30 – 61 69 27 – 11
Fax: +49 (0) 30 – 61 69 27 – 17
office@ruth-cohn-institute.org

Redaktion/Editors
Anja von Kanitz (geschäftsführend)
Gesa Bertels
Judith Burkhard
Birgit Menzel
Elfi Stollberg
Dr. Walter Zitterbarth

Redaktionsbeirat/Advisory Board
Paul Matzdorf
Anita Ockel
Helmut Reichert

Anschrift der Redaktion für die Zusendung von Manuskripten und Besprechungsexemplaren:
Manuscripts, articles, books please send to:

Anja von Kanitz
Friedrichstr. 1
D–35037 Marburg
Fon +49 (0) 64 21 – 97 13 37
Fax +49 (0) 64 21 – 97 13 38
E-Mail: anja@von-kanitz.de

ISSN 0934–5272

Erscheint zweimal jährlich
(Frühjahr/Herbst)

Einzelheft € 10,50
Jahresabonnement € 18,50

Bestellungen an den Verlag:
Psychosozial-Verlag
Walltorstr. 10
35390 Gießen
E-Mail: vertrieb@psychosozial-verlag.de
www.psychosozial-verlag.de

Anzeigen an den Verlag:
E-Mail: anzeigen@psychosozial-verlag.de
Es gelten die Preise der aktuellen Mediadaten. Sie finden sie im Downloadbereich auf www.psychosozial-verlag.de.

Satz & Gestaltung: Hanspeter Ludwig, Wetzlar

Rechte:
© Psychosozial-Verlag, Gießen
Nachdruck – auch auszugsweise – mit Quellenangabe nur nach Rücksprache mit den Herausgebern. Alle Rechte, auch die der Übersetzung, vorbehalten.

28. Jahrgang
Heft 1
Frühjahr 2014

Rainer Dollase

Gruppen haben nicht nur Vorteile

Zur Ineffektivität der Arbeit in Gruppen

Ausgehend von den Ergebnissen der experimentellen Kleingruppenforschung zur Frage „Wie lässt sich die Effektivität von Gruppen steigern?“ werden Ideen vorgestellt, die zu einer Optimierung von Gruppenergebnissen führen können.

Based on the results of experimental research into small groups on the issue of "How can the effectiveness of groups by increased?", ideas are presented which can lead to an optimization of group results.

Zum Autor
Rainer Dollase, Prof. em. Dr., Bildungsforscher, Psychologe, Universität Bielefeld.
rdollase@gmx.de

Gruppen haben einen janusköpfigen Charakter, sie hinterlassen einen zwiespältigen Eindruck, wenn man die empirische Forschung fragt, welchen Nutzen sie haben. Der amerikanische Sozialpsychologe Forgas hat einmal geschrieben, „wir alle machen vermutlich in Gruppen einige der schönsten und schlimmsten Erfahrungen unseres Lebens“ (1987, 279). Das gilt auch bezogen auf Leistung: Gruppen können Leistungen vollbringen, die ein unkoordinierter Haufen von Einzelindividuen niemals erreicht – sie können aber auch jämmerlich versagen. Ein Verband der Psychotherapeuten druckte in seiner Briefkopfzeile zeitweise das Wort TEAM – „Toll Ein Anderer Machts“. Das sollte darauf verweisen, dass innerhalb der Gruppen die Arbeit auf andere verschoben wird. Gruppen führen oft zum Zurücknehmen der individuellen Anstrengungen, weil man sich auf andere verlässt.

Wenn man radikal und grundsätzlich nach diesem zwiespältigen Eindruck der menschlichen Gruppen fragt, dann muss es verwundern, wieso der Mensch nicht (so wie eine Ameise) auf das Leben in Kollektiven optimal vorbereitet ist. Unsere evolutionäre Verfasstheit sieht ein starkes Eigeninteresse vor – aber auch die Möglichkeit, seine individuellen Interessen im Kollektiv zu vergessen. Menschen können sich für Gruppen bis zur Selbstaufgabe ihrer Individualität aufopfern. Unbestritten ist, dass die Fähigkeit des Menschen, Gruppen zu bilden und in Gruppen zu leben und zu arbeiten, ein ganz entscheidender Vorteil für seinen evolutionären Erfolg ist. Ohne Arbeitsteilung wäre kein Wohlstand denkbar. Ohne ein organisiertes Zusammenwirken der einzelnen

menschlichen Kräfte wären die großen Leistungen der Menschheit nicht denkbar gewesen. Letztlich ist jeder Mensch in seinem Lebenserfolg von der Arbeit der anderen abhängig.

In den Lehrbüchern der Sozialpsychologie werden sowohl mögliche Triebe, aber auch rationale Überlegungen angegeben, warum Menschen Gruppen bilden. 1. Zunächst einmal gilt die Überlegung, dass der Mensch evolutionär ein „Herdentier" ist, d. h. wir bringen alle biologischen Voraussetzungen mit, in Gruppen zu leben und zu arbeiten, wir haben Freude an anderen Menschen und die meisten Menschen sind keine Einzelgänger. 2. Die andere Überlegung ist, dass der Mensch im Laufe seiner Geschichte gelernt hat (und es von Generation zu Generation weitergibt), wenn er etwas erreichen will, sich freiwillig oder aus der Not heraus mit anderen zu arrangieren und zu kooperieren. Im einen Fall ist es mehr oder weniger ein Antrieb (gregarious instinct), im anderen Fall mehr oder weniger eine vernünftige Überlegung (rational, beneficial or compromising social contract, vgl. McDavi/Harari 1968, 5).

Jeder Mensch ist in seinem Lernerfolg von der Arbeit der anderen abhängig

Was macht Gruppen schwierig und ineffektiv?

Sinnvollerweise beginnt das soziale Gebilde „Gruppe" ab einer Personenzahl von drei, weil bei drei Personen eine Zweier-Interaktion von einem anderen beobachten werden kann, also Zuschauer/Zuhörer möglich sind, auch Koalitionen. Diese Öffentlichkeit (publicness) einer Zweierinteraktion kann man den „Zuschaueraspekt" nennen. Dass in einer Gruppe immer sehr unterschiedliche Individuen mit zum Teil inkompatiblen Persönlichkeitsausstattungen, Motivationen und Eigeninteressen zusammentreffen, kann man den „Komplexitätsaspekt" nennen. Dass sich zusätzlich zwischen den Personen auch noch Sympathie- und Antipathiebeziehungen entwickeln sowie zahlreiche Beziehungen und Bewertungen nach anderen Kriterien, kann man den „Strukturaspekt" nennen. Wer Gruppen leiten, führen und begleiten will, muss diese drei Aspekte des „Gruppenmanagements" beachten (Dollase 2012).

Der Komplexitätsaspekt

Er ist nicht allein mit der Unterschiedlichkeit der Persönlichkeiten einer Gruppe hinreichend beschrieben. Gruppen werden auch dadurch komplex, dass Menschen sich gegenseitig beeinflussen, also auch verändern, dass sie sich selbst nicht authentisch und

ehrlich präsentieren können, weil sie dem Zwang zu einem „impression management" (z. B. der sozialen Erwünschtheit) unterliegen (Crane/Crane 2002), weil sie dadurch von anderen instabil wahrgenommen werden etc. Das menschliche Selbstkonzept ist dabei auch in der Eigenwahrnehmung durchgängig instabil, wie durch die klassischen Experimente von Gergen (1977) schon seit Langem bekannt ist. Auch weiß man nicht, wie die Motivationen der einzelnen Mitglieder einer Gruppe gestaltet sind – Komplexität entsteht also dadurch, dass man sich selbst und die anderen in der Gruppe nicht genau und eindeutig wahrnehmen kann und deshalb eine längere diagnostische Phase notwendig wird.

Der Strukturaspekt

Bei Forschung und Praxis der Leistung und Therapiefähigkeit von Gruppen wird die soziometrische Struktur meist vergessen bzw. das sich innerhalb kürzester Zeit bildende Netzwerk von interpersonellen Beziehungen. Gruppen funktionieren häufig dann gut, wenn die Gruppenmitglieder sich untereinander relativ gut vertragen – und sie funktionieren nicht bzw. kontraproduktiv, wenn die Beziehungen schlecht sind, sich befehdende Untergruppen gebildet haben etc. Die Strukturdynamik wird wesentlich durch das Streben nach kognitiver Konsistenz angetrieben (z. B. die Freunde meiner Freunde sollten auch meine Freunde sein, der Feind meines Feindes sollte mein Freund sein, Hallinan 1974). Gleichzeitig streben soziometrische Beziehungen auch nach einer deutlichen Hierarchie bzw. Hackordnung, d. h. die Strukturprozesse sind nicht nur auf kognitive Konsistenz, sondern auch auf Hierarchisierung angelegt (Soziometrischer Status). Innerhalb der soziometrischen Forschung konnte noch keine Gruppe weltweit gefunden werden,

Das menschliche Selbstkonzept ist in der Eigenwahrnehmung durchgängig instabil

- in der es nicht eine Unterordnung unter die Mehrheitsmeinung gab,
- in der Andersartige nicht ausgegrenzt wurden,
- die keine Hack- oder Rangordnung herausgebildet hatte,
- die Konflikte nicht mit Gewinnern und Verlierern gelöst hatte,
- in der keine Aggressionen oder aggressive Emotionen aufgetaucht waren,
- in der, bezogen auf die interpersonellen Beziehungen, keine erstaunlichen Ungleichheiten in der Beliebtheit festgestellt werden konnte (manche sind beliebt, manche abgelehnt, manche isoliert und unbeachtet, andere ambivalent und umstritten).

Der Zuschaueraspekt

oder die Öffentlichkeit aller Interaktionen führt zu einer Vielzahl von sozialen Vergleichen – man sieht, wie die anderen interagieren, alles wird bewertet. Je nach sozialer Motivation der Gruppenmitglieder muss man davon ausgehen, dass diese sozialen Vergleiche auch ungünstig ausgehen können, dass sich Neid, Frustration und Resignation ausbreiten kann. Soziale Vergleiche führen auch zu dem Ergebnis, dass die Motivation, sich in der Gruppe einzubringen, sich zu engagieren, geschwächt wird. Nicht jeder kann die Anerkennung in der Gruppe bekommen, die er von der Gruppe erwartet oder die er für sein subjektives Wohlbefinden benötigt. Andererseits gehen soziale Vergleiche auch günstig aus und können Einzelne beflügeln.

Die drei Aspekte Komplexität, Zuschauer und Struktur machen also die Synchronisierung der Interaktionen in einer Gruppe ziemlich schwierig, wenn man sie von außen versucht. Sie werden aber auch für den Einzelnen, der sich der Gruppe anpassen will, nicht leichter. Der amerikanische Sozialpsychologe McGrath (1991) fordert „entrainment" (= Zugbesteigung) als Metapher für die Lösung der Synchronisations- bzw. Organisationsprozesse. Wenn man Gruppen führen will, dann muss es mindestens eine Person in der Gruppe geben, die sich dafür einsetzt und die entsprechende Legitimation besitzt, dass die Interaktionen auf das jeweilige Arbeits- oder Therapieziel hin synchronisiert werden. Hierzu sind Kompetenzen als Gruppenführer/in notwendig und bei allen Teilnehmern sicherlich eine Menge Toleranz und Kompromissfähigkeit. Führerpositionen sind aber nicht unbedingt notwendig. Es wundert auch nicht, dass diese drei Aspekte zu den von Tuckman (1964) beschriebenen Gruppenentwicklungsphasen führen (u. a. storming, norming, performing), wenn sich etwa Gruppenmitglieder für ein Therapie-Wochenende treffen.

Gruppen haben nicht zwangsläufig und immer einen Leistungsvorteil

In der experimentellen Kleingruppenforschung hat man die Leistungsüberlegenheit bzw. Unterlegenheit von Gruppen im Vergleich zu einer Addition der Einzelleistungen über mehrere Jahrzehnte lang untersucht und mittlerweile einen festen Bestandteil von gesichertem Wissen ermittelt. Interessant ist auch, dass Gruppen keinesfalls zwangsläufig und immer einen Leistungsvorteil haben. Die tatsächliche Gruppenleistung ist nicht immer die Summe der Einzelleistung, sondern man kann meist Koordinations- und Motivationsverluste feststellen. Die folgende Übersicht orientiert sich an Wilke/van Knippenberg (1992):

1. *Verstecktes Profil (hidden profile):* Jeder hat bestimmte Einsichten, Kenntnisse und Fähigkeiten, die bei Gruppenarbeit nicht alle geäußert werden können bzw. von dominanten Gruppenmitgliedern unterdrückt werden. So entsteht ein „versteckstes Profil" der Gruppe. Die beste Lösung kann die Gruppe so nicht erkennen. Oft aber sind gerade jene soziometrisch–strukturell dominant, die nicht im Besitz der besten Lösung sind, sondern sich nur besser als andere durchsetzen können.
2. *Gemeinsame Kenntnis (common knowledge):* In Gruppen besteht die Tendenz, dass das gemeinsame Wissen diskutiert wird, statt das eigene, z. T. spezifische Wissen jedes Einzelnen, sodass viele gute Ideen für Lösungen unerkannt bleiben.
3. *Produktionsblockierung*: Gruppen, die Ideen entwickeln sollen, müssen sich für die Äußerung von Ideen gewisse Kommunikationsregeln auferlegen. Es darf nur einer sprechen, während die anderen zuhören. Während man aber zuhört, ist man ganz auf die Ideen des Sprechenden fixiert, muss ihm zuhören und kann deswegen keine eigenen Ideen entwickeln. Deshalb wird zur Maximierung des Ideenoutputs die nominelle Gruppenarbeit empfohlen: erst denkt jeder alleine über die Lösung eines Problems nach, ehe die (dann am besten noch schriftlich fixierten) Lösungen gemeinschaftlich diskutiert werden. Das verhindert auch, dass diejenigen, die es in geschickter Art und Weise verstehen, die Ideen anderer Mitglieder als ihre eigenen auszugeben, einen über Gebühr positiven Eindruck hinterlassen.
4. *Trittbrettfahrereffekte (free riding):* Gruppenmitglieder lassen andere arbeiten und profitieren von deren Ergebnissen, indem sie diese einfach nutzen. Sie „lassen" gewissermaßen denken und lernen und arbeiten.
5. *Ausnutzungseffekt (sucker effect):* Menschen, die sich für die Gruppe angestrengt haben und mit ihren Arbeiten anderen helfen mussten bzw. diese daran partizipieren ließen, fühlen sich ausgenutzt und strengen sich nicht weiter an.
6. *Soziales Faulenzen (social loafing):* Es gibt ein unbewusstes Nachlassen der Anstrengung, sobald Menschen in Gruppen arbeiten. Individuelle Verantwortung erzeugt mehr Anstrengungsbereitschaft, da das Ergebnis auf den Urheber der Idee oder Leistung zurückgeführt wird. Bei Gruppenarbeit wird die Verantwortung auf die anonyme Gruppe insgesamt attribuiert, d. h. zurückgeführt. Um in den Genuss der Vorteile dieser pauschalen Zuschreibung zu kommen, strengt man sich weniger an.
7. *Soziale Hemmung (social inhibition):* Andere Gruppenmitglieder können bei komplizierten oder ungeübten Aufgaben allein

durch ihre bloße Anwesenheit das Finden anspruchsvoller Lösungen blockieren.

8. *Risikoschub:* Gruppen können unter bestimmten Bedingungen leichtsinniger sein als Individuen. Auch das hängt mit der Diffusion der Verantwortung in Gruppen zusammen. Diese Leichtsinnigkeit muss sich nicht immer auf kreative oder gewagte fachliche Lösung beziehen, sondern kann sich auch normabweichend manifestieren.

Wie lässt sich die Effektivität der Arbeit in Gruppen steigern?

Arbeitsteilung

Eine unklare Arbeitsteilung kann zum Trittbrettfahren führen

Will man die Effektivität von Gruppen steigern, so führt kein Weg an einer arbeitsteiligen Organisation vorbei. Jeder und jede muss eine klare Aufgabe haben – die Leistungsvorteile der Gruppe bestehen gerade darin, dass sie bei komplexen Aufgaben die Arbeiten aufteilen können. Eine unklare Aufteilung kann zu dem schon befürchteten sozialen Faulenzen bzw. zum Trittbrettfahren führen. Gruppenführer bzw. -leiter sind in einer arbeitsteiligen Gruppe normale Gruppenmitglieder mit einer spezifischen Aufgabe – weder „primus inter pares“, noch Menschen mit Befugnissen.

Beziehungsmanagement

Am schwersten dürfte das Management der soziometrischen Beziehungen zu leisten sein, zumal Antipathien kaum aufgelöst werden können und gegenseitig antipathische Menschen nur widerwillig und schlecht zusammenarbeiten – und sich womöglich laufend in leistungsabträgliche Querelen verwickeln. Moreno hat zur Lösung dieses Problems die Zusammensetzung von Gruppen nach den soziometrischen Beziehungen empfohlen: es arbeiten nur die zusammen, die auch zusammen arbeiten wollen. Zahlreiche Beispiele in seinem Hauptwerk „Who shall survive?“ (Moreno 1953/1996) erläutern, wie eine Interventionssoziometrie in diversen Praxisfeldern funktionieren kann. Oft kann auch eine Ersetzung der formalen Rollenbeziehungen durch die informellen Beziehungen zu mehr Harmonie und Effizienz in Gruppen führen. Leider sind experimentelle Arbeiten mit ausreichender und methodisch sauberer Variation der Art soziometrischer Zusammensetzung (gegen Kontrollgruppen) kaum durchgeführt worden.

Bearbeitung der sozialen Dominanzorientierung

(dazu Pratto u. a. 1994) (bzw. Bearbeitung des hierarchischen Statusinteresses): Ganz wesentlich für eine Lösung der Effektivitätsprobleme von Gruppen ist die Entwicklung der richtigen Einstellung zur gemeinsamen Arbeit. Ohne Einstellungswandel und ohne Verzicht auf individuelles Statusstreben bzw. narzisstische Selbstbespiegelung ist offenbar keine sinnvolle Gruppenleistung möglich. Wer Gruppe nur als Bühne für seine Selbstdarstellung benötigt, geil auf Applaus und Anerkennung ist, kann Gruppenleistung zerstören. Vor allem müssen die raffinierten Schleichwege enttarnt werden, in denen sich das Dominanzstreben Bahn bricht. Manch einer spielt den Team-Player nur, um dann die Gruppenleistung umso rücksichtsloser für seine eigenen Interessen auszunutzen.

Individuelle Beiträge zum Wohl der Gruppe

(Einsatz für das Gemeinwohl): Experimentell hat man zeigen können, dass Außenseiter dann eine bessere Chance zur Integration haben, wenn sie sich um das Wohl der gesamten Gruppe verdient machen können (Flanders u. a. 1960; Bavelas u. a. 1965). Um diesen Hinweis in Praxis umzusetzen, wäre es sinnvoll, wenn sich jeder bemüht (und zwar durch Verhalten – nicht nur durch Worte), den anderen Gruppenmitgliedern deutlich zu machen, dass das Leben und Arbeiten in Gruppen für das betreffende Individuum von Vorteil ist. Menschen, die nach mehr Anerkennung streben und davon nicht lassen können, sollten sich bemühen, Arbeiten für die Gruppe als Ganzes zu übernehmen.

Gruppenidentifikation

Der Aufbau einer corporate identity oder einer Gruppenidentfikation ist gewiss ein Mittel, um die Gruppenleistung zu steigern – zumal wenn die Botschaft lautet: „Wir sind gut – die anderen sind schlecht". Im sog. „minimal group paradigm" (Hartstone u. a. 1995), konnte gezeigt werden, dass allein die Benennung als Gruppe und ein minimales gemeinsames Schicksal schon ausreicht, um Sympathie für die eigene und Antipathie für die andere Gruppe zu entwickeln. Die problematischen Folgen sind klar und benötigen keine direkte Erläuterung. So entstehen übrigens auch fremdenfeindliche oder sonstige Vorurteile.

Ob Menschen in Gruppen diesen hier vorgeschlagenen Katalog von Prozessen zur Optimierung der Arbeit in Gruppen mitma-

chen wollen oder nicht, hängt in nicht existenziell notwendigen Gruppen von ihrem Wohlwollen ab. Ob man Appellen folgt oder nicht, ist relativ zufällig und führt nicht zwangsläufig zu einem geordneten und effizienten Weg der gemeinsamen Arbeit. Gute Chancen bestehen allerdings in existenziell notwendigen Gruppen, da der individuelle Vorteil durch Gruppen evident ist. So erscheint politisch, wirtschaftlich und pädagogisch der Weg zur Gruppenbildung und Gruppeneffizienz aufgrund von Einsicht und durch eine sorgfältige Arbeitsteilung der beste zu sein.

Literatur

Bavelas, A. u. a.: Experiments on the alteration of group structure. Journal of Experimental social psychology, 1/1965, 55–70.

Crane, E.; Crane, F. G.: Usage and Effectiveness of Impression Management Strategies in Organizational Settings. Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama and Sociometry, 55(2002)1, 25–34.

Dollase, R.: Classroom Management. München 2012.

Flanders, N. A.; Havumaki, S.: The effect of teacher pupil contacts involving praise on the sociometric choices of students. Journal of Educational Psychology, 1960, 65–68.

Forgas, P. J.: Sozialpsychologie. Eine Einführung in die Psychologie der sozialen Interaktionen. München 1987.

Gergen, K. J.: Stability change and chance in understanding human development. In N. Datan & H. W. Reese (Eds.), Life span developmental psychology: Dialectic perspectives on experimental research. New York 1977, 136–158.

Hallinan, M. J.: The structure of positive sentiment. Amsterdam u. a. 1974.

Hartstone, M.; Augoustinos, M.: The minimal group paradigma: Categorization into two versus three groups. European Journal of Psychology, 25(1995)2, 179–193.

McDavid, J. W.; Harari, H.: Social psychology. New York u. a. 1968.

McGrath, J. E.: Time, Interaction and Performance (TIP) A Theory of Groups. Small Group Research, 22(1991)2, 147–174.

Moreno, J. L.: Who shall survive? Beacon 1953.

Moreno, J. L.: Die Grundlagen der Soziometrie (1.Aufl. 1954, 2. erw. Aufl. 1967, 3. Aufl. 1974 ed.). Opladen 1996.

Pratto, F. u. a.: Social dominance orientation: A personality variable predicting social and political attitudes. Journal of Personality and Social Psychology, 67/1994, 741–237.

Tuckman, B. W.: Personality structure, group composition, and group functioning. Sociometry 27/1964, 469–487.

Wilke, H.; van Knippenberg, A. (1992). Gruppenleistung. In: Stroebe, W. u. a. (Hg.): Sozialpsychologie. Eine Einführung. Berlin u. a. 1992, 333–368.