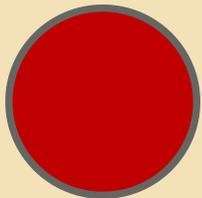


MIT DER KRAFT DER GRUPPE

Wissenschaftliche Erkenntnisse der Gruppendynamik sowie
Möglichkeiten der Angewandten Gruppendynamik

Dr. Reinhard Heinetsberger



WORKSHOP

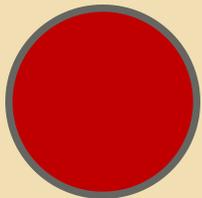
GRUPPENDYNAMIK VERSTEHEN

MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN DER STEUERUNG VON GRUPPENPROZESSEN

Ausbildungsfit Fachtage 2025

13.05.2025 Catamaran Wien

Workshopleitung: Dr. Reinhard Heinetsberger



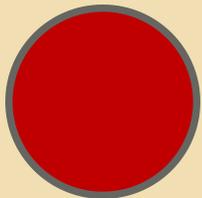
Liebe Workshopteilnehmer*innen!

Die folgenden Folien dienen als Erinnerung an die besprochen Themen. Ergänzend dazu noch ein paar Gedanken/Hinweise:

- Das große Thema am Beginn (bzw. begleitet uns diese immer) von Gruppen ist ANGST – siehe Dokument Pio Sbandi
- Wenn Sie wenig Zeit zur Verfügung haben um an der **Selbststeuerungsfähigkeit** der Gruppe zu arbeiten, können Sie die Gruppe bedingt steuern durch **Strukturen** und indem sie bewusst den **Kontext** gestalten. Tendenziell gilt: „Je mehr Struktur desto weniger Dynamik“ und „Strukturen geben Sicherheit“. Kontextsteuerung z.B.: Belohnungssystem, Gamification, getrennte Arbeitsplätze, wenn sich zwei nicht verstehen,...
- Folie 4 – GD stellt die Soziodynamik in den Mittelpunkt und weniger die Psychodynamik – Leitgedanke dabei = Folie 5
- Heterogenität der Gruppenmitglieder – siehe Folie 5
- WhatsApp Kommunikation – Wirkung in der Gruppe besprechen (Diskurs wirkt!)
- Bei Diskursen u.ä. gilt es stets den **Rahmen zu halten**; Sie müssen intervenieren wenn etwas passiert, wenn Sie etwas für nicht gut halten (z.B.: Beleidigungen stoppen und dann Diskurs darüber, wie wir hier miteinander umgehen möchten)

Ich hoffe sehr, dass Sie sich manches mitnehmen konnten!

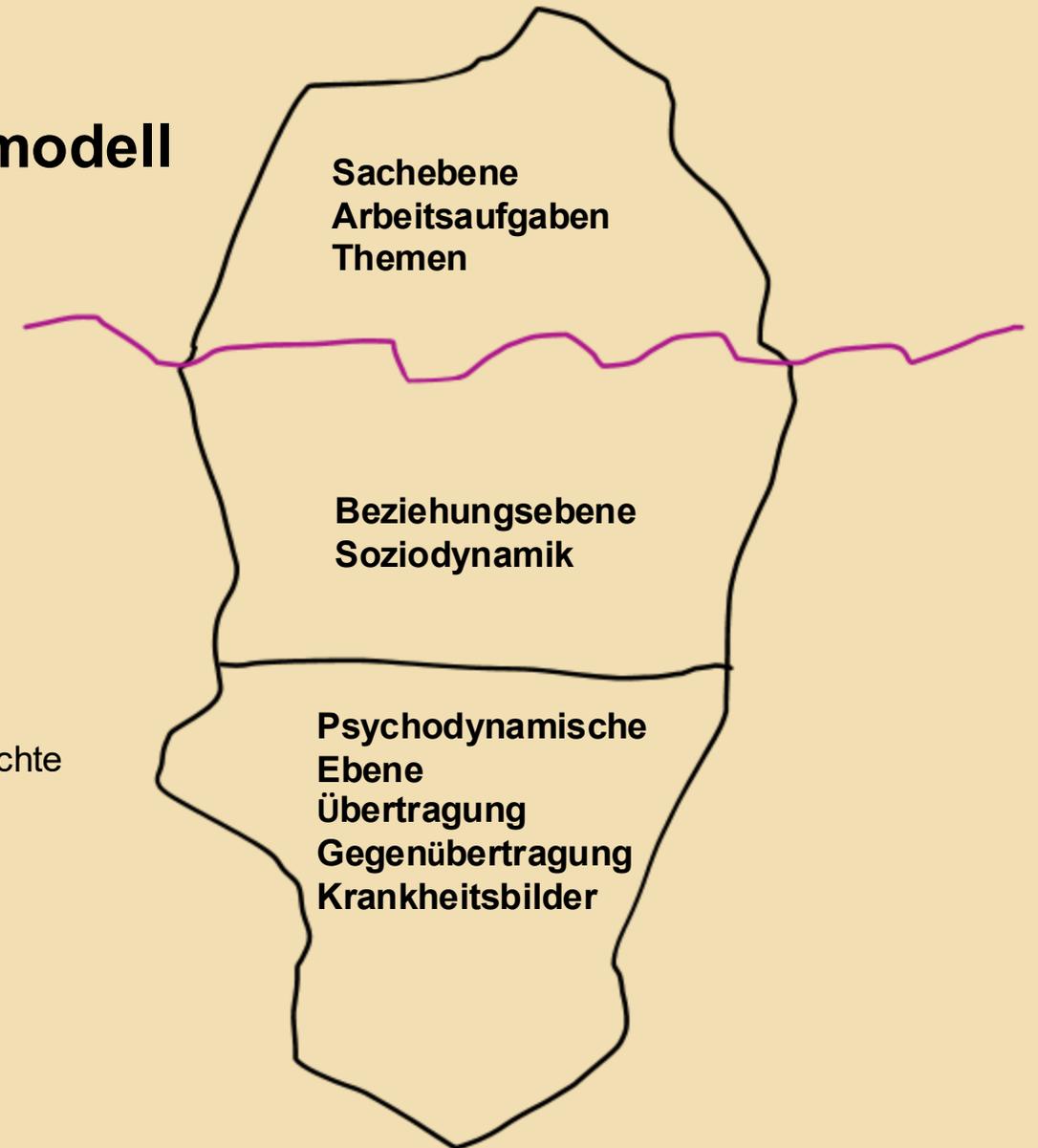
Reinhard Heinetsberger



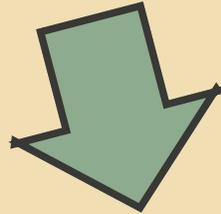
Das gruppendynamische Eisbergmodell

(vgl. König/Schattenhofer, 2006)

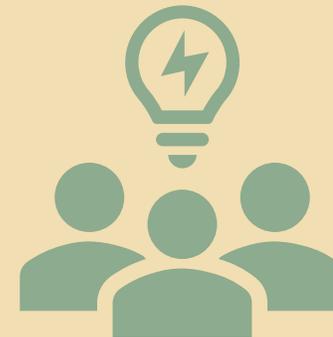
Unbewusste Einflussfaktoren aus der Lebensgeschichte
der Gruppenmitglieder



„Du musst dich ändern!“

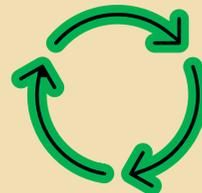


**„Wie können wir unser Zusammenleben gestalten,
damit wir gut miteinander auszukommen und unsere Ziele
erreichen?“**



Die 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).



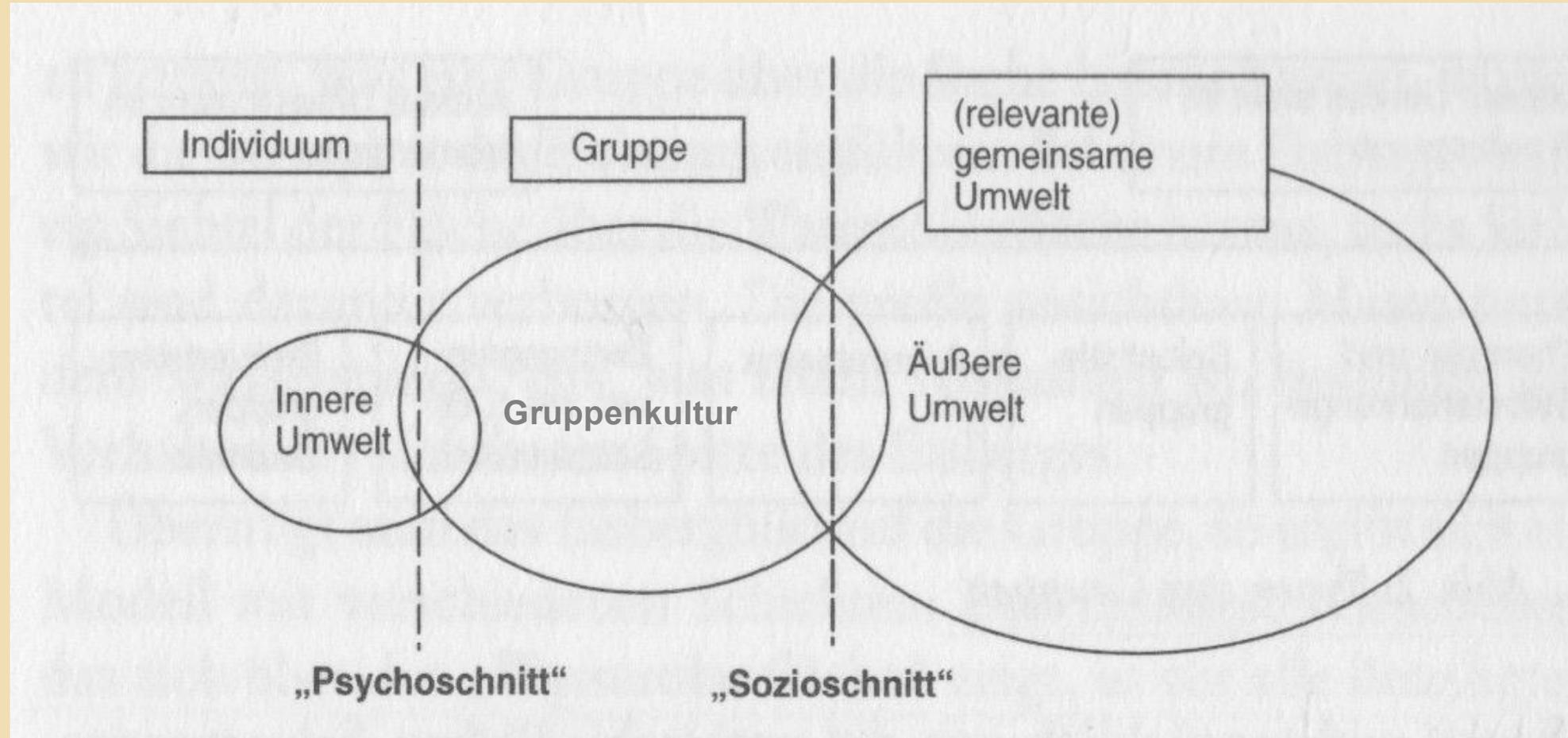
Gruppen sind nur bedingt steuerbar!

- 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).

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
- Trainingsprojekt

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

Die **innere Umwelt** einzelner Gruppenmitglieder:

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

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

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

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.

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).

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 Rahmen

Ort + Zeit + Gruppenleitung

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