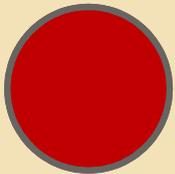


# MIT DER KRAFT DER GRUPPE

Wissenschaftliche Erkenntnisse der Gruppendynamik sowie  
Möglichkeiten der Angewandten Gruppendynamik

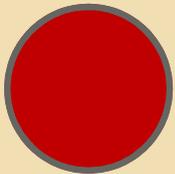
Dr. Reinhard Heinetsberger



# JOB COACHING AUS GRUPPENDYNAMISCHER PERSPEKTIVE

Jobcoaching Fachtagung 2024  
15.10.2024 Kardinal König Haus Wien

Vortrag: Dr. Reinhard Heinetsberger



## **Mag. (FH) Dr. phil. Reinhard Heinetsberger**

Sozialwissenschaftler

promoviert an der Alpen – Adria - Universität  
Klagenfurt, Institut für Organisationsentwicklung,  
Gruppendynamik und Interventionsforschung

Gruppendynamiker, Supervisor und Coach  
(ÖAGG, ÖVS)

Professor für soziale Gruppenarbeit an der FH OÖ  
Lehrbeauftragter FH Burgenland -  
Gruppendynamische Selbsterfahrung



Bahnweg 40, 4073 Wilhering, Tel.: 0664 853 3 953

[heinetsberger@24speed.at](mailto:heinetsberger@24speed.at)

## **Inhalte des Vortrags:**

- Verdeutlichung gruppendynamischer Prozesse anhand theoretischer Modelle
- Möglichkeiten und Grenzen für die Praxis

## **Ziel des Vortrags:**

- Die Zuhörer\*innen verstehen die Wirkung gruppensdynamischer Prozesse auf die Situation ihrer Coachees und der MA\*innen im Betrieb
- Die Zuhörer\*innen erkennen Möglichkeiten und Grenzen ihrer Unterstützungsoptionen

## **Gliederung des Vortrags:**

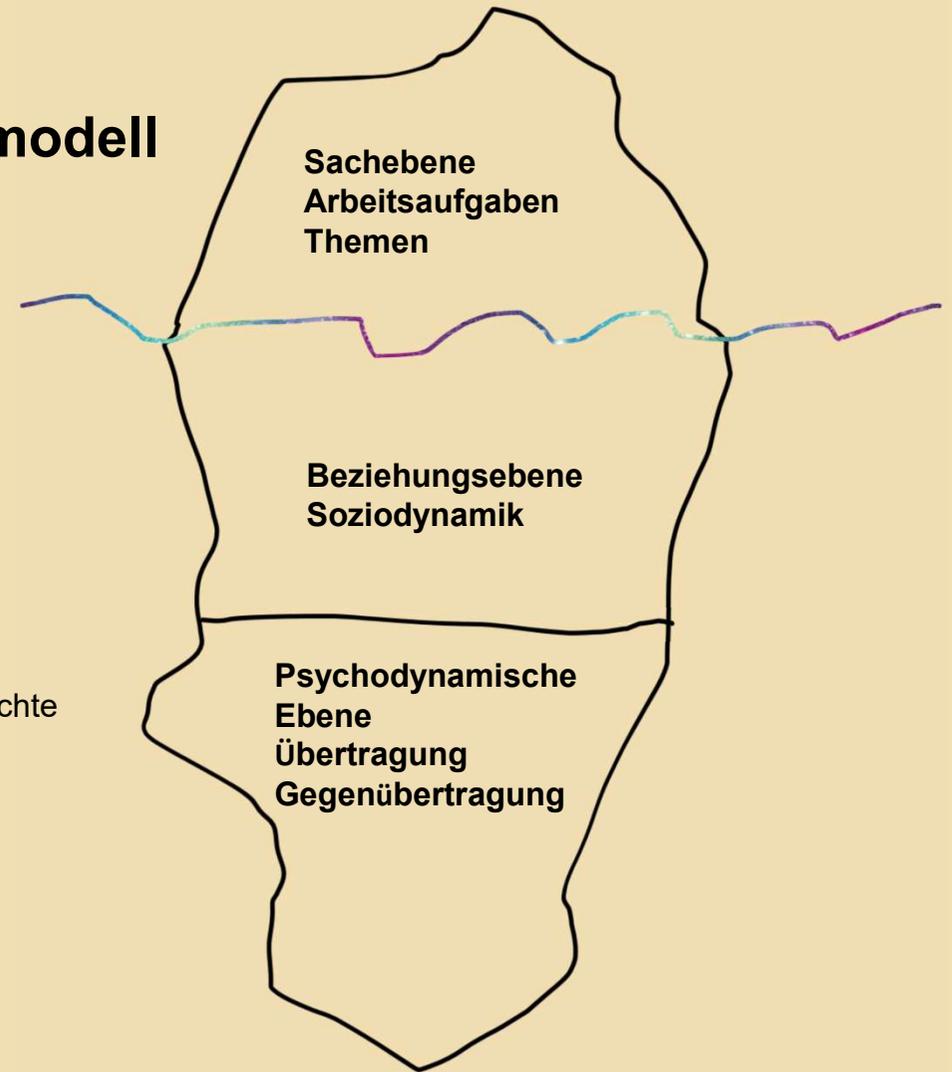
- Das Eisbergmodell
- Die Idee der GD
- Möglichkeiten und Grenzen der Steuerung von Gruppen
- Das Epizentrum der Gruppendynamik
- GD – Raum

# Das gruppenspezifische Eisbergmodell

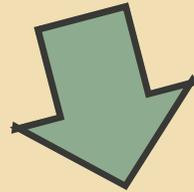
(vgl. König/Schattenhofer, 2006)

Durchaus beobachtbare Vorgänge die häufig nicht oder nur informell besprochen werden.  
(Tabu, soziales Risiko, Konfliktvermeidung)

Unbewusste Einflussfaktoren aus der Lebensgeschichte der Gruppenmitglieder



**„Du musst dich ändern!“**



**„Wie können wir unser Zusammenleben gestalten,  
damit wir gut miteinander auszukommen und unsere Ziele  
erreichen?“**



Die Gruppendynamik hat zum Ziel

**„Die Kräfte der Gruppe zu mobilisieren, um die Entfaltung ihrer Mitglieder als einzigartige Individuen und zugleich die Entfaltung ihrer kooperativen Fähigkeiten zu fördern“.**

(Bradford et al., 1972, S. 20)

Dazu ist es hilfreich

- **Theorien gruppodynamischer Prozesse** zu verstehen
- auf Grundlage derer, **Hypothesen** zu entwickeln
- und folglich theoriegeleitet zu **intervenieren.**

# Allerdings!



# Gruppen sind nur bedingt steuerbar!

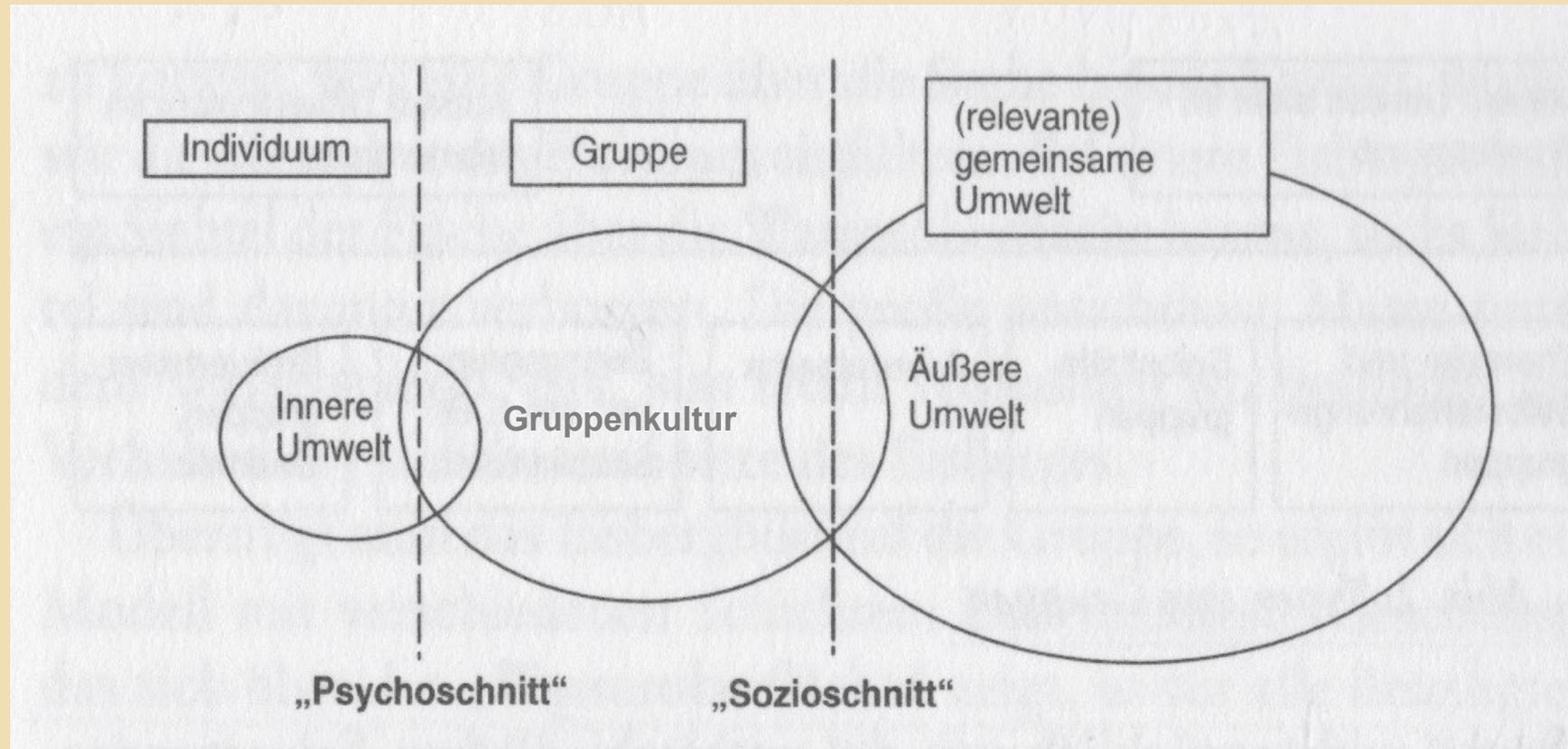
- Der Systemtheorie folgend sind Gruppen **lebendige, autonome, nicht-triviale Systeme**, weshalb die Wirkung einer Einflussnahme von außen auch nicht vorhersehbar ist (Willke, 2000).
- Ein **strukturell bedingtes Technologiedefizit** (Luhmann & Schorr 1982) bedeutet, dass die jeweils individuellen Bedingungen im jeweiligen Kontext eine simple technische Kausalität ausschließen.
- Goffman (1977) hat als **Folgewirkung einer totalen Institution** erkannt, dass es zu Verweigerungsstrategien der Insassen kommt, was ein informelles Milieu entstehen lässt, welches die offizielle Idee unterläuft. Die Summe all dieser Praktiken bezeichnet er als das **Unterleben einer Institution und als Scheinanpassungen!**

## **Gruppen können zur Selbststeuerung angeregt werden!**

Es gilt daher, Personen oder Gruppen zu unterstützen  
**über sich selbst nachzudenken**; in dem Augenblick  
beginnen sie sich zu verändern (Krainz & Lesjak, 2004).

**Worüber es sich lohnt nachzudenken, lässt sich aus  
Theorien ableiten!**

# Der vertikale Schnitt (vgl. König & Schattenhofer, 2006)



Jede Veränderung der Gruppenzusammensetzung ist eine Irritation der bestehenden **Gruppenkultur** führt zu deren Destabilisierung!

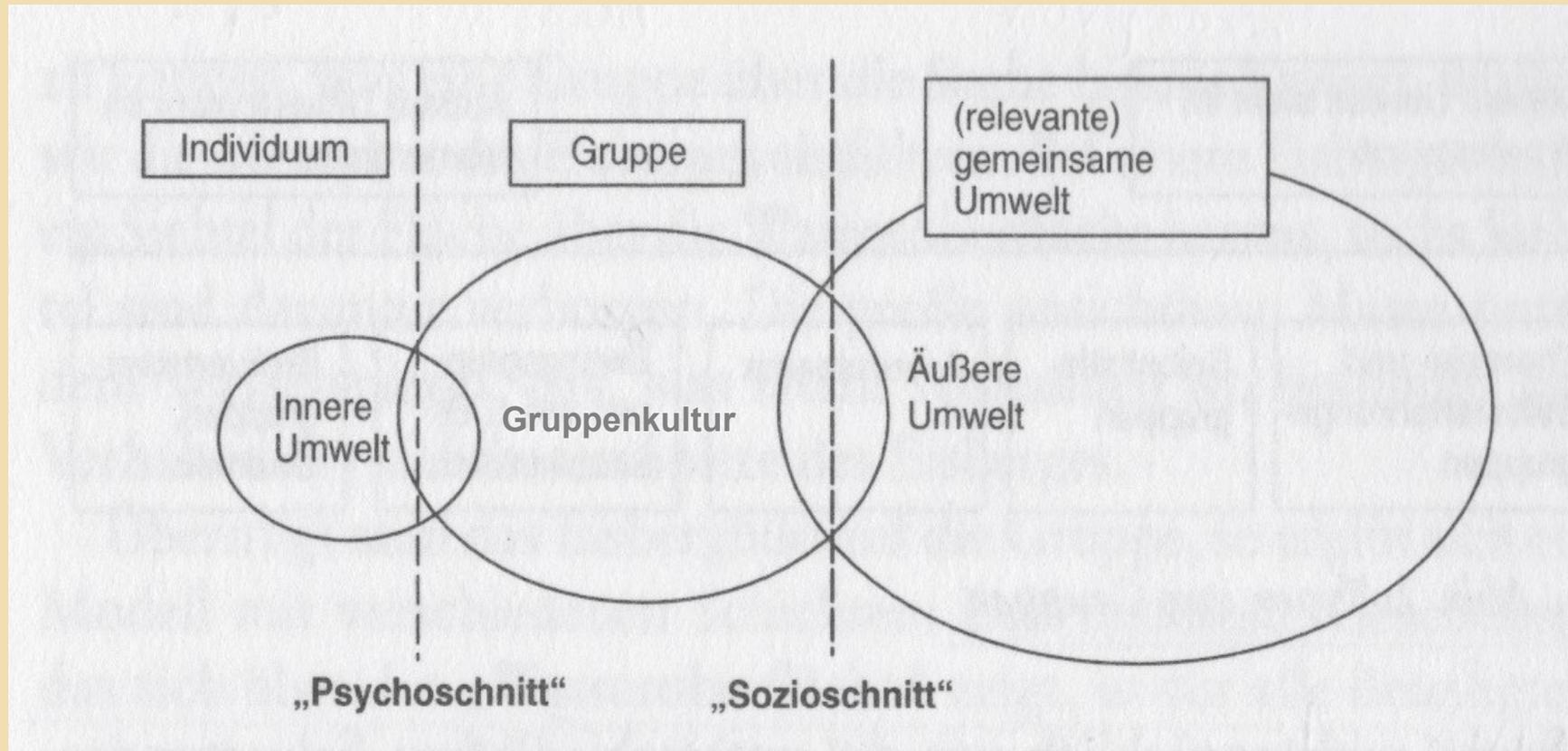
- Verständnis der gemeinsamen **Aufgaben** und **Ziele**
- Bewusstheit der **Interdependenz**
- Ausprägung des **WIR – Gefühls**
- **Kontaktqualität zu anderen Gruppen/Abteilungen**
- Gewissheit über die gemeinsamen **Normen, Regeln und Werte**
- Funktionalität der bisherigen **soziale Rollen** (die in Bezug zueinander stehen)
- **Funktionsdefinition und -verständnis**
- Eventuell zusätzliche **Anstellungsvarianten und** damit einhergehende **§ Bedingungen** (Probezeit, Lehre, Praktikum,...)

# Die Stabilität der Gruppenzusammensetzung

- Heintel (2005) weist darauf hin, dass aus sozialpsychologischen und funktionalen Gründen eine gewisse Stabilität der Personen und der Gruppenkultur erforderlich ist, weil die Bewältigung von stets Neuem eine Überforderung darstellt.
- So führt etwa die Unklarheit und Unsicherheit, wer zur Gruppe dazu gehört, wer nicht dazu gehört und für wie lange, zu einer diffusen Gruppengrenze, weshalb Gruppen oftmals über ein frühes Entwicklungsstadium nicht hinauskommen (Krainz & Lesjak, 2004).



# Der vertikale Schnitt (vgl. König & Schattenhofer, 2006)

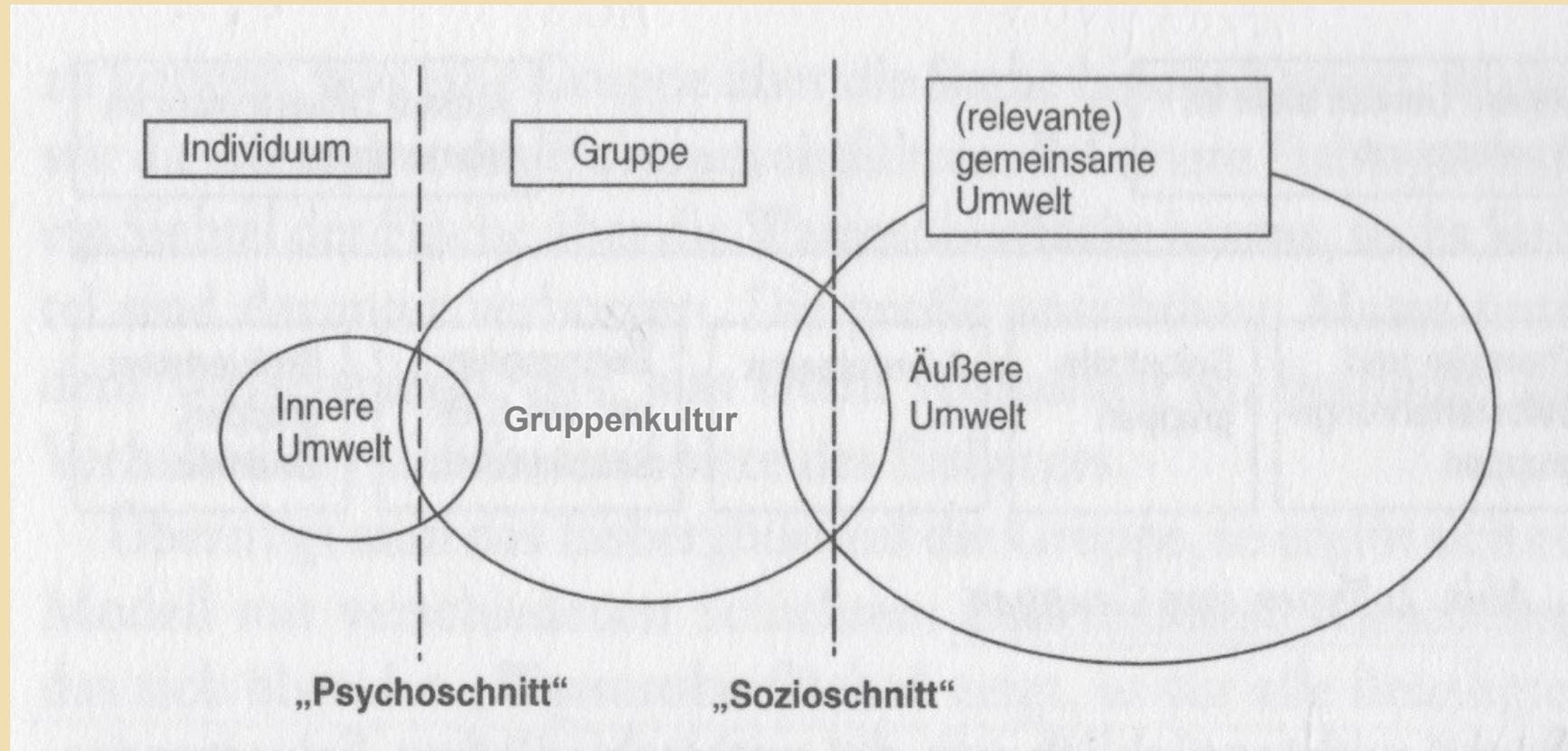


## Die **gemeinsame äußere Umwelt** der Gruppe/des Teams

- Firmenleitung
- Andere Abteilungen
- Mitbewerber\*innen
- Berufsschule, AMS, Arbeitsinspektorat
- Gesetze
- Gesellschaftliche Normen und Werte
- Job Coach

Die von der äußeren Umwelt gesetzten Ziele und Erwartungen, wirken auf die **Möglichkeiten und Begrenztheiten** der Gruppe.

# Der vertikale Schnitt (vgl. König & Schattenhofer, 2006)



## Die **innere Umwelt** einzelner Gruppenmitglieder:

- Aktuelle Lebenssituation
- Persönliche Werte und Normen
- Erfahrungen
- Bedürfnisse und Individualziele

Außer dem Ziel welches sich aus dem **offiziellen Zweck** der Gruppe ableiten lässt, verfolgt jedes Mitglied einer Gruppe als Teilaspekt ihrer **inneren Umwelt**, eine Reihe **individueller Ziele**.

## Die **individuellen Ziele** der Gruppenmitglieder lassen sich in **sachliche** und **zwischenmenschliche** Ziele gliedern.

- „Ich will nicht immer für die anderen putzen und aufräumen müssen!“
- „Wichtig ist mir, mit allen befreundet zu sein!“
- „Ich möchte nicht kritisiert oder gar geschimpft werden!“
- „Niemand soll merken, wenn ich etwas nicht verstehe!“
- "Die Elke gefällt mir, die ist so nett zu mir und ich möchte immer mit ihr zusammenarbeiten – vielleicht geht sie auch mal mit mir alleine etwas trinken!“
- „Wenn dieser Hans wieder da ist, hau´ ich ab!“
- „Ich will keinen einzigen Fehler machen!“

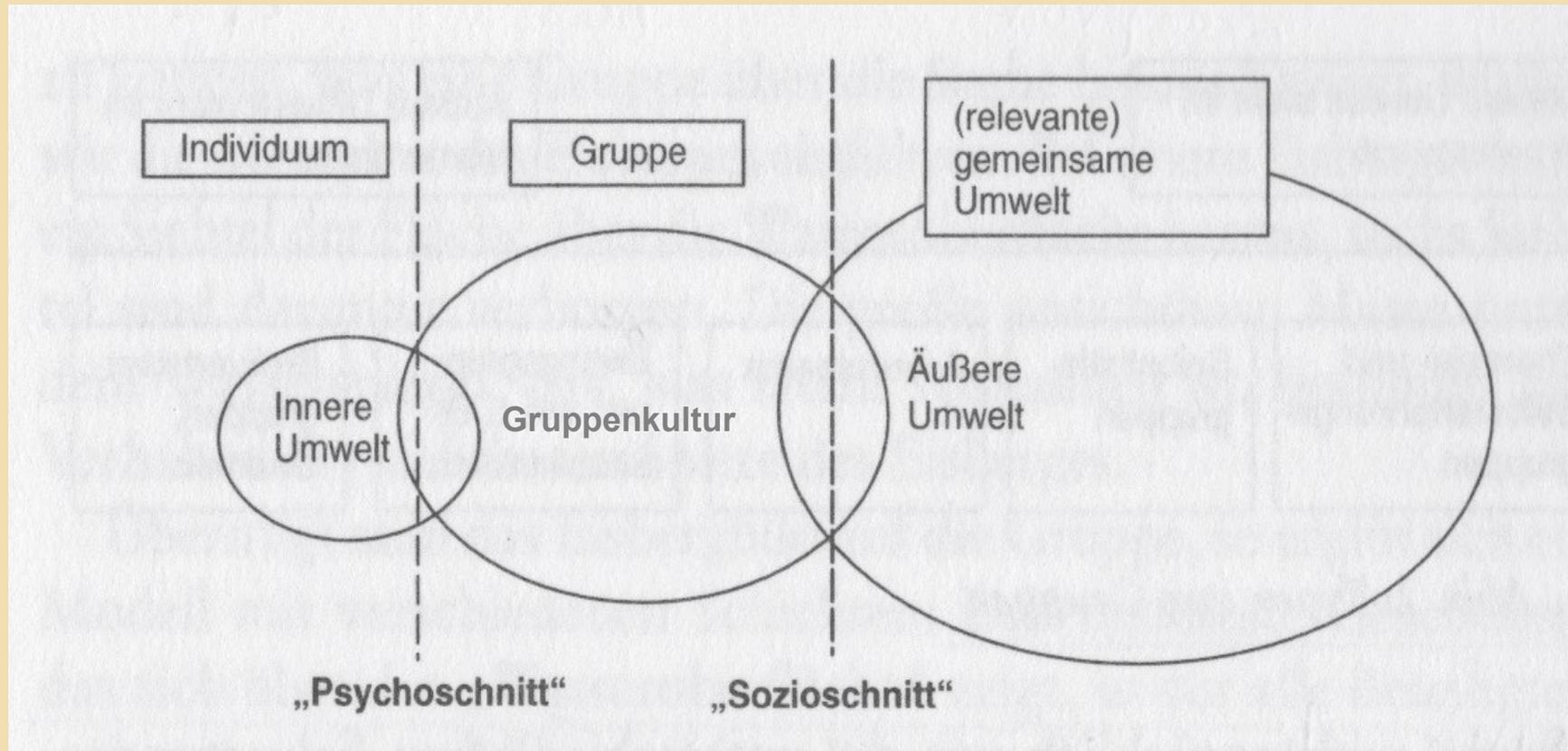
- „Ich will einfach in Ruhe meine Arbeit machen!“
- „Der Jüngste putzt und räumt z´sam!“
- „Ich finde das super, dass unser Betrieb Menschen einstellt, die es nicht leicht haben im Leben – da helfe ich gerne mit!“
- „Naja, das wird anstrengend!“
- „Wenn´s g´scheit tuat, is es mir egal!“
- „Mich geht das alles nichts an!“
- „Endlich hat sich der Ton in unserer Abteilung verbessert!“
- „Der Job Coach hat mir nichts zu sagen!“
- Ich werde gut auf die Neue aufpassen!“

Diese **Individualziele** lassen sich noch weiter differenzieren:

- Bedeutsamkeit und Dringlichkeit
- bewusst, vorbewusst, unbewusst
- offen, selektiv offen, geheim (Stahl, 2017)

Die jeweiligen Individualziele können einander **unterstützen**,  
**behindern**, **bekämpfen** oder in Bezug aufeinander **bedeutungslos**  
sein.

# Der vertikale Schnitt (vgl. König & Schattenhofer, 2006)



Das **Spezifische der Gruppe** entwickelt sich aus der  
Verarbeitung/Bewältigung der Spannungen und Konflikte  
dieser beiden Systemgrenzen (Neidhart, 1983).

Hierin liegt gewissermaßen das **Epizentrum der Dynamik**  
**einer Gruppe** (Heinetsberger, 2021).

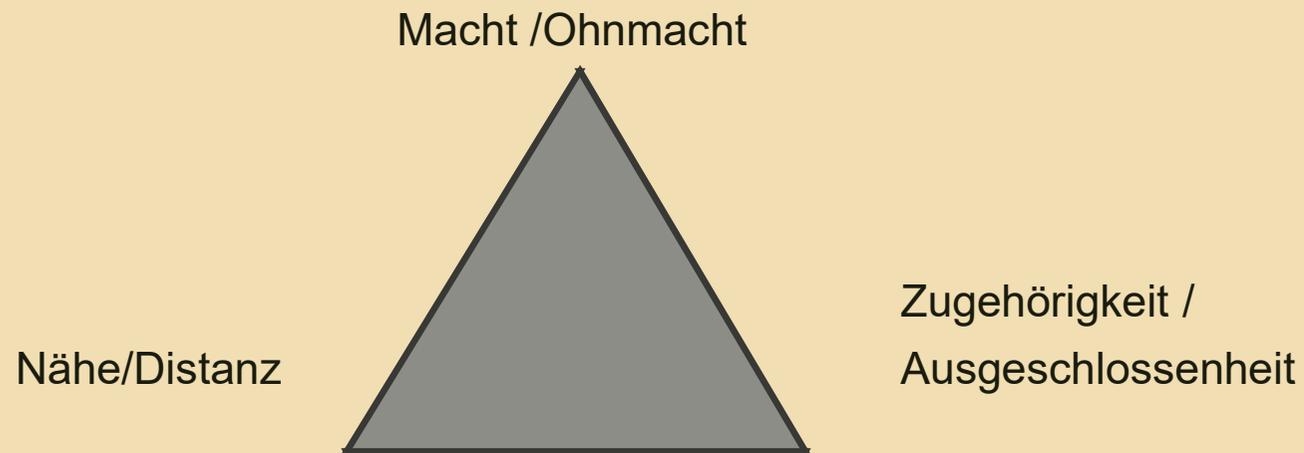
Die zentrale Frage ist, ob dieses **Wie** im Sinne des Gruppenziels und der Aufgabe funktional ist!

---

**Wie** sich die Gruppe gegenüber den inneren und äußeren Umwelten abgrenzt und **wie** die Gruppenmitglieder in diesem Prozess interagieren und **wozu**, lässt sich gut mit dem Modell vom **gruppendynamischen Raum** verdeutlichen.

# Der gruppendedynamische Raum (Amann, 2001)

Jede Gruppe muss sich mit **drei Leitdifferenzen** auseinandersetzen und diese gestalten.  
Alle drei Themen sind dynamisch miteinander verbunden.



---

## Schutz (1971)

Steuerung = Einfluss haben und sich auch beeinflussen lassen  
Zuneigung = zu starke Bindung vs. ohne Liebe, Wärme anderer, Vertrautheit  
Zugehörigkeit = zusammen und auch alleine sein

## Nylen (1967)

oben/unten  
Nähe/Distanz  
Drinnen/Draußen

## Herausforderungen für das einzelne Gruppenmitglied:

- Menschen wollen **möglichst viel ihrer individuellen Einzigartigkeit im Kollektiv erhalten** und streben danach einen möglichst weiten „Raum freier Bewegung“ zu erlangen, **ohne dabei die Zugehörigkeit zur Gruppe zu verlieren** (Lewin, 1940).
- Für das Individuum stellt sich die zentrale Frage, wie die **Zugehörigkeit zur Gruppe bei gleichzeitiger Unabhängigkeit balancierbar** ist.
- Der Preis, einer Gruppe **zugehörig zu sein, besteht stets darin, „einen Teil von Autonomie, Freiheit, Selbstbestimmung und Individualität aufzugeben“** (Antons, 2015).
- Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe, erfordert stets eine **Anpassungsleistung** der Individuen.

Der Entwicklungsprozess einer Gruppe pendelt fortlaufend  
zwischen den Polen



**Gemeinsamkeiten**  
(Integration)

**Unterschiedlichkeiten**  
(Differenz)

# Wohin soll also eine positive Entwicklung führen?

## **Möglichst viel Differenz**

Unterschiedliche(s) Meinungen, Bewertungen, Verhalten, Ideen

## **Möglichst viel Integration**

Anpassung, Rücksichtnahme, Toleranz, Zusammengehörigkeit und  
Zusammenhalt

(König & Schattenhofer 2006)

## Förderliche Faktoren auf individueller Ebene:

- Die **Motivation und Zufriedenheit** der einzelnen Gruppenmitglieder nimmt in dem Maße zu, wie mit dem Streben nach dem Gruppenziel auch die Erreichung der Individualziele gefördert und ermöglicht wird oder wenn sich Gruppenziel und Individualziel decken (Northen, 1977).
- Die **Mitgliedschaft in einer Gruppe** in der man anerkannt und angenommen wird, ist in der Entwicklung eines Menschen von herausragender Wichtigkeit und Bedeutung (Yalom, 2003).
- „Das **Gefühl der Zugehörigkeit** zu bestimmten Gruppen ist ein entscheidender Faktor für das Sicherheitsgefühl“ (Lewin, 1946b).

## **Diskurs statt Anordnung, Appell oder Belehrung!**

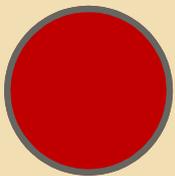
- letztlich sind es Diskussionen, die die größte Überzeugungswirkung haben (Krainz & Lesjak, 2004; Lewin, 1947b).
- Diskurse fördern die Selbststeuerungsfähigkeit einer Gruppe
- und verändern den Wertestandard einer Gruppe

**Dafür benötigt die Gruppe einen gesicherten (Job Coach?)  
Rahmen**

# MIT DER KRAFT DER GRUPPE

Wissenschaftliche Erkenntnisse der Gruppendynamik sowie  
Möglichkeiten der Angewandten Gruppendynamik

Dr. Reinhard Heinetsberger



*Danke für Ihre Aufmerksamkeit!*

# Normen und Regeln:

- Beziehen sich auf das Gemeinsame in einer Gruppe
- Sind Verhaltenserwartungen an die Mitglieder
- Werden von den Mitgliedern herausgebildet und/oder von Außen an die Gruppe herangetragen
- Geben Orientierung und ermöglichen so erst das Zusammenleben (König, 2002)
  
- In Gruppen/Teams/Betrieben gibt es explizit vereinbarte formelle Regeln **und** es implizit vorausgesetzte informelle Regeln
- Die Einhaltung dieser Normen und Regeln wird durch Sanktionen gesichert
- Die **Verletzung der informellen Regeln wird von der Gruppe stärker sanktioniert** als die der formellen Regeln
- Informelle Regeln sind der Kern der Unternehmenskultur; sie regeln die Grauzonen - also alles was das offizielle Regelwerk nicht definiert (Volk, 2019)
- „Regelverletzungskompetenz“ (Neuberger, 2004) ist eine sehr brauchbare Fähigkeit in Unternehmen
  
- Wie funktional oder dysfunktional all diese Regeln sind, gilt es zu reflektieren.
  
- Nachdem wir unterschiedlichen Gruppen mit durchaus unterschiedlichen Normen und Regeln angehören, kann es beim Individuum zu inneren Konflikten führen.

# Rollen:

- Beziehen sich auf die Unterschiedlichkeit der Mitglieder
- Die Gruppendynamik hat ein **sozial-psychologisches Verständnis von Rollen** und grenzt sich deutlich von persönlichkeitspsychologischen Typologisierungen ab
- In jeder Gruppe bildet sich ein bestimmtes der Aufgabenstellung und personellen Zusammensetzung entsprechendes Set von Rollen heraus das nur teilweise von den individuellen Eigenschaften der Rollenträger\*innen bestimmt sind
- Die Gruppe braucht ein Mindestausmaß an unterschiedlichen komplementären Rollen
- Diese Verteilung stabilisiert die Gruppe indem die Rollenträger\*innen der Rollenerwartung der anderen entsprechen ebenso wie sie auch die eigene Rolle erfüllen (König/Schattenhofer, 2006)
- Rollenfixierungen halten die Gruppe einerseits stabil, andererseits können sie aber sowohl die Entwicklung der Individuen als auch der Gruppe einschränken\*
- Das Gegenmittel stellt die Rollenflexibilität dar

\* Die Frage „Was erledigt x für die Gruppe?“ kann der Gruppe/dem Individuum hilfreich sein, die Wirkung der Rolle(n) zu überprüfen.