

---

## Der Mensch in der Gruppe

### Leitung von Gruppen



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b><i>Der Mensch in der Gruppe</i></b> .....	<b>3</b>
1.1	Definition/Kriterien .....	3
1.2	Arten von Gruppen.....	4
1.3	Entstehung und Entwicklung von Gruppen.....	5
1.4	Voraussetzungen für die Entstehung einer Gruppe.....	8
1.5	Was erschwert behinderten Menschen den Zugang zu Gruppen?.....	10
1.6	Phasen in der Entwicklung von Gruppen .....	11
<b>2</b>	<b><i>Gruppennormen</i></b> .....	<b>13</b>
2.1	Entstehung und Funktion von Normen.....	13
2.2	Die Sicherung des Normensystems .....	14
2.3	Die Änderung von Normen.....	14
<b>3</b>	<b><i>Leitung von Gruppen</i></b> .....	<b>15</b>
3.1	Leitung als Rollenfunktion .....	15
3.2	Die zwei Grundaufgaben der Gruppenleitung.....	16
3.3	Einfluss und Macht.....	16
3.4	Hinweise zur Gruppenleitung.....	17
	<b><i>Literatur</i></b> .....	<b>18</b>

# 1 Der Mensch in der Gruppe

## 1.1 Definition/Kriterien

Der Mensch als soziales Wesen ist unabdingbar auf andere Menschen angewiesen. Er wird durch diese in seinem Denken, Fühlen und Verhalten beeinflusst, ebenso, wie er wiederum die anderen beeinflusst. Der Mensch denkt, fühlt und handelt also nicht einfach als ein von anderen unabhängige Individuum, sondern immer auch als Mitglied von Gruppen.

Der Begriff Gruppe ist im allgemeinen Sprachgebrauch so verbreitet, dass wir uns kaum noch Gedanken darüber machen, was wir eigentlich damit meinen. Wenn wir im sozialpsychologischen Sinne von einer Gruppe sprechen, so ist dies z.T. nicht deckungsgleich mit dem alltagssprachlichen Gebrauch. Daher folgen nun einige Definition

Von SHERIF (1967) stammt die folgende Definition:

„Eine Gruppe ist eine soziale Einheit, bestehend aus einer Zahl von Personen, die in mehr oder weniger klar bestimmten Rollen- und Statusbeziehungen zueinander stehen. Sie entwickeln eine Reihe von Normen, die das Verhalten der Mitglieder in den Angelegenheiten regeln, die für die Gruppe von Bedeutung sind.“

Von anderen Autoren wird vor allem die *direkte Kommunikation und Interaktion* als wesentliches Kennzeichen einer Gruppe benannt. In diesem Zusammenhang unterscheidet JILESEN (1995) u.a. folgende Möglichkeiten, Menschen zu einer Einheit zusammenzufassen:

**Soziale Kategorie:** Eine Anzahl von Menschen, die nur aufgrund eines oder mehrerer Merkmale zu einer Einheit zusammengefasst werden (z.B. alle Brillenträger, alle Menschen mit geistiger Behinderung, alle HEPs).

**Soziales Aggregat:** Eine Anzahl von Menschen, die deshalb zu einer Einheit zusammengefasst werden, weil sie sich in physischer Nähe befinden (z.B. Besucher einer Sportveranstaltung, Zuschauer beim Unfall).

**Gruppe:** Eine Anzahl von Menschen, die durch direkte Kommunikation und Interaktion miteinander in Wechselbeziehung stehen.

MARMET (1999) beschreibt *drei Strukturelemente* von Gruppen. Diese geben jeder Gruppe ihr charakteristisches Gepräge. Will man Gruppen verstehen und beschreiben, so muss man sich mit diesen Strukturen auseinandersetzen.

- **Ziele:** Was wollen die Gruppenmitglieder, warum kommen sie zusammen?
- **Normen:** Gibt es bestimmte „Spielregeln“ für das Verhalten in der Gruppe?
- **Rollen:** Welche Stellung haben die einzelnen Mitglieder, was wird von ihnen erwartet?

## 1.2 Arten von Gruppen

Menschen bewegen sich von Geburt an in unterschiedlichen sozialen Gruppen. Dabei werden zunächst „**Primärgruppen**“ und „**Sekundärgruppen**“ unterschieden.

**Primärgruppen** haben eine fundamentale Bedeutung für die Entwicklung der menschlichen Persönlichkeit und sie sind langfristig subjektiv bedeutsam für das Individuum. Weiter wesentliche Merkmale sind:

- häufiger Kontakt
- unmittelbarer („face-to-face“) Kontakt
- emotionaler Kontakt (starkes Zusammengehörigkeitsgefühl)
- überschaubare Zahl der Gruppenmitglieder

Beispiele für Primärgruppen sind Familie, Spielgruppe, Clique.

**Sekundärgruppen** haben eine zweitrangige Bedeutung für die Entwicklung der menschlichen Persönlichkeit und sie sind langfristig weniger bedeutsam für das Individuum. Weiter wesentliche Merkmale sind:

- geringerer Kontakt
- häufig indirekter Kontakt
- vorwiegend sachlicher Kontakt
- größere Anzahl von Mitgliedern

Beispiele für Sekundärgruppen sind Schulklasse, Arbeitskollegium, Sportclub.

Eine Sekundärgruppe kann aber durchaus auch Merkmale einer Primärgruppe annehmen. Ein Teil einer Schulklasse kann zu einem Freundeskreis mit häufigem, auch emotionalem Kontakt werden. Ebenfalls kann eine Primärgruppe Merkmale der Sekundärgruppe annehmen. Die Familie kann zu einem Kreis von Personen werden, die nur noch in einem sachlichen Kontakt zueinander stehen.

Die Einteilung in **formelle** und **informelle Gruppen** bezeichnet meistens eine Unterscheidung im Grad der Formalität, mit der Ziele, Normen, Rollen, aber auch die Zusammensetzung der Gruppe festgelegt wird.

**Formelle Gruppen** wie z.B. die Schulklasse, die Arbeitsgruppe oder die Bewohnergruppe in einem Heim werden durch Aussenkriterien bestimmt. Im Vordergrund steht ein bestimmtes Ziel, ein Auftrag oder die Erfüllung einer Aufgabe. **Informelle Gruppen** dagegen entstehen spontan und sind nicht an eine von aussen auferlegte Ordnung, Struktur oder ein bestimmtes Ziel gebunden.

Im Vordergrund stehen hier ein gemeinsames Interesse und die Pflege sozial-emotionaler Beziehungen (z.B. Freundeskreis, Stammtischrunde, Jugendclique).

Wie schon im Zusammenhang mit Primär- und Sekundärgruppen erwähnt, so gilt auch für formelle und informelle Gruppen, dass in jedem Fall die Störung gewachsener Gruppenzugehörigkeit - vor allem, wenn diese ohne Beteiligung und Wollen der Betroffenen geschieht - immer eine Gefährdung der persönlichen Entwicklung und der psychischen Gesundheit von Menschen darstellt.

Auch die Unterbringung in Einrichtungen der Behindertenhilfe stellt für die Betroffenen einen grundlegenden Einschnitt in ihre bisherigen Gruppenzugehörigkeiten dar. Bisher wichtige Bezugsgruppen sind dem Menschen entweder überhaupt nicht mehr oder nicht mehr in der bisherigen Relevanz zugänglich.

Von daher ergeben sich folgende Notwendigkeiten:

- den Menschen aktiv in den Prozess der Um- und Neugestaltung einzubeziehen
- Zugänge zu vertrauten Gruppen (insbesondere Familie) so weit wie möglich zu erhalten
- die Integration in neue Gruppen fördern und begleiten
- neue Störungen gewachsener Gruppenzugehörigkeiten vermeiden

### 1.3 Entstehung und Entwicklung von Gruppen

Der Mensch wird in eine Gruppe - die Primärgruppe Familie - hineingeboren. Sie ist sein erster Lebensraum. Er erfährt dort die Befriedigung seiner Bedürfnisse und macht grundlegende Lernerfahrungen. Unter anderem lernt er auch, wie man sich in Gruppen zu verhalten hat.

Will man die **Motivationen**, die Menschen später zu Gruppenbildungen bewegen, einordnen, so kann man zwei grundlegende Tendenzen unterscheiden. Auf der einen Seite sind es Gründe, die im sozial-emotionalen Bereich liegen, zum anderen eher funktionale Gründe.

sozial-emotionale Gründe	funktionale Gründe
➤ Bedürfnis nach Kontakt	➤ Interesse am Ziel der Gruppe
➤ Verbundenheit spüren	➤ Bedürfnis nach Information
➤ Zuneigung, Anerkennung finden	➤ Gewinn oder Arbeitserleichterung
➤ Sympathie (s.u.)	➤ Prestigegewinn

In der Realität sind die Gründe der beiden Kategorien miteinander verknüpft und werden in bestimmten Situationen von einzelnen Mitgliedern unterschiedlich vertreten. So kann die eigentliche Motivation von Mitgliedern eines Sprachkurses die Befriedigung des Kontaktbedürfnisses und nicht die Befriedigung des Bedürfnisses nach Information sein.

Ausführlicher soll an dieser Stelle noch der Aspekt der **Sympathie** besprochen werden. Dahinter steht die Frage, wovon es abhängt, mit welchen Menschen wir eine nähere Beziehung suchen, was uns an anderen Menschen anzieht (nach HORNUNG LÄCHLER 1997, S.116 f).

### **Was bewegt Menschen, sich mit anderen zusammenzutun**

*Was bewegt Menschen, sich in Gruppen zusammenzuschließen, ihre Ziele gemeinsam mit anderen zu erreichen und dafür diese und nicht andere Menschen auszuwählen?*

*Der Mensch wird in eine Gruppe - die Primärgruppe Familie - hineingeboren. Sie ist sein Lebensraum. Er lernt dort, seine Bedürfnisse zu befriedigen. Ebenfalls lernt er, wie man sich in Gruppen zu verhalten hat.*

*Will man die Zielsetzungen, die Menschen später zu Gruppenbildungen bewegen, einordnen, so kann man unterscheiden zwischen solchen im sozial- emotionalen und solchen im Bereich von Leistung und Effekt. Das Bedürfnis nach Kontakt, Abwechslung, Zuneigung, Anerkennung, Macht, Geltung und Führerschaft betrifft eher die sozial-emotionalen Ziele, das Bedürfnis nach Information, einer sachgerechten Lösung, Gewinn oder Arbeitserleichterung den Bereich des Effektes und der Leistung.*

*In der Realität sind die Ziele der beiden Kategorien miteinander verknüpft und werden in bestimmten Situationen von einzelnen Mitgliedern unterschiedlich vertreten. So kann das wirkliche Ziel von Mitgliedern eines Fremdsprachenkurses die Befriedigung des Kontaktbedürfnisses und nicht die Befriedigung des Bedürfnisses nach Information sein. Ein Mensch mit einem sozial-emotionalen Bedürfnis wird der gegenseitigen Beziehung zwischen den Gruppenmitgliedern große Bedeutung beimessen.*

*Das gemeinsame Ziel, das zur Gruppenbildung Anlass gibt, kann kurzfristig durch ein äußeres Ereignis entstehen, etwa wenn sich Mieter zusammenschließen, um sich gegen die angekündigte Erhöhung der Wohnungsmieten zu wehren. Es kann sich aber auch langsam entwickeln wie das z.B. bei Elterngruppen der Fall sein kann, die sich in Erziehungsfragen gegenseitig unterstützen wollen. Das Gruppenziel kann auch von außen vorgegeben sein, wie dies bei Lerngruppen einer Schulklasse oder der Pflegegruppe eines Krankenhauses der Fall ist.*

*Wovon hängt es ab, mit welchen Menschen wir eine nähere Beziehung suchen, mit welchen Personen wir freiwillig eine Gruppe bilden? Was zieht uns an anderen Menschen an?*

### **Anziehung durch körperliches Aussehen**

*Da körperliche Attraktivität immer eine subjektive Wahrnehmung ist, lässt sich z.B. ein attraktives Gesicht nur nach den Durchschnittsbeurteilungen der Bevölkerung formen. Sehr häufig werden Gesichtszüge mit weiblichen Zügen und hohen Wangenknochen als attraktiv empfunden. Ebenfalls werden Gesichter, bei denen die beiden Gesichtshälften sehr symmetrisch sind als „schön“ wahrgenommen.*

*Die äußere Attraktivität hängt auch mit der Körperstatur und den Körperproportionen zusammen. Eine sportliche und schlanke Figur wird sowohl bei Männern wie auch bei Frauen als attraktiv wahrgenommen. Bei Frauen spielt zudem die weibliche Figur eine wichtige Rolle, bei Männern sind durchtrainierte Körper gerne gesehen.*

*Ein bekanntes Experiment zum Thema gegenseitige Anziehung stammt von Walster, Aronson, Abraham und Rottmann (1966), das sie im Rahmen eines Balles bei Studenten durchführten. Es zeigte sich, dass gut aussehende Personen mehr geschätzt wurden, und dass man mit ihnen eher wieder in Kontakt treten wollte und sich auch eher wieder mit ihnen traf. Es zeigte sich auch, dass Männer stärker an körperlicher Attraktivität interessiert waren als Frauen. Frauen wünschten sich eher Partner, die einen hohen Status, die gleiche Hautfarbe und Religion hatten und intelligent waren.*

*Abgesehen vom äußeren machen also auch die individuellen **Wesensmerkmale** Menschen attraktiv. Hiermit ist zum Beispiel der Charakter gemeint, der sich aus verschiedenen Faktoren zusammensetzt. Freundlichkeit, Offenheit, Glaubwürdigkeit, Hilfsbereitschaft und Höflichkeit deuten auf einen positiven Charakter hin und wirken sich auch positiv auf die Attraktivität eines Menschen aus. Auch die soziale Stellung in Beruf und Freizeit trägt dazu bei, dass man von anderen Personen als attraktiv bewertet wird.*

### **Anziehung durch Ähnlichkeit – „Gleich und gleich gesellt sich gern“**

Eine weitere Ursache der gegenseitigen Anziehung ist Ähnlichkeit. Der Mensch sucht sich Partner, die ihm ähnlich sind, zum Beispiel hinsichtlich Einstellungen, Schulbildung, Intelligenz, der sozialen Stellung und des Alters. Die Suche nach Partnern, die uns in gewisser Hinsicht ähnlich sind, lässt sich erklären durch das Bedürfnis, Sicherheit zu haben, ob unsere eigenen Meinungen richtig sind. Da Ansichten und Meinungen nicht objektiv gesichert werden können, sucht der Mensch sie in seiner sozialen Umgebung zu bestätigen. Er findet sie am ehesten bei Menschen bestätigt, die ihm ähnlich sind. Die Bedeutung der Ähnlichkeit für gegenseitige Anziehung wurde in zahlreichen Untersuchungen nachgewiesen. Sie kann jedoch nur zu einem Teil erklären, weshalb wir bestimmte Partner wählen.

### **Anziehung durch gegenseitige Ergänzung – „Gegensätze ziehen sich an“**

Im Gegensatz zum Sprichwort „Gleich und Gleich gesellt sich gern“ kennen wir auch den Ausspruch „Gegensätze ziehen sich an“. Worin bestehen die Gegensätze, die anziehend wirken sollen? In verschiedenen Untersuchungen mit Ehe- und Freundespaaren wurde festgestellt, dass sich die Persönlichkeitseigenschaften der einzelnen Partner wesentlich voneinander unterscheiden, zum Teil sogar gegensätzlich waren und sich so gegenseitig ergänzten. Bestimmt auftretende Personen wählten zum Beispiel eher zurückhaltende Partner. Auch im Alltag kann man beobachten, dass sich Personen mit gegensätzlichen Eigenschaften, verschiedenen Stärken und Schwächen zusammenschließen und sich dadurch wirkungsvoll gegenseitig ergänzen.

### **Gegenseitige Anziehung durch Geruch**

Wie bei anderen Säugetieren, spielt beim Menschen Geruch eine Rolle bei der Partnersuche.

**Pheromone** sorgen für gegenseitige Anziehung.

Pheromone sind Duftstoffe, die zwar nicht bewusst wahrgenommen werden, den Menschen aber in seinen Verhaltensweisen beeinflussen. Sie werden über die Haut abgesondert und übermitteln fortpflanzungsrelevante Informationen an das andere Geschlecht.

Die Sexualpheromone übermitteln Informationen, die für die Partnerwahl eine große Rolle spielen. Mutter Natur hat dafür gesorgt, dass durch die Pheromone, Rückschlüsse auf das Erbgut eines Menschen gezogen werden können. Generell lässt sich sagen, dass Eltern mit möglichst unterschiedlichem Erbgut, Kinder mit stärkerem Immunsystem hervorbringen. Da die Pheromone entsprechend des Erbguts gebildet werden, fühlt man sich von einem Menschen mit dem für einen selbst passenden "Pheromon-Cocktail" sexuell stärker angezogen als von einem Partner mit ähnlichem Erbgut. So erklärt es sich auch, dass wir uns manchmal von einem Menschen angezogen fühlen, ohne dass wir es uns selber richtig erklären könnten, denn eigentlich ist das nicht der Typ Mann oder Frau, auf den man anspringt.

Neben den genannten Motivationen, sich mit anderen zusammenzuschließen oder sich einer schon bestehenden Gruppe anzuschließen, werden von manchen Autoren auch **Voraussetzungen für die Entstehung einer Gruppe** genannt. Wenn diese Voraussetzungen nicht oder nur ansatzweise gegeben sind, kann die Gruppenbildung erheblich erschwert werden, obwohl die Motivation des einzelnen, sich mit anderen zusammenzuschließen, hoch sein kann.

Im folgenden orientiere ich mich am Modell von HARTLEY, zitiert nach JILESEN (1995, S. 90 ff)

## 1.4 Voraussetzungen für die Entstehung einer Gruppe

### Entwicklungsalter

Um aktiv und eigenständig eine Gruppe aufzusuchen und darin eine Rolle einzunehmen, ist ein soziales Entwicklungsalter von mindestens etwas 3 Jahren Grundvoraussetzung. In dieser Phase, im so genannten „Kindergartenalter“, sind die grundlegenden sozialen Kompetenzen entwickelt, die es dem Menschen ermöglichen, sich auf andere einzustellen, mit anderen Personen und mit verteilten Rollen auf ein gemeinsames Ziel hin zu arbeiten und sich an Normen zu halten, die für das Miteinander in einer Gruppe bedeutsam sind. PARTEN und NEWHALL beschreiben dies als die Fähigkeit zum „organisierten Spiel“, mit einem gemeinsamen Ziel, gemeinsamen Regeln, der Übernahme von Leitungsaufgaben durch Gruppenmitglieder und eine Rollenverteilung.

### Motivation

Eine wesentliche Voraussetzung für das Entstehen einer Gruppe scheint ein gemeinsames Ziel zu sein, das von den einzelnen Menschen allein nicht zu erreichen ist, sondern nur in der Gruppe. Dieses Ziel kann positiv sein: z. B. die sportliche Betätigung, die Gesundheit und Freude verschafft, oder negativ: z. B. die Abwehr eines feindlichen militärischen Angriffs durch das Heer. Die Motivation braucht jedoch nicht in einem solchen konkreten Ziel zu bestehen, sie kann viel allgemeiner und vager sein. So kann z. B. für Jugendliche die Motivation zur Bildung einer Gruppe in dem Wunsch bestehen, überhaupt einer Gruppe anzugehören.

Untersucht man die Motivation bei der Entstehung einer Kindergartengruppe oder einer Schulklasse, dann muss man berücksichtigen, dass dies formelle Gruppen sind und dass sie mehr oder weniger einen Zwangscharakter haben. Die Kinder der Gruppe können eine eigene Motivation für die Bildung einer Gruppe mitbringen, können jedoch auch nur von außen motiviert sein, indem die Eltern wollen, dass sie in den Kindergarten gehen.

Der Jugendliche in der Schulklasse kann motiviert sein, sich einer Klasse anzuschließen, er kann jedoch auch nur das Motiv haben, einen Beruf zu erlernen, und, weil das nun einmal nicht anders möglich ist, sich zwangsweise einer Schulklasse anzuschließen.

### Kommunikation

Dass Kommunikation eine Voraussetzung für die Gruppenbildung ist, ist eine Selbstverständlichkeit, die jedoch weitreichende Folgen hat. Fehlt eine gemeinsame Sprache, so können die potentiellen Gruppenmitglieder ihre gemeinsamen Interessen, Ziele, Vorstellungen nicht oder nur dürftig mitteilen. Ausländische Kinder im Kindergarten, die die deutsche Sprache nicht beherrschen, haben es schwer, in die Kindergartengruppe integriert zu werden.

Wenn eine gemeinsame Sprache besteht, die Erfahrungswelt aber ganz unterschiedlich ist, so wird eine Kommunikation und eine Gruppenbildung erschwert werden: z. B. bei Angehörigen unterschiedlicher Kulturen oder auch sozialer Schichten. Wo die äußeren Gegebenheiten für eine Kommunikation günstig sind, werden eher Gruppen gebildet als da, wo diese äußeren Gegebenheiten ungünstig sind. Bei einer großen Personenzahl wird die Kommunikation schwieriger sein als bei einer kleinen Personenzahl. Bei einer großen Personenzahl wird man deshalb häufig versuchen, die Gruppenbildung und den Gruppenzusammenhalt durch indirekte Kommunikation zu fördern, z. B. durch schriftliche Informationen, wie Verbands- und Werkzeitungen, durch gelegentliche Großveranstaltungen usw. Krisen in Gruppen, wie Ehen, Familien, Jugendgruppen, Arbeitsteams, werden oft auf Kommunikationsschwierigkeiten zurückgeführt, und durch Erweiterung der Kommunikationsfertigkeit werden sie zu beheben versucht.



## **Gegenseitige Akzeptanz (gemeinsames Bezugssystem)**

Eine vierte Voraussetzung für die Entstehung einer Gruppe ist, dass die eventuellen zukünftigen Gruppenmitglieder das Gefühl haben müssen, in gewissem Sinne voneinander akzeptiert zu werden. Diese Anerkennung besteht nicht in einer besonderen Wertschätzung des anderen, sondern lediglich im Bewusstsein, dass man sich gegenseitig versteht, dass man in gewissem Sinne dieselbe Lebenserfahrung hat und bestimmten Dingen gegenüber auf ähnliche Art eingestellt ist. Man nennt dies auch ein „gemeinsames Bezugsschema“.

Erst wenn ein gewisses Zusammengehörigkeitsgefühl aufgrund eines gemeinsamen Bezugsschemas entsteht, kann sich eine Gruppe bilden.

Die Tatsache, dass man zur gleichen sozialen Kategorie oder zum gleichen sozialen Aggregat gehört, kann schon ein gewisses Zusammengehörigkeitsgefühl entstehen lassen.

### **Beispiel:**

Wenn man in eine neue Umgebung zieht, wird man von den Einheimischen eher akzeptiert, wenn man ihren Dialekt spricht. Man wird dann von ihnen gesehen als einer, „der zu uns gehört“.

Weitere **Beispiele** dazu:

- zur gleichen Nation gehören
- die gleiche Muttersprache haben
- der gleichen sozialen Schicht angehören
- zur gleichen Berufskategorie gehören
- zur gleichen Altersgruppe gehören

Diese vier Voraussetzungen beeinflussen sich gegenseitig. Je mehr jemand motiviert ist, sich an eine Gruppe anzuschließen oder mit anderen eine Gruppe zu bilden, desto mehr wird man sich anstrengen, mit den anderen in Kommunikation zu treten. Je intensiver die Kommunikation ist, desto schneller werden die Kommunikationspartner entdecken, dass sie irgendein gemeinsames Bezugsschema haben.

Umgekehrt wird die Kommunikation erleichtert, wenn die Partner gemeinsame Denkweisen und eine gemeinsame Erfahrungswelt haben.

Dies wiederum wird sie motivieren, miteinander eine Gruppe zu bilden.

Bezieht man die genannten Voraussetzungen auf Menschen mit geistiger Behinderung, wird schnell deutlich, dass es für sie im Vergleich mit Menschen ohne Behinderungen ungleich schwerer ist, Gruppen zu finden bzw. eigene Gruppen zu bilden. Das Leben im Heim ist zwar strukturell ein gruppenbezogenes Leben, aber schon die Ausgangslage der Wohngruppe als Zwangsgruppe kann ein echtes, persönlich befriedigendes Gruppenerleben erschweren. Daher ist es wichtig, Rahmenbedingungen zu schaffen, die das Leben in und Erleben von Gruppen im Heim attraktiv machen. Grundsätzlich ist dabei an ein möglichst hohes Maß an Selbst- und Mitbestimmungsmöglichkeiten zu denken. Das beginnt bei der Wahl der Wohngruppe, geht über die Wahl von Zimmergenossen bis hin zur Mitbestimmung von Aktivitäten und Gruppenabläufen. Es sollten freie Interessensgruppen angeboten werden, die sowohl Bildungs- Sport- und andere Freizeitaktivitäten beinhalten, oder auch „nur“ das gemütliche Beisammensein ermöglichen (vgl. Voraussetzungen für die Entstehung einer Gruppe: Motivation).

## **1.5 Was erschwert behinderten Menschen den Zugang zu Gruppen?**

### **Soziale Abhängigkeit**

Ein Leben mit geistiger Behinderung ist vor allem durch eine erhöhte soziale Abhängigkeit gekennzeichnet. In vielen Lebensbereichen sind Menschen mit geistiger Behinderung auf die Unterstützung, Hilfe, Begleitung und Assistenz von anderen Menschen angewiesen. So sind die Möglichkeiten, am Leben in verschiedenen Gruppen teilzunehmen, häufig auch davon abhängig, in welchem Umfang dem behinderten Menschen Assistenzleistungen zur Verfügung stehen. Durch Einschränkungen in der Mobilität (Körperbehinderungen), in der Orientierungsfähigkeit, aber auch in der lebenspraktischen Versorgung sind behinderte Menschen darauf angewiesen, dass Assistenten sie begleiten, wenn sie bestimmte Gruppen aufsuchen und am Leben in und mit der Gruppe teilnehmen wollen. Fehlt diese Hilfe oder steht sie nur begrenzt zur Verfügung, so erschwert oder verhindert dies das Leben in vielfältigen Gruppen.

### **„Anderssein“**

Das „Anderssein“ behinderter Menschen kann sich in ihrem äußeren Erscheinungsbild, ihrem nicht altersgerechten oder gesellschaftlich angepasstem Verhalten, ihrer Sprache und in vielen anderen Aspekten zeigen. Allein dieses „Anderssein“ führt häufig zum Ausschluss behinderter Menschen aus Gruppen. Das kann sich durch die ganze Kindheit und Jugend ziehen, wenn Altersgenossen sich lustig machen und den behinderten Gleichaltrigen ausgrenzen. Diese Tendenzen setzen sich nicht selten im Erwachsenenalter fort. Behinderte Menschen bekommen keinen oder nur eingeschränkte Möglichkeiten zum Zugang zu Vereinen, Organisationen Stammtischen oder anderen Gruppen und Gruppierungen. Gesellschaftliche Tendenzen der Ausgliederung durch Sondereinrichtungen (Kindergarten, Schule, Heim) tragen zu diesem Prozess des Ausschließens entscheidend bei.

### **Kommunikation**

Wie oben dargestellt, ist eine gemeinsame Sprache eine der Grundvoraussetzungen für die Bildung von Gruppen. Menschen mit geistiger Behinderung haben nicht selten Einschränkungen in ihren Möglichkeiten der Kommunikation bzw. sie nutzen andere Kommunikationskanäle als nicht-behinderte Menschen. Dies erschwert oder verhindert zum Teil ganz und gar den Zugang zu vielen Gruppen.

### **Soziales Entwicklungsniveau**

Je schwerer die geistige Behinderung, um so stärker ist in der Regel die soziale Entwicklung beeinträchtigt. Wie bereits ausgeführt, ist ein soziales Entwicklungsalter von ca. 3 Jahren eine Grundvoraussetzung, um aktiv und eigenständig an einer Gruppe teilzunehmen. Wird dieses Entwicklungsalter unterschritten oder sind wichtige soziale Kompetenzen nicht oder nur teilweise ausgeprägt, so beeinträchtigt dies den Zugang und die Teilnahme am Gruppenleben. Durch Begleitung und Unterstützung kann allerdings ein Teil der fehlenden Fähigkeiten ausgeglichen werden, so dass auch Menschen mit schwerer geistiger Behinderung an Gruppen teilnehmen können. Das Maß an eigenständiger Organisation des Miteinanders in der Gruppe ist in diesem Falle zwar reduziert, ein begleitetes Miteinander, das Erleben der Anderen und das Erleben der eigenen Person in einer Gruppe ist dabei aber durchaus möglich.

## 1.6 Phasen in der Entwicklung von Gruppen

Abschließend zum Thema Entstehung von Gruppe werden die **Phasen in der Entwicklung von Gruppen** vorgestellt. TUCKMANN (1965) hat nach Beobachtungen in sogenannten Trainings-Gruppen ein Vier-Phasenmodell der Gruppenbildung entwickelt. Dieses Phasenmodell beschreibt keinen zwangsläufig ablaufenden Prozess innerhalb von Gruppen; es ist vielmehr ein häufig zu beobachtender Verlauf der Entstehung und Entwicklung von Gruppen. Die zeitliche Dauer der einzelnen Phasen wird beeinflusst durch die Häufigkeit und Art der Beziehungen der Mitglieder und durch die Umgebung. U.U. können einzelne Phasen übersprungen oder verspätet auftreten. Es kann aber auch passieren, dass das Verharren in einer frühen Phase die Gruppe hindert, zur eigentlichen Arbeitsphase vorzudringen und die Gruppenaufgabe zu lösen. (Die Beschreibung der Phasen ist entnommen aus HORNING LÄCHLER 1997, S.118 f).

### a) Formierungsphase (forming)

Die unvertraute neue Situation bewirkt Unsicherheit und Angst bei den einzelnen Gruppenmitgliedern. Es findet ein gegenseitiges Abtasten statt: Welche Verhaltensmuster werden von der Gruppe akzeptiert, welche werden abgelehnt? Die Gruppenmitglieder tendieren dazu, sich an einen möglichen Führer bzw. an schon bestehende Normen anzulehnen. Daneben versuchen sie sich an einem Gruppenziel zu orientieren.

### b) Konfliktphase (storming)

In dieser Phase entwickeln sich Konflikte zwischen den Gruppenmitgliedern. Es entstehen Untergruppen. Einzelne Mitglieder widersetzen sich den bestehenden Normen, lehnen ihre Partner und möglichen Führer ab. Es entwickeln sich Widerstände gegen das Gruppenziel und die gestellte Aufgabe. Die Verpflichtung zur Erfüllung der Gruppenaufgabe wird als Einschränkung der persönlichen Freiheit empfunden.

### c) Normierungsphase (norming)

In der dritten Phase entwickelt sich der Gruppenzusammenhalt (*Gruppenkohäsion*). Die Mitglieder akzeptieren sich gegenseitig. Zwischenmenschliche Probleme werden gelöst und es entsteht ein sogenanntes „Wir-Gefühl“. Die Gruppe stellt eigene Normen auf. Zur Lösung der Gruppenaufgabe erfolgt ein offener Informationsaustausch zwischen den Gruppenmitgliedern. Jedes Mitglied stellt der Gruppe seine individuellen Ressourcen zur Verfügung.

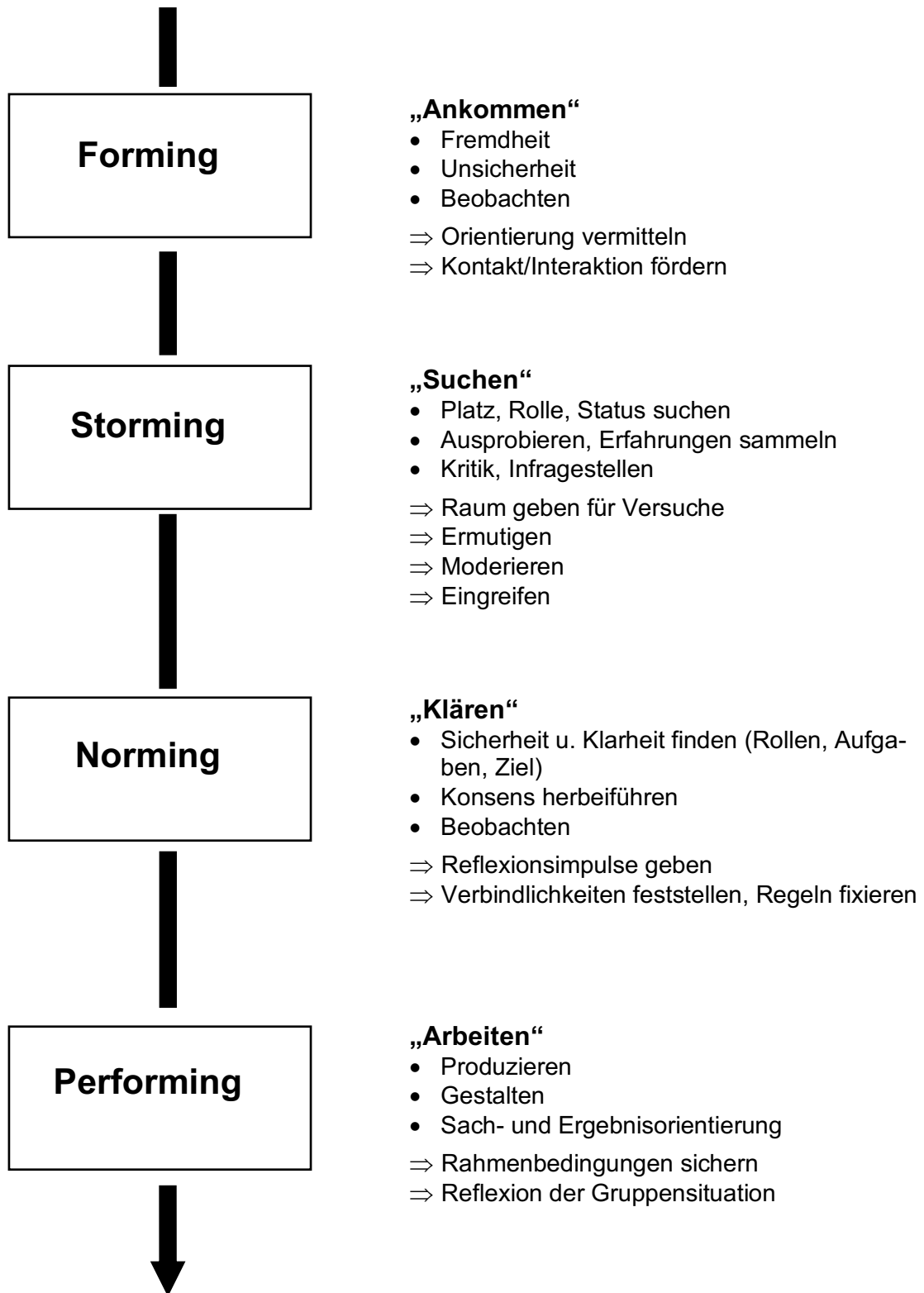
### d) Leistungsphase (performing)

In dieser letzten Phase konzentriert sich die Gruppe auf ihre Aufgabe. Die Rollenbeziehungen werden akzeptiert, gefestigt und im Sinne der Aufgabe genutzt. Dadurch wird die Erreichung des Gruppenzieles und die Lösung von Gruppenproblemen möglich.

Dieses Phasenmodell beschreibt keinen zwangsläufig ablaufenden Prozess innerhalb von Gruppen, es ist vielmehr ein häufig zu beobachtender Verlauf der Entstehung und Entwicklung von Gruppen. Die zeitliche Dauer der einzelnen Phasen wird beeinflusst durch die Häufigkeit und Art der Beziehungen der Mitglieder und durch die Umgebung. Das Verharren in einer bestimmten Phase kann die Gruppe hindern, zur Arbeitsphase vorzudringen und die Gruppenaufgabe zu lösen.

Neue Aufgaben, neue Gruppenmitglieder oder eine geringe Kontaktintensität können bewirken, dass eine Gruppe die verschiedenen Phasen erneut durchläuft. So kann ein Personalwechsel auf einer Abteilung ein Pflegeteam in erhebliche Schwierigkeiten bringen, weil es sich als Gruppe wieder neu konstituieren muss.

**Die Phasen der Gruppenbildung** in der Übersicht (der „⇒“ gibt Hinweise zu Begleitung der Phase)



## 2 Gruppennormen

Mitglieder von Gruppen halten sich an bestimmte Spielregeln - oft geschieht das unbewusst. In einer Schulklasse können z.B. folgende Regeln gelten:

- Sich am Unterricht beteiligen ist o.k.; wer sich aber „dauernd“ meldet, gilt als Streber
- Mit einem Lehrer außerhalb des Unterrichts reden kann durchaus mal vorkommen, wenn einer das aber „häufig“ macht, gilt er als Schleimer.

Gruppen entwickeln also Vorstellungen über richtiges oder angemessenes Verhalten ihrer Mitglieder. Diese Vorstellungen bezeichnet man als Normen.

Normen sind Vorstellungen über „richtiges Verhalten“. Sie entstehen durch eine Angleichung der Meinungen in der Gruppe und werden durch Sanktionen gesichert. Normen erleichtern die Kommunikation und stärken das Gefühl der Zusammengehörigkeit. Sie schränken aber auch die Freiheit des Individuums ein.

### 2.1 Entstehung und Funktion von Normen

Wenn Menschen längere Zeit miteinander kommunizieren, gleichen sie sich in vielen Verhaltensweisen und Ansichten allmählich aneinander an. Das Zusammensein in der Gruppe und die gemeinsamen Aktivitäten führen zu einer deutlichen Annäherung („Konvergenz“) der Meinungen. Die Gruppenmitglieder identifizieren sich miteinander und entwickeln Gemeinsamkeiten, durch die sie sich von Außenstehenden unterscheiden. Das wachsende „Wir-Bewusstsein“ beruht weitgehend auf der Entwicklung gemeinsamer Normen: „Wir“ sind der Ansicht, dass ... „Wir“ halten es für richtig ...“ Diese Tendenz zur Angleichung ist so verbreitet, dass die Mitglieder einer Gruppe häufig gar nicht mehr als Einzelpersonen angesprochen werden. Man fragt z.B. *„Wie denkt ihr darüber, was meint ihr dazu?“* Dabei setzt man als selbstverständlich voraus, dass eine Gruppenmeinung besteht.

Funktionen der gemeinsame Normen:

- **erleichtern die Kommunikation** in der Gruppe
- vermitteln ein Gefühl der **Sicherheit**
- schaffen **Einheit, Gemeinschaftlichkeit**
- stärken das **Wir-Gefühl**
- gewährleisten **reibungslosere Abläufe**
- sollten die **Zeilerreichung sicherstellen**.

*In einer Arbeitsgruppe besteht vielleicht eine „stillschweigende Vereinbarung“ darüber, welche Gesprächsthemen an einem Montagmorgen akzeptiert sind: Ein sportliches Ereignis, die aktuelle Nachrichtenlage, das Wetter, eine Fernsehsendung. Allzu persönliche Dinge werden aber nicht erzählt. Man macht es selber nicht, und man wird auch nicht von anderen damit „belästigt“.*

Dieses Beispiel macht deutlich, dass auch unausgesprochene, z.T. sogar unbewusste Normen das Verhalten der Gruppenmitglieder bestimmen können. Die sog. „Selbstverständlichkeiten“ gehören zu den wirksamsten Gruppennormen. Sie werden oft nur von Außenstehenden wahrgenommen.

## 2.2 Die Sicherung des Normensystems

Wenn jemand gegen Normen verstößt, muss er mit *korrigierenden Reaktionen* der Gruppe rechnen. Diese Reaktionen bezeichnet man als **negative Sanktionen**.

In der Gruppe selbst ist es häufig so, dass der einzelne viele Normen erst dann kennenlernt, wenn er sie übertreten hat und die Reaktionen der Gruppe zu spüren bekommt.

Es gibt eine Vielzahl von Sanktionen, und häufig sind sie fein abgestuft:

- grinsen
- Achselzucken
- Bemerkungen, Sprüche
- direkte Missbilligung: „...damit kannst du aufhören...“
- Kontaktverminderung
- Ausschluss aus der Gruppe
- beim Übertreten gesetzlichen Normen: Verurteilen, bestrafen, einsperren

Das Einhalten von Normen wird aber auch durch **positive Sanktionen** gesichert: Wer die Normen respektiert, gehört dazu, er wird beachtet und anerkannt. Bestimmte Gruppen halten auch Auszeichnungen, Ehrungen, Belohnungen und Aufstiegsmöglichkeiten bereit.

## 2.3 Die Änderung von Normen

Zu einer Änderung bestehender Normen kommt es im allgemeinen dann, wenn sie kaum mehr beachtet werden oder wenn sie den Bedürfnissen vieler Gruppenmitglieder nicht mehr entsprechen. Den Anstoß zu einer Änderung gibt manchmal ein Ereignis, das eine neue Situation schafft:

- In einem Lokal spielt eine unbekannte Gruppe eine ganz neue Musik.
- Einzelne oder kleine „Außenseitergruppen“ beginnen damit, sich anders zu frisieren und andere Kleider zu tragen.

Das Neue wird zunächst von den meisten abgelehnt. Oft kommt Empörung auf. Es gibt aber auch viele, denen das Neue spontan gefällt, obwohl sie es noch nicht wagen, das laut zu sagen. Sie treffen aber mit der Zeit auf andere, die ähnlich empfinden. Neue Normen wirken dann sogar gruppenbildend: „Uns gefällt diese Musik! Wir finden diese Kleider gut!“ Alte und neue Normen mögen dann lange nebeneinander bestehen. Vielleicht müssen auch Gesetze geändert werden (z.B. zum Zusammenleben gleichgeschlechtlicher Paare). Nach einiger Zeit sind die neuen Normen zu dem geworden, was „üblich“ und „selbstverständlich“ ist. Ein „sozialer Wandel“ hat stattgefunden.

### 3 Leitung von Gruppen

#### 3.1 Leitung als Rollenfunktion

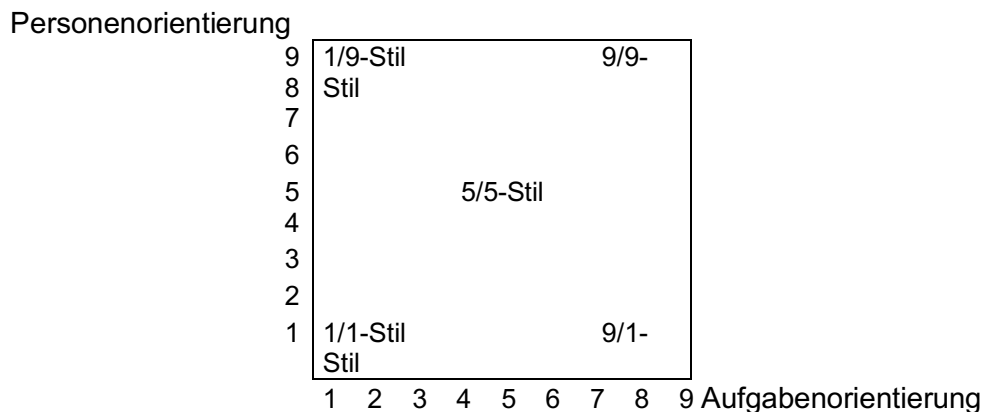
Nach den Untersuchungen LEWINS zu den Führungsstilen (vgl. UE Pädagogik UK) bestand die Tendenz, den demokratischen Stil als den geeignetsten Führungsstil überhaupt zu proklamieren. Da man sehr bald merkte, dass dieser Stil nicht immer der wirksamste ist und nicht jeder Situation und jedem Problem angemessen schien, begann man die Einstellungen und Verhaltensweisen erfolgreicher (Gruppen-)Leiter genauer zu beobachten. Dabei traten zunächst zwei Grundrichtungen oder Dimensionen des Führungsverhaltens hervor: die **Aufgabenorientierung** und die **Personenorientierung**.

#### Aufgabenorientierung

Diese Dimension beinhaltet die Orientierung an den Aufgaben, die zu erledigen sind, befasst sich mit den Zielen, die erreicht werden sollen und allen Maßnahmen, die damit zusammenhängen, wie diese Ziele erreicht werden können.

#### Personenorientierung

Diese Dimension beinhaltet, inwieweit Wünsche, Bedürfnisse und Zufriedenheit der Gruppenmitglieder berücksichtigt werden. Es gibt wenig Distanz zu den Mitarbeitern. Ein Verhalten auf dieser Dimension schließt ein Freundlichkeit, Bemühen um Anerkennung und gefühlsmäßig warme zwischenmenschliche Beziehungen.



Über die Wirksamkeit verschiedener Führungsstile gibt es eine Vielzahl von Untersuchungen mit z.T. sehr widersprüchlichen Ergebnissen. Dabei zeigt sich, dass generelle Aussagen über die Qualität eines Führungsstils nicht möglich sind. Sehr differenzierte Untersuchungen führte FIEDLER (1964, 1965, 1978, zit. nach HERKNER 1988<sup>4</sup>) durch. FIEDLER unterscheidet zunächst Bedingungen, die für den Führer günstig bzw. ungünstig sind. Hier sind vor allem drei Variablen maßgebend: die Sympathiebeziehungen zwischen Führer und Gruppenmitgliedern, das Ausmaß der Macht des Führers und der Strukturierungsgrad der Aufgabe. Die zentrale Aussage FIEDLERS lautet: unter extrem günstigen und extrem ungünstigen Bedingungen ist ein aufgabenorientierter Führer effizient, während unter mittleren und günstigen Bedingungen ein personenorientierter Führer bessere Gruppenleistungen erzielt. In einer anderen Formulierung FIEDLERS zeigt sich die Begründung dieser Aussage: „unter günstigen Umständen darf der Führer „autoritär“ sein, unter ungünstigen Umständen muss er autoritär sein.“

### 3.2 Die zwei Grundaufgaben der Gruppenleitung

Ähnlich der unter 6.1. genannten Dimensionen des Führungsverhaltens, lassen sich auch zwei Aufgaben der Gruppenleitung beschreiben. Vereinfacht kann man sie bezeichnen als die Aufgabe, die Gruppe zum Ziel zu führen und die Aufgabe, die Gruppe zusammenzuhalten. Erforscht und genauer beschrieben hat diese Zusammenhänge IRLE (1961), zit. n. HORNUNG/LÄCHLER (1997).

IRLE nennt die beiden Grundaufgaben der Gruppenleitung

- \* **Lokotionsfunktionen** (zielorientierte Führungsaufgaben) und
- \* **Kohäsionsfunktionen** (Führungsaufgaben, die dem Zusammenhalt sowie der Aufrechterhaltung von Ordnung und Aktionsfähigkeit dienen).

**Zielorientierte Führungsaufgaben** (Lokomotion) sind beispielsweise:

- Problemerkennung
- Ziele setzen
- Planen und organisieren
- Informieren
- Entscheidungsfindung
- Koordinieren und Aufteilen einzelner Aufgaben
- Kontrollieren und Korrigieren

Der **Gruppenzusammenhalt** (Kohäsion) wird u.a. gewährleistet durch:

- Gruppengröße und Gruppenzusammensetzung
- Gruppenklima und Kommunikation
- Art und Intensität der Kontakte innerhalb der Gruppe
- Umgang mit Konflikten

Vernachlässigt ein formeller Leiter eine dieser beiden Aufgaben (Lokomotion und Kohäsion), muss er damit rechnen, dass ein informeller Führer diese Aufgaben wahrnimmt. Ein informeller Führer übt einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Gruppe aus, ohne formal Führer zu sein. In der Praxis lässt sich oft beobachten, dass die beiden Leitungsaufgaben von zwei verschiedenen Personen wahrgenommen werden: eine Person bemüht sich um das Gruppenklima, eine andere um die Gruppenleistung.

### 3.3 Einfluss und Macht

Solange in einer Gruppe die Leitungsfunktion

- zeitlich begrenzt ist
- je nach Situation wechselt
- oder sich auf verschiedene Personen verteilt

besteht wenig Machtgefälle zwischen Leiter und Gruppe. Anders ist es, wenn eine einzige Person die Leiterrolle dauernd ausübt. Es stellt sich dann die Frage, wie ein einzelner imstande ist, soviel Einfluss zu erlangen und sich gegenüber einer ganzen Gruppe durchzusetzen. Die Führungsforschung hat gezeigt, dass es verschiedene „Quellen der Macht“ (FRENCH/RAVEN 1960, zit. n. MARMET 1999) gibt:

1. Die Macht zu belohnen
2. Die Macht zu bestrafen und Zwang auszuüben
3. Die Macht durch Beliebtheit









4. Die Macht durch Expertentum (Wissen/Können)
5. Die Macht durch Legitimation (gesetzliche Rechtmäßigkeit)

Im Interesse der Selbständigkeit und der Persönlichkeitsentwicklung der Gruppenmitglieder ist es günstig, wenn das Machtgefälle zwischen Führer und Geführten gering und zeitlich begrenzt ist. Bei einer allzu dominanten Führung besteht die Gefahr, dass die Bereitschaft und auch die Fähigkeit der einzelnen, selbst Verantwortung zu übernehmen, verloren geht. Die Gruppe zerfällt dann und wird zu einer kleinen „Masse mit Führer“.

### **3.4 Hinweise zur Gruppenleitung**

Als Heilerziehungspfleger/in sind Sie im Alltag fast permanent mit Aufgaben der Führung von Gruppen betraut. Im OK-Projekt sollen Sie u.a. Ihre Fähigkeiten bezogen auf die Leitung von Gruppen im Rahmen einer didaktischen Aufgabenstellung erproben und unter Beweis stellen. Die Ausführungen in diesem Kapitel können Ihnen helfen, Ihre Rolle als Leiter/in einer Gruppe und die damit verbundenen Anforderungen bewusst wahrzunehmen und zu reflektieren.

Als Basisanforderungen an eine Gruppenleitung sollten gelten:

-  wertschätzendes Menschenbild (Gruppenmitglieder als gleichwertige und gleichberechtigte Personen schätzen, in ihrer Würde achten und ihnen zugewandt begegnen)
-  Empathie (einführendes Verstehen)
-  Reflexion der eigenen Rolle: was sind die Aufgaben und Anforderungen bezogen auf
  - das Ziel und die Aufgabe
  - die Personen und die Gruppe an sich
  - die Organisation der Rahmenbedingungen
-  Kenntnisse über Gruppenprozesse
-  Kenntnisse über Kommunikationsregeln
-  Kenntnisse über gruppenpädagogische Methoden / gruppensteuernde Maßnahmen

## Literatur

BATTEGAY, R.: Der Mensch in der Gruppe. Hans Huber 1976

CLOERKES, G.: Soziologie der Behinderten. Eine Einführung. Edition Schindele. Heidelberg 1997

FORGAS, J.P.: Soziale Interaktion und Kommunikation. Eine Einführung in die Sozialpsychologie. Psychologie VerlagsUnion 1992

FRANCK, J.: Sozialpsychologie für die Gruppenarbeit. Katzmann Verlag. Tübingen 1976

HERKNER, W.: Einführung in die Sozialpsychologie. Hans Huber Verlag. Bern u.a. 1988<sup>4</sup>

HORNUNG LÄCHLER.: Psychologisches und soziologisches Grundwissen für Krankenpflegeberufe. Ein praktisches Lehrbuch. Beltz. Weinheim u. Basel 1997

JILESEN, M.: Soziologie. Eine Einführung für Erzieherberufe. Stam Verlag. Köln 1995<sup>5</sup>

MANN: Sozialpsychologie. Beltz Verlag.

MARMET, O. Ich und du und so weiter. Kleine Einführung in die Sozialpsychologie. Beltz. Weinheim u. Bases 1999<sup>3</sup>

OERTER, R., MONTADA, L.: Entwicklungspsychologie. Beltz Verlage 2002

RAUH, H.: Soziale Interaktion und Gruppenstruktur bei Krabbelkindern. In Eggers, Ch. (Hrsg.). Bindungen und Besitzdenken beim Kleinkind. München: Urban & Schwarzenberg, 204-232. SCHÄFERS, B (Hg.): Einführung in die Gruppensoziologie. Quelle und Meyer UTB. Heidelberg 1980

SHERIF, M.: Social Interaction. Prozess and Products. Chicago 1967

STROEBE, JONAS, HEWSTONE: Sozialpsychologie. Springer- Verlag 2003

VIERNICKEL, S.: Spiel, Streit, Gemeinsamkeit. Einblicke in die soziale Kinderwelt der Zweijährigen. Verlag Empirische Pädagogik: Landau. 2000

WALTER, A. Psychiatrische Klein- und Großgruppenarbeit - Methodisch-didaktische Fragestellungen und Aspekte. In: Psych Pflege 2000/6, S. 3-10. Thieme Verlag. Stuttgart 2000