

10 Regeln für funktionierende Gruppenarbeit

Sozialpsychologische Basics für Gruppenleiter

Stichworte: Arbeitsgruppe, Team, Gruppenarbeit, Gruppendenken, Groupthink, Gruppendynamik

Thema

Für eine erfolgreiche und effiziente Arbeit von Gruppen – insbesondere von solchen, die geistige Arbeit leisten – ist die Beherrschung der Gruppendynamik unumgänglich.

Führungskräfte und Team-Moderatoren müssen dafür Sorge tragen, daß keine unerwünschten Effekte die Arbeit behindern oder gar die Gruppenmitglieder auseinanderbringen.

Das gilt auch für Gruppen in sozialen Netzwerken, in denen bestimmte Fragestellungen miteinander diskutiert werden. Denn Gruppenprozesse laufen auch bei asynchroner (also nicht gleichzeitiger) und schriftlicher Kommunikation ab.

Risikofaktoren

Leider wird jede Gruppenleistung in qualitativer Hinsicht durch Gruppenprozesse wie die folgenden gefährdet:

- **Gruppendruck:** Der Einzelne richtet sich stark nach dem, was die Gruppe scheinbar will.
- **Autoritätsdruck:** Der Einzelne richtet sich stark nach dem, was der Vorgesetzte scheinbar will
- **Prestige und Kompetenzzuschreibung:** Die Gruppe richtet sich nach dem, was Mitglieder sagen, die herausragen, bspw. weil sie als besonders kompetent gelten.
- **Einfluß von Vielrednern:** Die Gruppe richtet sich nach dem, was Mitglieder sagen, die besonders viel Redezeit beanspruchen.

- **Sympathie- und Antipathieeffekte** – die Gruppe richtet sich nach dem, was besonders beliebte Mitglieder sagen, oder wenden sich gegen das, was besonders unbeliebte Mitglieder sagen
- **Emotionalisierung** – Austragen emotionaler Spannungen auf der Sachebene und Austragen sachlicher Gegensätze auf der emotionalen Ebene
- **Risikoschubphänomene** – die Gruppe findet weit riskantere Lösungen als die einzelnen Mitglieder sie befürworten würden

Fall aus meiner Praxis:

Eine Arbeitsgruppe zur Produktdefinition wurde durch ein einzelnes Mitglied stark dominiert, da es sehr laut, lang und häufig sprach, älter und fachlich erfahrener als die anderen Gruppenmitglieder war, und gerne zusammenfaßte, was seiner Auffassung nach die Gruppe erarbeitet hatte. Darauf unter vier Augen angesprochen, war er überrascht und änderte sein Verhalten in der Gruppe sofort. Er hatte seine Dominanz überhaupt nicht beabsichtigt; sein Selbstbewußtsein und seine Expressivität riß die Anderen einfach mit.

Gruppendenken (Groupthink)

Jede Gruppe grenzt sich in einem gewissen Grade nach Außen ab und stellt bestimmte Forderungen an ihre Mitglieder. Wenn diese Normen zu stark werden, ist die Leistungsfähigkeit der Gruppe gefährdet. Dieser unerwünschte Zustand äußert sich wie folgt:

- Die Gruppe hält sich für unverletzlich.

- Es werden Scheinbegründungen gegeben.
- Die eigene Handlungsweise erfährt eine moralische Rechtfertigung.
- Außenstehende werden stereotypisiert.
- Es wird gegen illusionsgefährdende Argumente Gruppendruck aufgebaut.
- Es gibt Selbstzensur und Gruppenzensur.
- Einmütigkeit wird überschätzt.
- Selbsternannte Gesinnungswächter schirmen störende Informationen ab.

Fall aus meiner Praxis:

In einer Problemlösungsgruppe wurde gleich zu Beginn Einigkeit darüber erzielt, möglichst schnell das geforderte Ergebnis vorzulegen. Daraus wurde gefolgert, daß keine Diskussionen, etwa über den Weg, wie die eine akzeptable Lösung zu finden sei, zugelassen werden sollen. Der Vorschlag, zunächst die Ausgangslage und die bekannten Anforderungen an das Ergebnis zu analysieren und herauszufinden, ob es schon Lösungsansätze gibt, wurde gleichfalls mit Hinweis auf den Zeitaufwand abgelehnt. Einige Gruppenmitglieder zogen sich daraufhin zurück. Da auf diese Weise die Lösung zum Zufallsprodukt wurde, war das endlich vorgestellte Ergebnis völlig unzureichend.

10 Regeln für Gruppenleiter

- 1) Klären Sie die Gruppe über Gefahren des Gruppendenkens auf. Insbesondere daß es nicht das Ziel ist, möglichst schnell zu einer Lösung zu kommen, welche eben einmal die Meinungsführer befriedigt.
- 2) Halten Sie sich als Vorgesetzter in bezug auf eigene Stellungnahmen zurück. Ansonsten fällt die Gruppe in die Autoritätsfalle.
- 3) Ermutigen Sie die Mitglieder zur Äußerung von Einwänden nach Zweifeln.

Das sollte helfen, den Einfluß von pseudokompetenten Mitgliedern, Laut- und Vielrednern zu beschränken.

4) Lassen Sie fallweise den *Advocatus Diaboli* (Vertreter der unbeliebten Gegenposition) durch ein Mitglied spielen. Damit verhindern Sie schnelle Einmütigkeit mit nachfolgender Beibehaltung des vor-schnellen Ergebnisses aufgrund des Gruppendrucks.

5) Bilden Sie gelegentlich Untergruppen zur konkurrierenden Bearbeitung eines Teilproblems. Damit kommen auch Mitglieder zur Sprache, die sich sonst zurückhalten.

6) Lassen Sie eventuell vorhandene Konkurrenten oder Gegner sorgfältig von der Gruppe analysieren. Damit beugen Sie der Bildung von Stereotypen vor.

7) Lassen Sie Lösungen erneut überdenken, bevor sie als endgültig betrachtet werden; vermeiden Sie Schnellschüsse.

8) Ziehen Sie externe Beobachter und Kritiker hinzu. Von dem Bewußtsein, von sonst Unbeteiligten beobachtet und beurteilt zu werden, profitiert das Bemühen um Objektivität.

9) Lassen Sie Meinungen vertrauenswürdiger Außenstehender durch Gruppenmitglieder einholen. Das macht diese zu Agenten, welche die Erfahrungen aus deren Netzwerk in die Gruppe tragen.

10) Setzen Sie eine Parallelgruppe ein, die am selben Problem arbeitet. In einer Konkurrenzsituation ist die Gruppe motivierter und bündelt stärker ihre Kräfte.

Fall aus meiner Praxis:

Es wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, um für eine strategische Frage, die bereits entschieden worden war, Argumente zu sammeln. Mit deren Hilfe wollte man künftigen Einwänden entgegenen. Ein im Thema besonders kompetentes Gruppenmitglied spielte den *Advocatus Diaboli*. Dies machte er so gut, daß den Anderen

bald die Argumente ausgingen und die unerwünschte Gegenposition immer attraktiver wurde. Das blieb auch so, nachdem man die vorgelegten Fakten von Gruppenexternen überprüfen worden sind. Am Ende wurde die zu unterstützende Strategie aufgrund des hinzugekommenen Verständnisses der Ausgangsproblematik deutlich verbessert.

Zusammenfassung

Mit wenigen Maßnahmen können Risikofaktoren und Gruppendenken in ihrer Wirksamkeit beschränkt werden.

Das Arbeitsergebnis insbesondere von Fokus- und Problemlösungsgruppen wird dadurch sehr stark positiv beeinflusst.

Roland Kapeller ist Berater und Coach

www.rolandkapeller.de