

Gruppendynamik

Verbesserung des Lernprozesses durch Beachtung gruppendynamischer Abläufe

Vom Vortragstitel „Psychosoziale Aspekte im Training von Schneesportinstruktoren“ ausgehend hat Andrea gerade die Aspekte angesprochen, die auf der psychologischen Ebene, also in einer Person passieren. Ich werde nun mehr die sozialen Aspekte, also die Interaktionen zwischen den Personen in den Vordergrund rücken, dabei aber immer wieder Auswirkungen dieser Geschehnisse auf die einzelnen Gruppenmitglieder mitdenken.

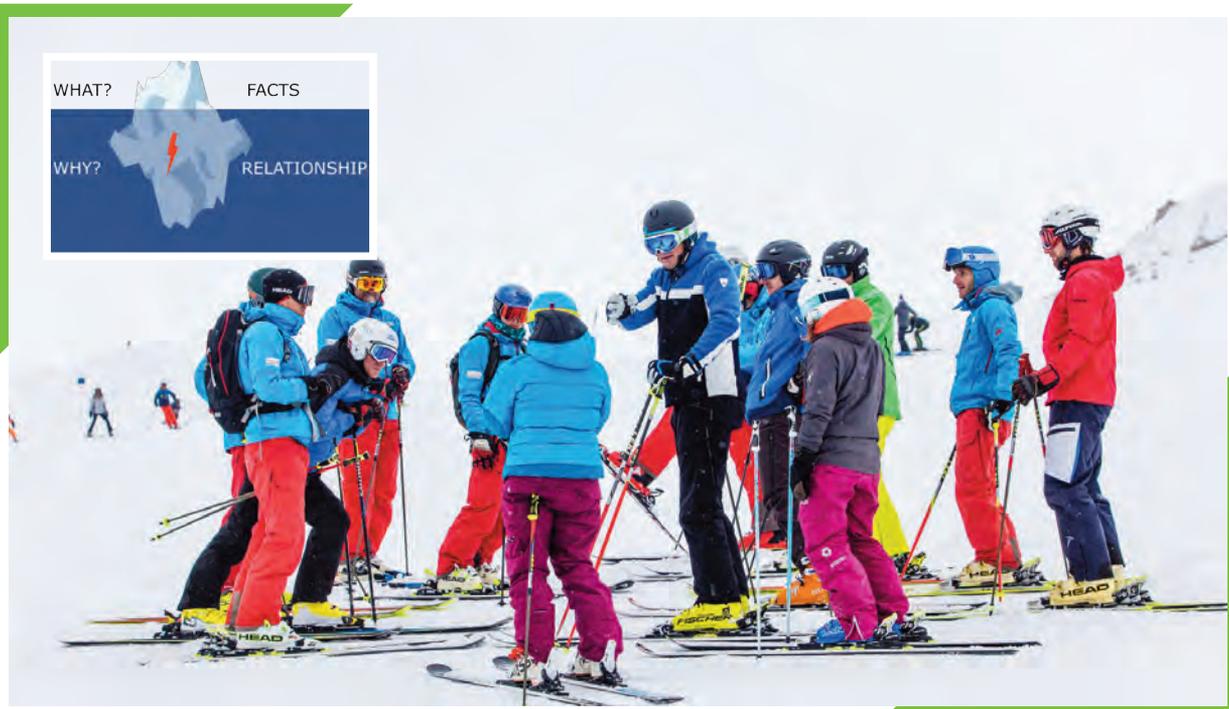
Zu meinem heutigen Inhalt „Gruppendynamik und deren Einfluss auf Lernen“ habe ich aus mehreren Gesichtspunkten einen besonderen Bezug. Zum einen arbeite ich, wie die meisten von euch, seit langer Zeit als Leiter von Sportgruppen. Zum anderen beschäftige ich mich seit vielen Jahren mit der systematischen Beobachtung von Gruppen als Gruppendynamiker. In dieser Funktion berate ich auch Teams unter dem Fokus ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern.

Heute möchte ich meine Überlegungen mit euch teilen, wie man Gruppenprozesse systematisch beobachten kann, mit dem Ziel den Lernfortschritt beim Skifahren zu verbessern und daraus folgend über konkrete Handlungsmöglichkeiten für unseren Unterricht nachdenken.

Anknüpfend an Andreas Teil möchte ich noch einmal das Neuroleadership Modell SCARF in Erinnerung rufen mit der Kernaussage:

➤ **Wenn man vom sozialen Geschehen ausgegrenzt wird, wirkt das in unserem Kopf so wie realer Schmerz, das heißt, dieselben Hirnareale werden aktiviert.**

Niemandem von uns würde einfallen einem Skischüler unter Schmerzen oder besonderer Belastung (z.B. Schuhrandprellung oder extrem kalte Temperatur) etwas Neues zu lehren. Sozial schwierige Situationen



(Schmerzen) sind aber immer wieder Thema in unseren Skigruppen, ja zum Teil sogar von Gruppenleitern verursacht.

Einen Einblick wie man soziales Geschehen in Gruppen beobachten kann bieten folgende 3 Modelle:

- 1 Eisbergmodell
- 2 Gruppendynamischer Raum
- 3 Rangdynamikmodell R. Schindler

Das erste Modell, das Eisbergmodell, kennen wahrscheinlich viele von euch. Es soll uns den Denkeinstieg für die beiden anderen Modelle etwas erleichtern. Zur Erinnerung: Von einem Eisberg ist ca. 1/9 an der Wasseroberfläche sichtbar, der Rest ist unter Wasser.

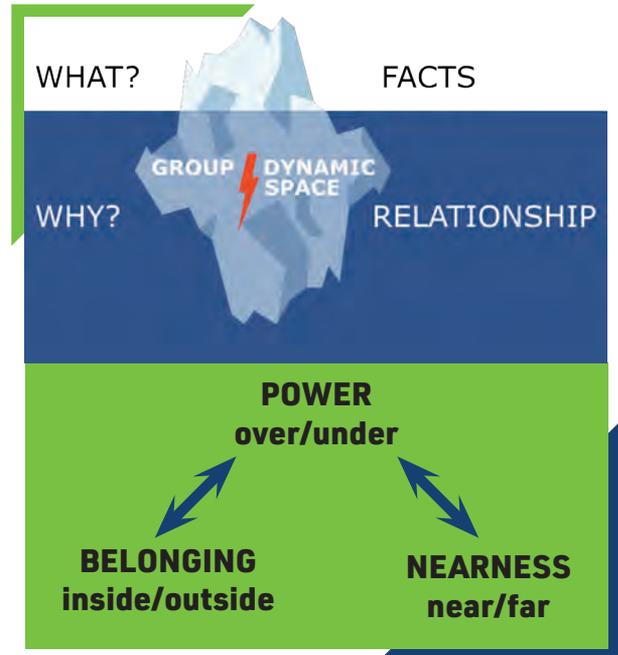
Wenn wir uns vorstellen, dass in dieser Gruppe gerade diskutiert wird, könnten wir davon ausgehen, dass die Teilnehmer ausschließlich fachlich, sachliche Aspekte besprechen (den sichtbaren Bereich über der Wasseroberfläche). Wenn wir aber dem Eisbergmodell folgen, wird in jeder Diskussion auch eine Beziehungsebene mitverhandelt.

Um diesen Bereich unter der Wasseroberfläche besser beobachtbar zu machen, ist es hilfreich das gruppendynamische Raummodell (Antons) heranzuziehen, das diese Beziehungsebene in den Dimensionen von Macht, Zugehörigkeit und Nähe beschreibt. Wir werden in weiterer Folge sehen, dass diese Ebenen auch Einfluss aufeinander haben.

Beginnen wir mit der Dimension der Zugehörigkeit

Grundsätzlich sind Menschen Gruppenwesen, da sie von Geburt an von ihren Mitmenschen abhängig sind. Daher ist Zugehörigkeit eine lebensnotwendige Dimension, die uns besonders bei jedem Gruppenstart begegnet.

- ⇒ Womit sind Menschen bei einem Gruppenstart konfrontiert?
- ⇒ Wie geht es euch bei einem Gruppenstart? Meist sind wir mit Erwartungen und Befürchtungen beschäftigt, z.B.:



- ⇒ Wird die Gruppe meine Bedürfnisse erfüllen?
 - ⇒ Werde ich dazupassen, mich integrieren können?
 - ⇒ Wie muss ich mich verhalten um dazuzugehören?
- Sehr ähnliche Überlegungen finden wir in den SCARF Punkten von Relatedness und Certainty.

Solche und ähnliche Erwartungen und Befürchtungen beschäftigen jeden Teilnehmer in Startsituationen, wobei sich die Orientierung stark nach dem Leiter/der Leiterin richtet. In dieser Phase haben Leitungspersonen in Gruppen einen sehr großen Einfluss, mit dem sie den Grundstein für das weitere Arbeitsklima legen.

Ich vermute, ihr kennt Skigruppen bei denen Leitungspersonen gleich zu Beginn ihre, ihnen vorab zugeschriebene Macht, noch zusätzlich ausgebaut haben. Wir kennen Starts bei denen tolle Skilehrer – nein tolle Skifahrer – ihr Können demonstrativ unter Beweis stellen. Die Ehrfurcht der Teilnehmer steigt, die Abhängigkeit steigt, die Angst vermutlich auch, denn wenn Leistung als erste Handelsware in das soziale Geschehen eingegeben wird, stellt dies wahrscheinlich für einige schon eine Bedrohung in der Dimension Zugehörigkeit dar.

In Sportgruppen kennt man unter dieser Dimension auch ein anderes Phänomen. Meist läuft es unbewusst

2. GRUPPE

ab. Die Zuordnung unter dem Gesichtspunkt des Equipments. Wer sind hier die Schnellen – welche Ski, Skischuhe und andere Ausrüstungsgegenstände werden getragen... Wohin gehöre ich? Wenn hier Leiter vielleicht noch Scherze über das Material machen (wie ich das auch schon erlebt habe), haben sie in der Startsequenz bereits einen Beitrag zur Verunsicherung gemacht, wenn Zugehörigkeit über Material in Frage gestellt wird.

Sicherheit erzeugend wäre hier unter anderem:

- ⇒ Gegenseitiges Kennenlernen der Namen
- ⇒ Abklären der Bekanntheit untereinander – schafft soziale Orientierung
- ⇒ In Startphasen Kontaktgestaltung zu unterschiedlichen Personen aktiv ermöglichen
- ⇒ Austausch, wie man die Zeit miteinander verbringen möchte
- ⇒ Die Gruppe / das WIR wird Thema

Damit gibt sich die Gruppe selbst einen Auftrag. Man könnte vielleicht auch noch nachfragen, wer denn hier welche Kompetenzen und Erfahrungen für das gemeinsame Bewegen im winterlichen Hochgebirge mitbringt. (Vielleicht nicht als Einstiegsfrage für eine Kindergruppe, aber für Erwachsene ist es schon ganz interessant, ob man einen Sanitäter/Bergretter/ ... mit dabei hat.)

All diese Maßnahmen reduzieren die Abhängigkeit vom Leiter und geben Sicherheit und Zugehörigkeit.

Am Rande sei erwähnt, dass wir alle Zugehörigkeitsrituale zum Vermitteln von Sicherheit aus gutem Kinderskiunterricht kennen, z.B.: gemeinsamer Start und Schluss, Gruppennamen, Gruppensymbole...

Bei den Gedanken über das Herstellen von Zugehörigkeit wurde, wie bereits eingangs erwähnt, sichtbar, dass die Ebenen des gruppenspezifischen Raumes nicht getrennt von einander denkbar sind. So haben wir in diesem Abschnitt auch schon viel über die Dimension Macht mitbesprochen.

Dimension Macht – Enger Bezug zu Autonomie des Scarf Modells

Grundsätzlich haben Menschen ein Bedürfnis soziale Situationen mitzugestalten und einen Beitrag für die gemeinsame Arbeit und Freizeit zu liefern.

Daher kann es hilfreich sein, unter anderem gemeinsame skitechnische Ziele festzulegen und so für die ganze Gruppe eine Orientierung über die Inhalte der Woche zu schaffen. Wenn der Skilehrer auf seine Teilnehmer eingeht und keine „Standardwoche“ abhält, kennen wir die positive Auswirkung auf die Motivation der Gruppe. Man könnte also sagen, Beteiligung und die Arbeit mit gemeinsamen Zielsetzungen ist sehr häufig ein Mittel um die Motivation zu steigern (eigentlich klassische sportpsychologische Motivationsarbeit). Natürlich kann Mitgestaltung auch oder vor allem im sozialen Umgang miteinander eine wichtige Rolle spielen.

Mitbeteiligung und Einbindung haben sich in den letzten Jahren auch in den methodischen Konzepten unterschiedlicher Nationen niedergeschlagen. Die Körperwahrnehmung des Schülers ernst zu nehmen und damit zu arbeiten hatten unter anderem die Deutschen vorgelebt. (Andrea mit dem FB Konzept „Um so zu fahren wie du, musste ich an meinem Skifahren folgendes verändern“, die Österreicher mit dem WIR Konzept „Wahrnehmung – Innensicht – Reflexion, oder die Kanadier mit dem Konzept „Give a task and ask a specific question“).

Interessanterweise ist es in der Praxis für viele Leiter herausfordernd diese Konzepte umzusetzen.

Gemeinsam mit internationalen Kollegen haben wir die Hypothese gebildet, dass ein Grund hierfür die Angst vor Machtverlust des Leiters sein könnte.

Über sein eigenes, oft unbewusstes Bedürfnis nach Macht oder deren Verlust nachzudenken ist sicher nicht einfach, ja sogar oft beschämend. Besonders da in den meisten Fällen Macht auch „Funktion“ hat



z.B. Stabilisierung des Selbstwertes, Kompensierung von Schwächen, Herstellung des eigenen Sicherheitsgefühls...

Es scheint also sehr hilfreich sich mit seinen eigenen Gefühlen in der Leiterposition auseinanderzusetzen, um sein anleitendes Handeln in Gruppen gut verstehen und entwickeln zu können.

Ich habe im Kapitel der Zugehörigkeit angesprochen, dass Leiter in Startsituationen mit einer großen Machtzuschreibung versehen sind. Diese Zuschreibung kann sehr unterschiedlich verwendet werden. Zur weiteren Eigener(über)höhung oder zur Gestaltung eines Rahmens, der eine Entwicklung der TeilnehmerInnen optimal ermöglicht.

Dimension Nähe

In Gruppen geht es auch darum, wer, wem, wie nahe steht und ob diese Nähe als passend erlebt wird. Wenn eine Gruppe mit unterschiedlichen Bekanntheitsgraden (ich bin mit meinen Freunden in der Gruppe vs. ich kenne niemanden) der Teilnehmer zusammengewürfelt

wird, ist es für die soziale Orientierung sehr hilfreich, wenn zu Beginn benannt wird, wer wen wie gut kennt. Man stelle sich vor, zwei Kollegen führen einen intensiven Schmah (eigene Sprache), selbst ist man ganz neu, weiß nicht Bescheid über deren freundschaftliches Verhältnis, dann wird es schwierig in diese vertraute Kontaktgestaltung miteinzusteigen.

Die Dimension Nähe hat auch Bedeutung wenn es darum geht, ob sich der Leiter um die Teilnehmer einigermaßen balanciert kümmert oder sich rasch seine „Lieblinge“ herausbilden. Dies ist dann für die anderen Teilnehmer oft mit dem Gefühl des „nicht gesehen werdens“ verbunden. Wir können in diesem Punkt wieder den Bezug zum Scarf Modell herstellen – Dimension Fairness.

Nähe hat auch wieder mit der Dimension Macht zu tun. Ergeben sich durch Nähe untereinander enge Verbindungen, haben diese mehr Einfluss auf das gemeinsame Gruppengeschehen als ein Einzelner.

Wenn man als Lehrer folgende Fragen begleitend zum Unterricht mitdenkt, kann man Orientierung zum sozialen Geschehen in der eigenen Skigruppe erhalten.

Zusammenfassend zum gruppendynamischen Raum:

➔ Zugehörigkeit:

Wenn Zugehörigkeit fehlt, ist das bedrohend für Personen. Im Kopf wird „ausgeschlossen sein“ wie Schmerz erlebt.

➔ Macht:

Mitgestaltungsmöglichkeiten und Einbindung erhöhen die Motivation. Machtdemonstration des Skilehrers ist mehr eine Unterstützung für seine eigene Person, weniger Lernhilfe für die Teilnehmer.

➔ Nähe:

Balancierte Aufmerksamkeit durch den Lehrer ist für das Lernklima in der Gruppe unterstützend.

➔ Das 3. Modell ist das Rangdynamikmodell

des Wiener Gruppendynamikers Raoul Schindler (1923 – 2014). Er ist eine der relevanten Persönlichkeiten der österreichischen Gruppendynamik.

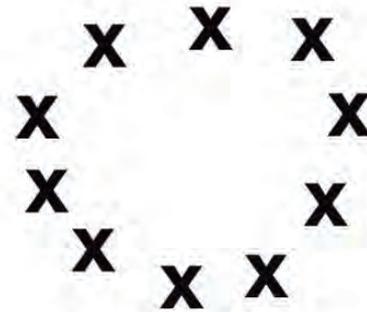
2. GRUPPE

Begriffe seines Rangdynamikmodells, wie z.B. Alphas, werden umgangssprachlich sehr häufig verwendet. Allerdings hat dieses Modell für Leitungspersonen weit mehr als die Begrifflichkeiten zu bieten, daher stelle ich es an dieser Stelle vor.

Vorweg möchte ich erwähnen, dass auch hier wieder die Dimensionen des gruppendynamischen Raums vorkommen. Das Modell beschäftigt sich vor allem mit den Themen Macht und Zugehörigkeit.

Ich möchte nun anhand dieser Skizze Schindlers Modell, wie man auf Gruppengeschehen hinsehen kann, möglichst anschaulich erklären.

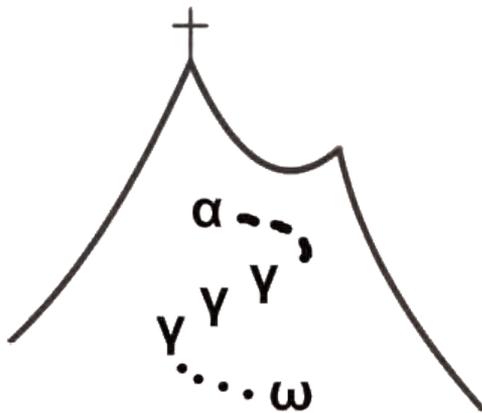
Stellt euch bitte diese x als Personen vor, die als Gruppe erstmalig zusammentreffen, um etwas zu unternehmen. Anfangs gibt es oft einige Vorschläge was man machen könnte. Oft braucht es einige Zeit, bis ein Vorschlag Gefolgschaft findet und sich eine von mehreren Personen getragene Initiative auf ein Thema (Schindler nennt das Thema G) hin entwickelt. Die Person, die auf ein Thema hin



first many suggestion
but no following

then

one person brings a topic
- which is followed



α ... is leading into the direction
of the topic

γ 's ... follow the initiative of α

ω ... brings in the ambivalence
elated to the topic

anführt ist dann in dieser Phase des Prozesses in der Rangposition des Alphas.

Auf der nächsten Seite wird sichtbar, dass Alpha die Initiative in Richtung einer Gipfelbesteigung anführt.

Die Gammas haben sich der Initiative des Alphas angeschlossen, manche erfreut, manche zögerlich und hinten nach geht die Person in der Rangposition Omega. Natürlich muss Omega in der Realität nicht als letzter gehen, aber auf das Thema der Gipfelbesteigung ist er/sie am zurückhaltendsten. Er/Sie drückt quasi für den gesamten Gruppenkörper die Ambivalenz aus. Anders gesprochen, die Person, die den Widerstand gegen das aktuelle Gruppenthema verbal ausdrückt oder in ihrem Verhalten sichtbar macht (Omega), leistet einen wichtigen Bedürfnisausdruck für einen kleinen Teil der Gruppe. In Skigruppen können Erscheinungsformen des Widerstandes z.B. an Zurückhaltung, Rückzug, leises Gegenposition einnehmen oder etwa an zu spät kommen erkannt werden. Manchmal verdreht ein Teil der Gruppe die Augen, wenn eine Anfrage oder ein Anliegen aus dem Omega kommt. Wenn Personen lange im

Omega verharren, kommen sie an den Rand der Gruppe und laufen Gefahr die Zugehörigkeit zu verlieren.

An dieser Stelle möchte ich ein paar Punkte nachschärfen, die umgangssprachlich anders verwendet werden. Die Begriffe, auf die ich mich beziehe, sind „Alphatier“ und „schwarzes Schaf“.

➔ Zu Alpha und Gamma:

Schindler sieht Alpha in diesem sozialen Modell über Gruppen nicht als den Stärksten, wie wir es vielleicht in unserer Vorstellung über Alpha-Tiere am Hühnerhof haben. Vielmehr trifft Alpha zu einem bestimmten Zeitpunkt die Bedürfnisse der anderen Gruppenmitglieder am besten und daher wird ihm/ihr gefolgt. Das heißt, es besteht eine starke Wechselwirkung zwischen Alpha und den anderen Gammas.

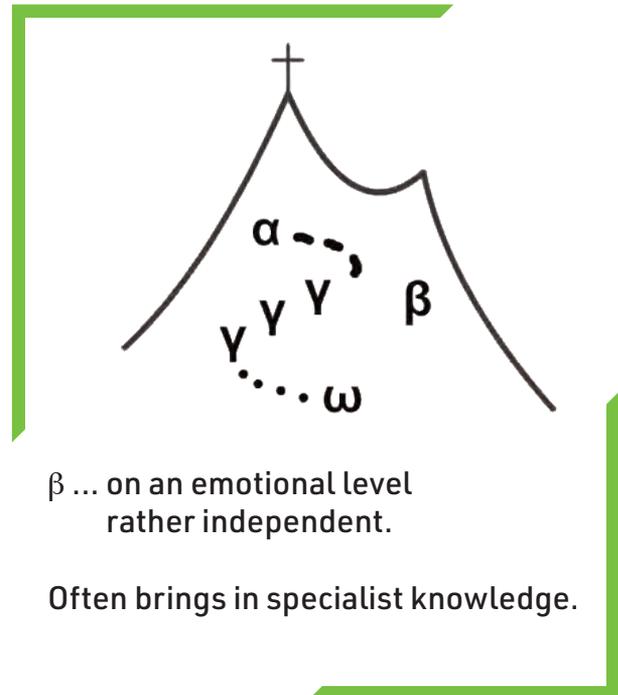
Weiters kann Alpha in Schindlers Modell immer wieder situationsbezogen wechseln. Dies ist sogar ein Zeichen für gesunde Gruppen.

➔ Zu Omega:

Omega, oft als schwarzes Schaf bezeichnet, ist nicht das personifizierte „Mühsame“. Denkt man die Handlungen der Einzelpersonen in einer Gruppenbedeutung, drückt Omega etwas für einen kleinen Teil der Gruppe aus. Daher ist es auch nicht erleichternd Omega hinauszwerfen, denn es wird eine neue Person geben, die diese Ambivalenz für die Gruppe ausdrückt. Wenn man Personen aus Gruppen hinauswirft, hinausdrängt oder sie in ihrer Zugehörigkeit bedroht ist es im Gegenteil sogar oft ein Bedrohungsszenario für Gruppen.

Vielmehr kann es für Leiter hilfreich sein, zu erkennen, welche Bedürfnisse Omega für einen kleinen Teil der Gruppe einbringt. Ich habe es schon oft erlebt, dass die Omega Meinung einen wichtigen Impuls für die Gruppenentwicklung beinhaltet hat.

Meist gibt es dann auch noch eine weitere Position.



➔ Die des Betas:

Emotional ist er/sie auf die aktuelle Initiative recht unabhängig und kann somit der Gruppe als guter Fachberater zur Verfügung stehen.

Da er/sie emotional nicht so eng an eine Sache gebunden ist, kann er/sie aus seiner nicht involvierten außenstehenden Positionen mehr sehen und dies auch einbringen. Schindler sieht die Kompetenz von guten Gruppenleitern darin, situationsbezogen alle Rangpositionen einnehmen zu können. Für Skigruppen möchte ich daher betonen, dass es keineswegs notwendig ist, immer aus dem Alpha zu leiten. Ganz im Gegenteil! Ich würde euch einladen, mit unterschiedlichen Rangpositionen zu experimentieren und vor allem immer wieder ins Beta zu gehen.

Als Beta ist es möglich, die emotionale Situation der gesamten Gruppe im Blick zu haben. Im Sinne der Sicherheit halte ich dies für sehr relevant.

Was ich mit Sicherheit hier meine:

➔ Aus der Beta Position kann ich beobachten wer in der Gruppe gefährdet ist die Zugehörigkeit zu

2. GRUPPE

verlieren. Es kommt oft vor, dass sich ausgerechnet die Personen körperlich verletzen die in der Omega Position sind.

- ⇒ Nach den Beschreibungen der komplexen zwischenmenschlichen Abläufe zwischen Gruppenteilnehmern untereinander und mit ihrem Leiter scheint es mir wichtig zu betonen, dass ein theoretisches Verstehen des Rangdynamikmodells

von Schindler nur ein Anstoß sein kann. Die Entwicklung als Leiter findet durch wiederholte Auseinandersetzung mit seiner eigenen Positionierung in Gruppen statt.

Die nächste Folie dient nur der Zusammenfassung wichtiger Aussagen dieses Modells:

Mit meiner Abschlussfolie möchte ich euch zur Reflexion einladen. Stellt euch ein Mittagessen, inmitten einer Kurswoche, gemeinsam mit der Gruppe vor und überlegt euch welches der beiden Kommunikationsszenarien das vorherrschende ist.

Ihr, als Leiter der Gruppe, im Zentrum des Gesprächs oder eine gemeinsam getragene Kommunikation untereinander.

Aus meiner Sicht ist auf einer Gruppenebene etwas gut gelaufen, wenn die Kommunikation im Laufe einer Skiwoche gemeinsam getragen wird und unterschiedliche Personen das Gruppengeschehen am Laufen halten.

In welche Richtung wir als Leiter unsere Machtposition nutzen, ist stark von uns abhängig. Eigene Machterhöhung vs. Empowerment unserer TeilnehmerInnen.

Wir haben uns in unserer Lecturgruppe unterhalten, was der Anreiz für den Skilehrer sein könnte, sich auf ein Handeln mit einem vielleicht etwas veränderten Gruppenklima einzulassen.

Dabei möchte ich auf die Grundidee des Vortrags verweisen: Besseres Lernen unserer Schüler (wir möchten sie durch unseren sozialen Rahmen in einer psychologischen Komfortzone halten) und auf der anderen Seite, eine riesige Lernchance für uns als Skiinstruktoren selbst.

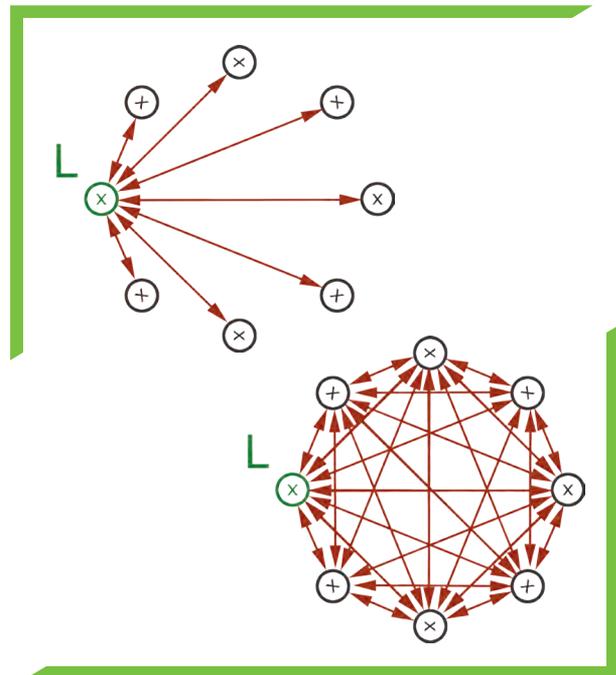
Lernchance wofür?

Gruppen zu beobachten und zu verstehen, selbst mehr Rangpositionen in Gruppen einnehmen zu können und damit den eigenen sozialen Spielraum zu vergrößern.

Es miterleben zu können, dass man nicht immer selbst der Motor sein muss, sondern dass Prozesse gemeinsam getragen werden.

Einen Nebengedanken, der mir als Vater zweier Töchter besonders wichtig ist, möchte ich an dieser Stelle noch platzieren. Ich war in den letzten Jahren beruflich mit der Thematik der sexuellen

Übergriffligkeit im Sport beschäftigt und bin in diesem Bereich in Präventionsmaßnahmen eingebunden. Als einen der wertvollsten präventiven Aspekte erachte ich ein Gruppenklima der Beteiligung, ein Gruppenklima



der Autonomieunterstützung der Einzelnen und der Gruppe als Gesamtes. Übergriffligkeiten in Gruppen finden vor allem auf einem Nährboden, der sich mit einer Traineraussage „my way or highway“ beschreiben lässt, statt. Meine zuvor erwähnten Aussagen sollen auch in diesem Sinnzusammenhang Mut machen

aktiver Mitgestalter einer neuen Kultur zu sein, die Übergriffligkeiten verhindert.

Mit diesen Gedanken über Gruppen möchte ich an Jakob weitergeben, der im Coachingpart viele dieser Ideen in den unmittelbaren Kontakt zu den Teilnehmern bringt.

Zusammenfassung

- 1 The social surrounding has a deep influence on our learning possibilities. If you are left out of a social activity, this feels like real physical pain in our mind, meaning that the same regions of the brain are activated.
- 2 Opportunities for participation and involvement increase motivation. Power demonstrations of the instructor help him/herself more than his students.
- 3 Balanced attention by the instructor promotes a good learning climate in the group.
- 4 As a group leader it is valuable to have a second look at the black sheep of the group. What needs does he / she represent for the group.
- 5 A participatory group climate is one of the most valuable preventive aspects against sexual harassment, an atmosphere that is conducive to the autonomy of every individual and of the group as a whole. Sexual harassment in sports groups thrives best on a breeding ground that is well described by this coach's imperative: „it's my way or highway“.

Sources:

Raoul Schindler: Das lebendige Gefüge der Gruppe. 2016

Oliver König, Karl Schattenhofer: Einführung in die Gruppendynamik. 2018