

Teams und Gruppendynamik

Lerneinheit 3
Fernkurs Führung kompakt

Autorin: Dr. Monika Stützle-Hebel

Zertifiziert durch die Hochschule der Wirtschaft
für Management



HOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT
FÜR MANAGEMENT
UNIVERSITY OF APPLIED
MANAGEMENT STUDIES

Der Lehrgang wurde von der Haufe Akademie konzipiert. Er unterliegt hinsichtlich der fachlichen und didaktischen Qualität der Zertifizierung durch die Hochschule der Wirtschaft für Management Mannheim, University of Applied Management Studies.

Haufe Akademie GmbH & Co. KG
Munzinger Str. 9
79111 Freiburg

Tel.: 0761 898-4422
Fax: 0761 898-4423
service@haufe-akademie.de
www.haufe-akademie.de

Diese Lerneinheit ist Teil
eines zertifizierten
Lehrganges



Autorin



Dr. Monika Stütze-Hebel

ist 1953 in München geboren und schloss dort 1978 das Psychologiestudium an der Ludwigs-Maximilians-Universität mit dem Diplom ab.

Dem folgten eine Forschungs- und Lehrtätigkeit an der TU München, Schwerpunkte Sportpsychologie, Motivation und Team, die Promotion, Ausbildungen zur Trainerin für Gruppendynamik (DAGG), Gestalttherapeutin (DVG), Supervisorin (BDP, DVG) und die Approbation als Psychologische Psychotherapeutin.

Ihr freiberufliches Arbeitsfeld (seit 1989) ist vielfältig: Industrie, Gesundheits-, Bildungs- und Sozialwesen, Universität, Kirche und Sport;

... und vielseitig: In Lehraufträgen (u. a. Universität München), Einzelseminaren und längeren Kursreihen vermittelt Sie gruppendynamische Teamkompetenzen und bildet Führungskräfte, Berater und andere im Leiten und Beraten von Gruppen sowie Trainer für Gruppendynamik (DGGO/DAGG) aus. Teamentwicklung, Teamsupervision einschließlich Krisenintervention und Konfliktklärung, Organisationsberatung, Supervision und Coaching für Führungskräfte bilden den zweiten Schwerpunkt.

Psychotherapie in eigener Praxis befruchtet diese Beschäftigung mit Gruppen.

Als Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO) und der Sektion Gruppendynamik im DAGG (Deutscher Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik) treibt sie deren Weiterentwicklung als Organisation, Fach-, Forschungs- und Ausbildungsverband voran.

Inhaltsverzeichnis

1. Teams und Gruppendynamik – Leiten und Steuern als Führungsaufgabe	6
1.1 Die Aufgaben der Führungskraft beim Leiten von Gruppen	6
1.1.1 Als Führungskraft Teams leiten	6
1.1.2 Erfolgversprechende Ausgangs- und Rahmenbedingungen schaffen	8
1.1.3 Die Selbststeuerung des Teams fördern	9
1.2 Wodurch Führung wirkt	9
1.2.1 Grundlegende Führungsfunktionen	9
1.2.2 Leitung muss ihre Wirkung bedenken	10
1.2.3 Leitung verhilft zum Verstehen des Prozesses	10
2. Die Gruppe – das bekannte unbekanntes Wesen	12
2.1 Merkmale von Gruppen	12
2.1.1 Das zielgerichtete Miteinander	12
2.1.2 Notwendige Eigenschaften von Gruppen	12
2.1.3 Gruppen sind von verschiedener Art	13
2.2 Eine Arbeitsgruppe ist noch kein Team	13
2.2.1 Definition Arbeitsgruppe	13
2.2.2 Definition Team	14
2.2.3 Teams sind besondere Arbeitsgruppen	15
3. In Gruppen herrscht Dynamik	17
3.1 Die Bedeutungen des Begriffs „Gruppendynamik“?	17
3.1.1 „Gruppendynamik“ als Name für ein Phänomen	17
3.1.2 „Gruppendynamik“ als Forschungsdisziplin	18
3.1.3 „Gruppendynamik“ als Verfahren des sozialen Lernens	18
3.1.4 „Gruppendynamik“ als Praxeologie – als Wissenschaft von der Steuerung der Gruppendynamik	18
3.2 Das wichtigste passiert „unter dem Tisch“	19
3.3 Das Zusammenspiel der gruppendynamischen Kräfte	22
3.3.1 Die Grundthemen der Gruppe	22
3.3.2 Jede Gruppe hat ihre gruppendynamische Aufgabe	23
4. Gruppen entwickeln sich	25
4.1 Anfänge in Gruppen	25
4.1.1 Gruppen beginnen immer wieder von vorne	25
4.1.2 Aller Anfang ist schwer	26
4.1.3 Die Situation der Mitglieder am Anfang	27
4.1.4 Die Reaktionen der Mitglieder auf die Anfangssituation	28
4.1.5 Der Anfang – eine Herausforderung für die Leitung	30
4.2 Entwicklungs-Modelle helfen sehen und verstehen	32
4.2.1 Gruppenreife durch Differenzierung und Integration	32
4.2.2 Das 5-Aufgaben-Modell der Gruppenentwicklung	33
4.2.3 Forming – Storming – Norming – Performing	35
4.2.4 Die Entwicklungsspirale	35
4.2.5 Störungen sind eine wichtige Quelle für Reife	36

5. Gruppenphänomene	38
5.1 Macht macht einflussreich	38
5.1.1 Wie sich Macht in Gruppen zeigt: Machtphänomene	39
5.1.2 Wie Macht ausgeübt werden kann: „Machtspiele“	41
5.2 Rollen spielen eine Rolle	42
5.2.1 Rollen gehören zur Gruppe – nicht zur Person	42
5.2.2 Jede Gruppe hat zwei Führungsrollen	44
5.2.3 Rollen haben eine Funktion für die Gruppe	44
5.2.4 Team-Rollen	49
5.2.5 Rollen haben eine spannungsreiche Beziehung	50
5.3 Normen regeln das Zusammenleben der Gruppe	51
5.3.1 Normen geben Orientierung	51
5.3.2 Wie Normen entstehen	52
5.3.3 Zu viel Norm ist ungesund	53
5.4 Emotionen sind Seismographen	55
6. Gute Teams können mehr	57
6.1 Heute werden Teams gebraucht	57
6.2 Sieben sind ein optimales Team	57
6.3 Auf die Zusammensetzung kommt es an	58
6.4 Die gruppensdynamische Quelle der Teamleistung	58
6.5 Was erfolgreiche Teams ausmacht	59
6.6 Kreativität im Team: Da sprühen die Ideen	60
7. Last und Lust der Teamentscheidung	63
7.1 Gemeinsam statt einsam	63
7.1.1 Konsensentscheidungen: Alle sind sich einig	63
7.1.2 Reife Entscheidungen durch reife Gruppen	63
7.2 Überall lauern Gefahren für Teamentscheidungen	64
7.2.1 Falsche Prämissen – ungeprüfte Annahmen	64
7.2.2 Group-Think ist für Entscheidungen tödlich	66
7.3 Metakommunikation: Das Selbstgespräch der Gruppe	69
7.4 Hier und jetzt spielt die Musik	71
7.5 Feedback ist das A und O der Selbststeuerung der Gruppe	71
7.6 Selbststeuerungskompetenz der Gruppenleitung	74
8. Teamentwicklung als Führungsaufgabe	76
8.1 Teamentwicklung beginnt damit, ...	76
8.2 Besinnungspausen unterwegs	77
8.3 Hindernisse für die Selbststeuerungsfähigkeit des Teams	77
8.4 Professionelle Teamentwicklung	78
8.5 Kranke Teams – Indikationen für Teamentwicklung	79
8.5.1 Beschwerdebild „Interesselosigkeit“	80
8.5.2 Beschwerdebild „Unentschlossenheit“	80
9. Gruppenkonflikte – es kracht mal wieder	81
9.1 Wenn zwei sich streiten, leiden alle	81
9.2 Konfliktursachen in Gruppen: nicht nur Personen streiten!	81
9.2.1 Personen verkörpern widersprüchliche Gruppennormen	81
9.2.2 Gruppenrollen bringen Personen in Konflikt	82

9.2.3 Die Gruppendynamik ist immer spannungsgeladen	83
9.3 Konflikte sind überlebenswichtig	84
9.4 Konfliktklärung im Team	84
10. Virtuelle Teams sind wirklich	88
10.1 Virtuelle Teams ähneln herkömmlichen Teams	88
10.2 Folgen des fehlenden Face-to-Face-Kontakts	89
10.3 Gruppendynamische Aspekte – was sich im Äther abspielt	90
10.4 Virtuelle Teams brauchen Teamentwicklung	92

In dieser Lerneinheit wird bei der Bezeichnung von Personen die männliche Form verwendet, um die Lesbarkeit zu erleichtern. Selbstverständlich sind stets weibliche und männliche Personen gleichermaßen gemeint. Wir bitten dafür um Verständnis.

1. Teams und Gruppendynamik – Leiten und Steuern als Führungsaufgabe

Als Führungskraft stehen Sie häufig vor der Aufgabe, eine Gruppe oder ein Team zu leiten: die Gruppe der eigenen Mitarbeiter, Projektgruppen oder die Gruppe Ihrer Führungskollegen. Der Erfolg dieser Gruppen hängt davon ab, wie sie „laufen“. Können sie die in ihnen und ihren Mitgliedern liegenden Ressourcen und Potenziale kreativ und synergetisch nutzen, sind sie arbeitsfähig. Gelingt dieser Prozess nicht, dann sind die Gruppenmitglieder in ihrer kreativen Entfaltung gehemmt und können weder ihre eigenen Potenziale ausschöpfen noch diese mit denen der anderen synergetisch verbinden – die Gruppe stagniert und bleibt weit hinter ihren Möglichkeiten zurück.

In dieser Lerneinheit wird Ihnen das Wissen zur Gestaltung einer erfolgreichen Gruppenentwicklung bereitgestellt. Seien Sie sich aber bewusst, dass gerade im Bereich der Leitung von Gruppen Wissen alleine nicht reicht, sondern dass es sich hier um ein komplexes System von Wahrnehmen und Verhalten handelt, das – ähnlich einer Sportart – durch Training erlernt werden muss.

Noch eine Anmerkung vorweg: Gruppe ist der umfassendere und allgemeinere Begriff als Team (→ 2.2). Die beiden Begriffe werden in dieser Lerneinheit oft synonym und wechselseitig gebraucht. „Gruppe“ wird vor allem dann verwendet, wenn es um die allgemeinere Perspektive geht.

1.1 Die Aufgaben der Führungskraft beim Leiten von Gruppen

Als Führungskraft ist es Ihre Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die Ihnen zugeordneten Teams die erwarteten Leistungen erbringen können. Dazu sollten Sie laufend den Prozess der Teamarbeit beobachten, um auftauchende Probleme festzustellen.

Solange keine Probleme auftreten, sollte die Führungskraft – wie der Coach einer Sportmannschaft – ihr Team bzw. dessen Teamleiter bei der Erfüllung der Aufgabe unterstützen.

1.1.1 Als Führungskraft Teams leiten

In dieser Lerneinheit werden Sie häufig als Leitung angesprochen. Das mag Sie im ersten Moment irritieren.

Als Führungskraft sind sie zunächst der Vorgesetzte einer Reihe von Mitarbeitern. Diese sind als „Team“, Unterabteilung, Abteilung oder auch Bereich organisiert. Manche Führungskräfte führen auch mehrere solcher organisatorischen Einheiten. Die Menschen in diesen organisatorischen Einheiten kann man unter gewissen Gesichtspunkten (→ 2) als Gruppe verstehen. In mancher Hinsicht wird diese Gruppe eine Arbeitsgruppe sein, in anderer Hinsicht wird sie als Team zusammenwirken (→ 2.2).

Nur einige dieser Gruppen (z. B. die Ihnen direkt unterstellten Teamleiter Ihres Bereichs) leiten Sie selbst – um diesen Aspekt und Teil Ihrer Tätigkeit geht es in dieser Lerneinheit. Bei anderen Gruppen in Ihrem Arbeitsfeld sind Sie entweder Mitglied – die Kollegen-Gruppe Ihrer Hierarchieebene oder Projektgruppen – oder aber Sie sind als Führungskraft zwar für sie verantwortlich, leiten sie aber nicht direkt. (Auch für diese beiden Fälle hilft Ihnen das Wissen aus dieser Lerneinheit.) Hinzu kommen noch Projektteams, deren Leitung Sie übernommen haben.

Eine Führungsaufgabe ist es, die Arbeit Ihrer organisatorischen Einheit so zu organisieren, dass die Aufgaben von Gruppen (Arbeitsgruppen oder Teams) erledigt werden können. Ob Sie diese Gruppen selbst leiten oder dafür eigene (Team-)Leitungen benannt werden, liegt zumindest zum Teil in Ihrer Entscheidungsbefugnis.



Fazit

Führen in einer Organisation oder einem Unternehmen ist etwas anderes als das Leiten von Gruppen oder Teams.

Die Hauptaufgabe im Leiten von Gruppen besteht darin, den Gruppenprozess so zu steuern, dass die Gruppe sich entwickelt und die ihr gestellten Aufgaben erfolgreich bewältigen kann (→ 9). Dazu muss sich die Gruppenleitung mit der Gruppendynamik dieser Gruppe beschäftigen (→ 3.2).

Der Leiter einer Gruppe gehört zu dieser Gruppe und ist doch von den anderen Mitgliedern verschieden. Gruppenleitung ist eine formale Rolle (→ 5.2.2). Die Gruppendynamik (→ 3.1) beschreibt diese Position mit Bezug auf die Frage der Zugehörigkeit (→ 3.3.1) so: Der Leiter einer Gruppe muss sowohl „drinnen“ als auch „draußen“ sein, sich in die Gruppe hineinbegeben und einlassen und zugleich zu ihr eine Distanz halten, die ihm den für das Leiten nötigen Überblick ermöglicht. Allein aus dieser Beschreibung lässt sich erahnen, welche spannungsvolle Rolle die Leitung einer Gruppe hat.



Fazit

Gruppen leiten ist eine spannungsreiche Aufgabe.

Der Leiter einer Gruppe muss sowohl „drinnen“ als auch „draußen“ sein. Dies ist eine spannungsvolle Rolle.

Wenn Sie als Vorgesetzter ein Team leiten, vermischen sich diese Rollen. Soweit Sie disziplinarische Befugnisse haben, verstärkt dies Ihre Macht als Leitung (→ 4.1 und 5.3.2). Dies erschwert es den Teammitgliedern, ihren eigenen Weg zu suchen, sich aufeinander zu beziehen und eine Binnenstruktur der Gruppe zu entwickeln (→ 3.3.2). Auch die für Klärungsprozesse (→ 5.2.5, 5.3, 5.4, 8, 9.2) notwendige Offenheit kann dadurch eingeschränkt sein.



Praxistipp

Auswirkungen der Vorgesetzten-Rolle auf die Leitung von Teams

Seien Sie sich der einschränkenden Wirkung der Vorgesetztenrolle auf das Leiten von Teams bewusst und sprechen Sie sie bei Bedarf im Team an!

1.1.2 Erfolgversprechende Ausgangs- und Rahmenbedingungen schaffen

Schaffen Sie gute Ausgangs- und Rahmenbedingungen, indem Sie beachten:

Beim Einsatz der **einzelnen Mitarbeiter** in Teams:

1. Entspricht die Teamaufgabe ihren Interessen, befriedigt sie ihre Motive?
2. Können sie mit ihren Fähigkeiten zur Bewältigung der Teamaufgabe beitragen?
3. Stimmen ihre Werte und Einstellungen mit der Teamaufgabe überein?
4. Ist ihr soziales Verhalten angemessen, sind sie kommunikations- und teamfähig? (5.2.3 und 5.2.4)

Bei der **Gestaltung des Teams** (→ 6.3, 5.2.2 bis 5.3.5, 5.3, 9.1):

1. Passen die Fähigkeiten der Mitglieder zu den voraussichtlichen Anforderungen aus der Aufgabe?
2. Hat das Team bei der Arbeitsaufteilung die unterschiedlichen Fähigkeiten der Mitglieder berücksichtigt?
3. Stimmt die Zusammensetzung des Teams, passen die Mitglieder hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und psychologischen Merkmale zusammen?
4. Welche Normen haben sich im Team entwickelt, unterstützen diese gute Leistungen? (Z. B. kann die hinderliche Norm herrschen, keiner im Team sollte zu hart arbeiten, damit die anderen nicht als bequem erscheinen.)
5. Welche Autoritätsbeziehungen bestehen? Wer übernimmt innerhalb des Teams Führungsfunktionen?

Die **organisatorischen Bedingungen**:

1. Behindert das Belohnungssystem der Organisation die Zusammenarbeit, weil es zum Beispiel vor allem individuelle Leistungen honoriert? (→ 5.3)
2. Wie funktioniert das Informationssystem im Unternehmen, kommen alle wichtigen Informationen zum Vorgesetzten?
3. Gibt es strukturelle Hindernisse, ist beispielsweise die Zuordnung des Teams zu Entscheidungsträgern eindeutig geklärt? (→ 7.2)



Übung 1

Stimmen die Ausgangsbedingungen?

Beantworten Sie für Ihre Teams und Gruppen die obigen Fragen

- für jedes Mitglied
- für die Gruppe
- für die organisatorischen Rahmenbedingungen.

Und überlegen Sie, was Sie als Führungskraft tun können, um optimale Bedingungen zu schaffen.

1.1.3 Die Selbststeuerung des Teams fördern

Gute Teams zeichnen sich durch eine ausgeprägte Selbststeuerung aus. Ihre zentrale Aufgabe als Führungskraft bzw. Teamleitung ist es, dem Team diese Selbststeuerung zu ermöglichen, sie von ihm zu fordern und es dabei zu unterstützen (→ 8 und 9).

1.2 Wodurch Führung wirkt

1.2.1 Grundlegende Führungsfunktionen

Führung allgemein und insbesondere in der Leitung von Teams und Gruppen wirkt durch vier grundlegende Funktionen (Yalom, 1992):

1. **Emotionale Anregung** (herausfordernde, konfrontierende Aktivität; Beispielgeben durch das Eingehen persönlicher Risiken und weitgehende Selbstoffenbarung).
2. **Anteilnahme** (Unterstützung, Zuwendung, Lob, Schutz, Wärme, Annahme, Echtheit, Besorgtheit).
3. **Sinngebung** (erklären, klarstellen, interpretieren, der Veränderung einen kognitiven Rahmen geben; Gefühle und Erlebnisse in Ideen übersetzen).
4. **Exekutive Funktionen** (Grenzen, Regeln, Normen, Ziele setzen; Zeit einteilen; das Tempo bestimmen; Verfahren anhalten, unterbrechen und vorschlagen).

Die Leitung einer Gruppe muss diese Funktionen nicht unbedingt alle selbst ausüben – sie muss allerdings darauf achten, dass Mitglieder der Gruppe dies übernehmen (→ 5.2.2 und 5.2.3 und 8.1 – 8.3 und 9.3).

Diese vier Führungsfunktionen haben einen deutlichen und augenfälligen Einfluss auf die Arbeitsergebnisse von Gruppen.

- Je stärker die *Anteilnahme* und je ausgeprägter die *Sinngebung* ist, desto höher ist das positive Arbeitsergebnis der Gruppe.

- Ein Zuviel oder Zuwenig an *emotionaler Anregung* und *exekutiven Funktionen* führt zu einem wenig positiven Ergebnis. Hier trägt ein gesundes Mittelmaß am meisten zu einem positiven Ergebnis bei.
- Zu wenig emotionale Anregung durch den Leiter führt zu einer kraft- und leblosen Gruppe.
- Zu viel Anregung (besonders bei ungenügender Sinnggebung) führt zu einem stark geladenen emotionalen Klima.
- Zu wenig Exekutive – ein Stil des Laisser-faire – erzeugt eine verwirrte, richtungslose Gruppe.
- Zu viel Exekutive erzeugt eine autoritäre, arrhythmische Gruppe, in der sich keine Selbständigkeit der Mitglieder und keine frei fließenden Interaktionen entwickeln.



Fazit

Erfolgreiche Gruppenleitung

Die erfolgreichste Gruppenleitung ist also diejenige, die dafür sorgt, dass maßvoll angeregt, viel Teilnahme gezeigt und viel Sinnggebung praktiziert wird und die ihre Exekutiv-Funktion mäßig zum Ausdruck bringt. Teilnahme und Sinnggebung sind zugleich notwendig: keines von beiden genügt allein, um den Erfolg sicherzustellen.

1.2.2 Leitung muss ihre Wirkung bedenken

Gehen Sie davon aus, dass Ihre Handlungen und Beiträge als Führungskraft bzw. Teamleitung von den Gruppenmitgliedern besonders aufmerksam beobachtet werden. Sie suchen darin vor allem am Anfang nach Hinweisen auf hier gültige Normen und Regeln, auch da, wo Sie das nicht beabsichtigen und wo diese vermeintlichen Regeln sogar hinderlich sind (→ 5.3.2).

Zwei Interventionsregeln helfen dabei, diese ungewollt normierende Wirkung gering zu halten und Neutralität zu bewahren.

1. Die gruppenbezogene Intervention: Ihr Ansprechpartner ist vor allem in Anfangssituationen vorrangig die Gruppe als ganze und nicht einzelne Personen.
2. Vorrang der Beschreibung von Verhalten vor dessen Deutung: Konzentrieren Sie sich auf die Beschreibung des Prozesses und auf das Nachfragen.

1.2.3 Leitung verhilft zum Verstehen des Prozesses

Die Selbststeuerung der Gruppe unterstützen Sie besonders dadurch, dass Sie die Gruppe zum Verstehen ihres eigenen Prozesses anregen (→ 8.1 und 9):

- Geben Sie **Prozesskommentare**, die auf vergangenen Ereignissen beruhen: Worum ging es hier eigentlich?
- **Rekonstruieren** Sie einzelne **Verhaltenssequenzen** und fragen Sie nach deren Bedeutung.

- **Machen Sie auf den Prozess aufmerksam:**
 - » Nonverbale Zeichen als Leitlinien
 - » Gruppenspannungen
 - » Gefühle der Leitung und der Mitglieder
- Verhelfen Sie den Mitgliedern zu einer Prozessorientierung
 - » Mitgliedern ermöglichen, durch Selbsterkenntnis darauf zu kommen
 - » „Was haltet ihr bis jetzt von der Sitzung?“
 - » Deutungen sorgfältig formulieren, nicht kategorisieren



Arbeitshilfe: Fragebogen zur Selbsteinschätzung

Bei den zusätzlichen Unterlagen zu dieser Lerneinheit finden Sie einen Fragebogen zur Selbsteinschätzung („Persönliche Fähigkeiten und Verhaltensweisen im Umgang mit Menschen im Rahmen von Führung und Zusammenarbeit“). Diesen Fragebogen können Sie auch als Grundlage für ein strukturiertes Feedback verwenden, das Sie sich von Ihren Mitarbeitern oder von Kollegen einholen können.

2. Die Gruppe – das bekannte unbekannte Wesen

Es ist also eine Ihrer wichtigsten Aufgaben als Führungskraft, Gruppen und Teams zu leiten (→ 1.1.2). Um adäquat mit Gruppen umgehen zu können, ist es für Sie wichtig, deren Eigenarten kennenzulernen. Zudem ist jede Gruppe anders, was die Anforderungen an Ihre Steuerungsfähigkeiten erhöht. Grundlage dafür ist ein gut entwickeltes Gespür für die spezifische Dynamik in Gruppen. In dieser Lerneinheit werden Ihnen wichtige Aspekte der Gruppendynamik vorgestellt. Das soll Ihnen dabei helfen, die Dynamik in Ihren eigenen Gruppen oder Teams angemessen zu verstehen und dadurch erfolgreicher zu leiten.

2.1 Merkmale von Gruppen

2.1.1 Das zielgerichtete Miteinander

Wann wird in der Fachliteratur von „Gruppe“ gesprochen? Betrachten Sie zunächst zwei Definitionen:

Definition

„Das *zielgerichtete Miteinander* ist die wesentliche und hinreichende Voraussetzung, um von „Gruppe“ sprechen zu können.“ (Stahl, 2002)

Definition

„Eine Gruppe ist eine relativ überschaubare Anzahl von Personen, die mit irgendeiner *Gemeinsamkeit* (Ziel, Absicht, Interesse) in Interaktion steht und bestimmte Strukturen und Rollen aufweist.“ (Lück, 1993)

2.1.2 Notwendige Eigenschaften von Gruppen

- Ein *Wir-Gefühl* der Gruppenzusammengehörigkeit und des Gruppenzusammenhalts;
- ein System *gemeinsamer Normen und Werte* als Grundlage der Kommunikations- und Interaktionsprozesse;
- ein Geflecht aufeinander bezogener *sozialer Rollen*, die auf das Gruppenziel gerichtet sind.

(König & Schattenhofer, 2007; Rehtien, 1992)

2.1.3 Gruppen sind von verschiedener Art

Wie Individuen, so kann man auch Gruppen hinsichtlich verschiedener Aspekte wie Struktur, Zusammenhalt und Entstehung unterscheiden.

Für Sie als Führungskraft ist es wichtig, **formelle** (Abteilungen, Teams, Vorstände) von **informellen** (die Gruppe, die regelmäßig miteinander zum Essen oder Sport geht) **Gruppen** zu unterscheiden. Informelle Gruppen können die formellen stark beeinflussen (wie umgekehrt auch).



Praxistipp

Den Einfluss steuern:

Der Einfluss informeller Gruppen kann positiv sein (z. B. den Zusammenhalt der ganzen Gruppe fördern) aber auch negativ (z. B. zu einer Untergruppenbildung im Team führen, die die Team-Kommunikation beeinträchtigt.). Es hat keinen Sinn, wenn Sie versuchen, dies zu unterbinden oder gar die informelle Gruppe zu verbieten. Was Sie aber tun können, ist, diese informelle Gruppe und ihren Einfluss im Team zu benennen und transparent zu machen (→ 8).

Die Unterscheidung in **offene** und **geschlossene Gruppen** ist vor allem hinsichtlich der Anfangssituation einer Gruppe bedeutungsvoll (→ 4.1). Ob die Zusammensetzung einer Gruppe hinsichtlich verschiedener Kriterien **homogen** oder **heterogen** ist, wirkt sich auf den Erfolg einer Gruppe aus (→ 6.3).

2.2 Eine Arbeitsgruppe ist noch kein Team

Im allgemeinen Sprachgebrauch werden heute alle Gruppen, die in irgendeiner Weise an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten, als Teams bezeichnet.

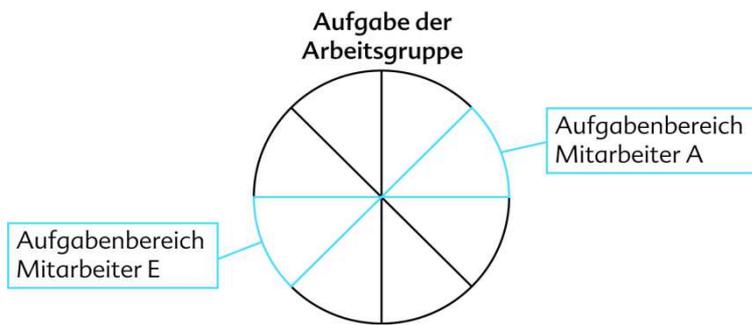
Ob eine Gruppe eher als Team oder als Arbeitsgruppe zu verstehen und zu gestalten ist, bestimmt sich im Prinzip von der Aufgabe her. Als Führungskraft müssen Sie entscheiden, welche Form Sie zu welchem Zweck wählen. Viele Gruppen der Arbeitswelt stellen Mischformen dar. Hinsichtlich einiger Aufgaben „funktionieren“ sie als Team und hinsichtlich anderer Aufgaben als Arbeitsgruppe.

2.2.1 Definition Arbeitsgruppe



Fazit

Eine **Arbeitsgruppe** besteht aus mehreren Mitarbeiter, die durch das Erledigen ihrer individuellen Aufgaben dazu beitragen, dass das Gruppenziel erreicht wird, ohne dass dafür eine unmittelbare Zusammenarbeit oder eine gemeinsame Anstrengung erforderlich ist.



Beispiel

Reklamationsabteilung eines Versandhauses:

Jedes Mitglied dieser Gruppe kann unabhängig von den anderen die bei ihm eingehenden Reklamationen bearbeiten. Ähnlich ist es in Callcentern.

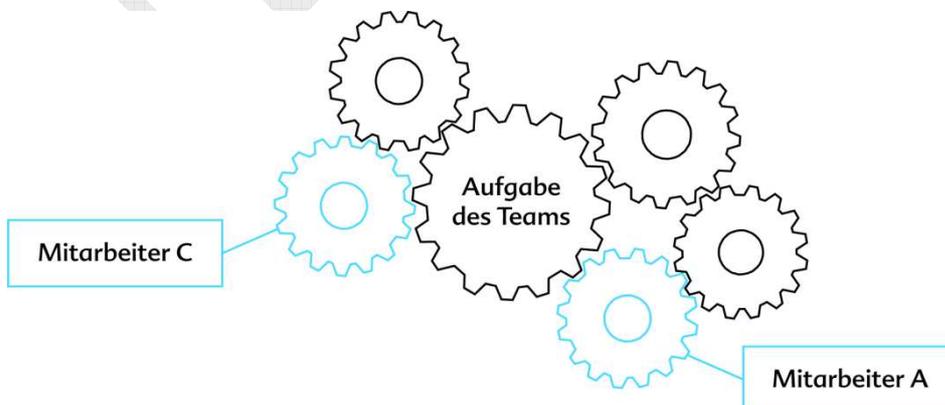
2.2.2 Definition Team

Alle Aufgaben, zu deren Bewältigung es unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen braucht, ebenso wie alle Aufgaben, deren Erfüllung Kreativität erfordern, und immer dann, wenn man sich vom Zusammenwirken unterschiedlicher Personen Synergieeffekte erhofft, braucht es ein Team.



Fazit

Ein **Team** ist eine auf *unbestimmte Zeit* zusammengesetzte *Gruppe* von Mitarbeitern mit *unterschiedlichen Fähigkeiten*, die auf ein *gemeinsames Ziel* hin orientiert sind, einen *gemeinsamen Arbeitsansatz* haben und *Synergieeffekte* nutzen, um qualitativ bessere Ergebnisse zu erzielen.





Beispiel

Entwicklungsteam „Marssonde“:

Die Gruppe, die von der NASA beauftragt worden war, ein Steuerungsinstrument für die Marssonde zu entwickeln, war ein Team. Ihre Mitglieder hatten unterschiedliche Ausbildungen – Ingenieure, Konstrukteure, Biologen, Arbeitspsychologen ... – und trugen ihre Ideen zusammen.

Werden solche Gruppen nicht als Team gestaltet, „flutscht“ die Arbeit sowohl der Einzelnen als auch der Gruppe nicht und sind Konflikte vorprogrammiert. Frustration und Ärger sind noch die geringsten Folgen.

Wenn Sie oder Ihre Mitarbeiter dagegen an eine Arbeitsgruppe Erwartungen stellen, die eigentlich einem Team gelten, folgen daraus Enttäuschungen, Frustration und Ärger ebenso wie Anstrengungen zur Teambildung, die viel Energie binden, ohne nachhaltige Wirkung zeigen zu können.

2.2.3 Teams sind besondere Arbeitsgruppen

Teams unterscheiden sich von Arbeitsgruppen hinsichtlich folgender Aspekte:

Team	Arbeitsgruppe
Führung	
<ul style="list-style-type: none"> • Relevante Entscheidungsprozesse: alle Mitglieder einbezogen • Teammitglieder steuern Team • Teamleitung: Dienstleister und Coach; sorgt für optimale Kooperation 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsprozesse und Aufgabenausführung: voneinander getrennt, Entscheidungen durch Leitung • Leiter steuert Gruppe • Leitung: hierarchisch; autokratisch
Zielorientierung	
<ul style="list-style-type: none"> • Teamziele: vom Unternehmensziel abgeleitet • Einzelner hat stets das Teamziel im Auge • Einzelziele: gemeinsam vom Teamziel abgeleitet • ständig Abstimmung von Erfahrungen im Arbeitsprozess und Zielen → Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelziele: vom Gruppenziel abgeleitet • Einzelner orientiert sich an eigener Aufgabe und Zielsetzung; Vereinbarkeit mit persönlichen Interessen wichtiger als Passung mit Gruppenziel • Orientierung auf eigene Karriere → Bewahren des Erreichten
Zusammenarbeit	
<ul style="list-style-type: none"> • kooperativ und transparent • abhängig von Arbeit der anderen • Vertrauen und Transparenz notwendig • Konkurrenz zur Außenwelt • gegenseitige Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> • nebeneinander her arbeiten • weitgehend voneinander unabhängiges arbeiten • geringer persönlicher Austausch • Konkurrenz untereinander

Team	Arbeitsgruppe
Motivation	
<ul style="list-style-type: none"> • stark durch Mitentscheiden und Prozessverantwortung • durch Zusammenhalt • Erfolgserwartung beflügelt • größere Risikobereitschaft • Herausforderungen: lustvoll 	<ul style="list-style-type: none"> • abhängig von Identifikation mit Arbeitsziel, Mitentscheidungsmöglichkeiten und Mitverantwortung • nur aus der eigenen Sache • Fehlervermeidung • Herausforderungen: riskant
Arbeitsansatz	
<ul style="list-style-type: none"> • kollektive Bestleistung gesucht (2+2=5) • Einzelleistung: am Teamerfolg gemessen • hoher Informationsaustausch • Termine: gemeinsam festgelegt 	<ul style="list-style-type: none"> • individuelle Bestleistung gesucht • Verantwortung nur für eigene Leistung • Informationsaustausch: nur soweit notwendig • Termine: wenig Abstimmung



Übung 2

Team oder Arbeitsgruppe oder Mischform?

Denken Sie an die Ihnen zugeordneten Gruppen:

Wie sehen diese hinsichtlich der fünf Unterscheidungskriterien aus?

Wenn Sie diese Gruppen von deren Aufgaben her betrachten – müssten diese Gruppen eher Arbeitsgruppen oder eher Teams sein?

3.1.2 „Gruppendynamik“ als Forschungsdisziplin

Dieses Phänomen „Gruppendynamik“ hat, wie sollte es anders sein, die Neugier der Sozialwissenschaft geweckt. Der Sozialpsychologe und Professor Kurt Lewin (Marrow, 2002) führte zahlreiche Experimente durch und entwickelte eine besondere Forschungsmethode für die Erforschung gruppenspezifischer Phänomene im Alltag: die Aktionsforschung. Das revolutionär Neue an seiner Forschungsmethode war, dass er die Betroffenen z. B. die Mitarbeiter einer Firma nicht zum Objekt der Forschung machte, sondern sie befähigte, sich und ihre Firma selbst zu beforschen.

3.1.3 „Gruppendynamik“ als Verfahren des sozialen Lernens

Während dieser Forschungen kam es zu ganz überraschenden Lernprozessen und Verhaltensänderungen bei den Beteiligten. Dies war der Anfang von Gruppendynamik als Verfahren des sozialen Lernens. Diese Methode wurde weiterentwickelt und ausgefeilt und zu einer äußerst wirksamen Lernmethode für Erwachsene – vor allem, wenn es um die Entwicklung von interaktioneller Kompetenz, von Führungskompetenz und persönlicher Autorität geht: die „Trainingsgruppen-Methode“ und das „Sensitivity-Training“ wurden von den Trainern der Deutschen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO) und vom Deutschen Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (DAGG) weiterentwickelt und als Lernmethode institutionalisiert.

3.1.4 „Gruppendynamik“ als Praxeologie – als Wissenschaft von der Steuerung der Gruppendynamik

Die oben genannten Forschungsarbeiten können als Vorläufer jenes gruppen- und organisationsdynamischen Ansatzes der Team- und Organisationsentwicklung angesehen werden, der Workshops zur Diagnose von Organisationsproblemen und zur Entwicklung von Veränderungsstrategien einsetzt.

Im Laufe der vergangenen 40 Jahre Forschung und Praxis der Gruppendynamik wurden die gesammelten Erfahrungen zu einem Verfahren gebündelt und ausdifferenziert, mit dessen Hilfe Gruppenprozesse beeinflusst werden können und das in eigenen Aus- und Fortbildungen gelehrt und gelernt wird. Dies ist die vierte Bedeutung des Wortes Gruppendynamik (König & Schattenhofer, 2007; Rechten, 1992).



Fazit

Das Interesse der Gruppendynamik als Verfahrenswissenschaft

Das spezielle Interesse der Gruppendynamik als Forschungsdisziplin wie auch als Praxeologie gilt dem Bedingungsgefüge und den Wechselwirkungen zwischen der Sachebene und der Ebene der psychosozialen Dynamik der Gruppe und dem Kräftespiel in der Ebene der psychosozialen Dynamik, wie sie in den nächsten Kapiteln näher beschrieben wird.

3.2 Das wichtigste passiert „unter dem Tisch“

Das Geschehen in jeglicher Kommunikation und Interaktion und in jeder Gruppe hat zwei Teile:

- **Ein manifestes Geschehen**, das unmittelbar sichtbar ist, sozusagen „auf dem Tisch“ liegt und das uns in der Regel bewusst ist. Diesen Teil nennen wir die **„Sachebene“**. Sie enthält die vereinbarten oder offiziellen Themen und Arbeitsziele der Gruppe, das „worüber“ und „wozu“ man spricht. Sie **enthält** zum Beispiel auch die Tagesordnung, Arbeitsplatzbeschreibungen, die offizielle – „formale“ – Hierarchie und Verteilung formaler Rollen wie Sekretärin, Außendienstmitarbeiter, Controller usw.
- **Ein latentes Geschehen**, dessen wir uns meist nicht bewusst sind, das sogar zum Teil selbst bei großer Aufmerksamkeit und Sensibilität nicht bewusst gemacht werden kann. Dies findet sozusagen „unter dem Tisch“ statt. Man nennt diesen Bereich auch „die Ebene der psychosozialen Dynamik der Gruppe“ oder auch **„Beziehungsebene“**. Hier geht es um die Art und Weise, wie die Gruppenmitglieder untereinander und mit der Gruppe als Ganzem in Beziehung treten und welche Bedeutung dies für sie persönlich hat (Beziehungsbedeutung). Dies ist die Ebene, in der sich jenes Phänomen abspielt, das wir Gruppendynamik nennen. Die Gruppe und ihre Mitglieder machen in dieser Dynamik Erfahrungen, aus denen sie unbemerkt und unterbewusst etwas lernen: über sich selbst und die (unausgesprochenen) Erwartungen, Regeln und Normen der Gruppe und/oder der Organisation oder Kultur, von der sie ein Teil sind.

Das manifeste und das latente Geschehen sind stets zeitgleich vorhanden und wirksam und die Kräfte beider Ebenen beeinflussen sich wechselseitig – sie verstärken, modifizieren oder behindern das Spiel der Kräfte in der je anderen Ebene:



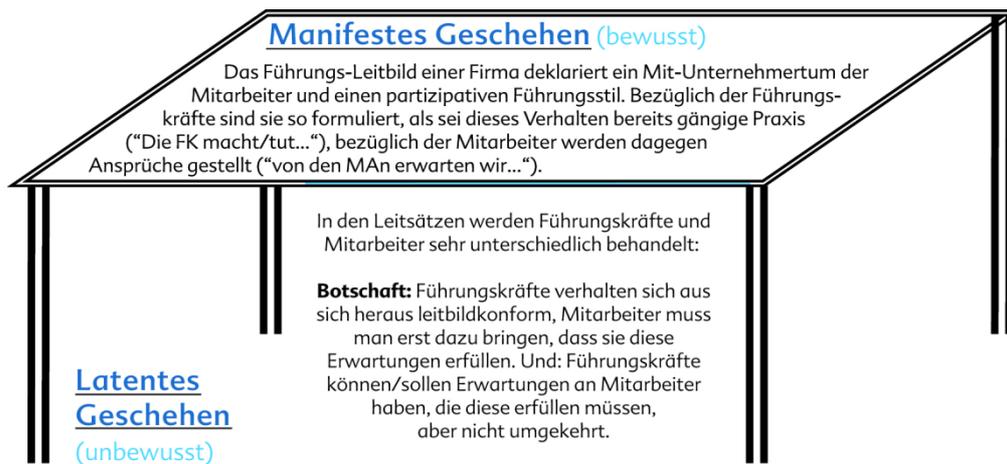
Wie können Sie sich nun die Wechselwirkung vorstellen?

Auch bei der Befassung der Gruppe mit Sachfragen sind die Personen unterschwellig mit Beziehungsfragen beschäftigt: Wer steht wie zu wem? Wer hat wie viel Macht und Einfluss? Wann bin ich einer von ihnen? Dies alles hängt auch mit der individuellen Lebensgeschichte und früheren Gruppenerfahrungen der Einzelnen zusammen.



Beispiel

1. In einer Projektbesprechung ändert jemand seine Meinung nicht, obwohl ihm die Argumente eines anderen einleuchten, da er befürchtet, sonst seinen Einfluss in der Gruppe zu verlieren.
2. Ein anderer bringt seine guten Ideen nicht ein, weil er fürchtet, sich damit lächerlich zu machen.



Fazit

Wirkung des latenten Geschehens in Gruppen

Das latente Geschehen und auch die Wechselwirkung zwischen latentem und manifestem Geschehen sind den Akteuren meist nicht bewusst. Sie kann die gemachte Aussage oder die beabsichtigte Wirkung nicht nur abschwächen, sondern konterkarieren.



Praxistipp

Achtsamkeit gegenüber den latenten Beziehungs-Botschaften

Überlegen Sie öfter, welche Botschaft das, was Sie tun oder nicht tun, für die Beziehungen zu Ihren Interaktionspartnern und untereinander beinhaltet.



Übung 4

Wechselwirkungen zwischen Sachebene und Beziehungsebene

Überlegen Sie und schreiben Sie auf:

1. In einer teambezogenen Arbeitsorganisation orientiert sich die Gehaltsgestaltung ausschließlich an individuellen Leistungszahlen: Welche latente Botschaft sendet dieses Gehaltssystem den Mitarbeitern? Was ist in Bezug auf die Teamorientierung der Teammitglieder zu vermuten? Werden die Beziehungen der Teammitglieder eher konkurrierend oder kooperativ sein?

2. Im Rahmen von Qualitätssicherungsmaßnahmen macht die oberste Führung Betriebsbegehungen. Die Belegschaft des Betriebes macht sich unter Anleitung ihres Führungspersonals „fit“ dafür: unter Aufbietung einer Personalbesetzung zu der fraglichen Zeit, die sonst nie möglich ist, wird der Betrieb „herausgeputzt“ und der obersten Führung eine Situation vorgespielt, die nicht der Alltags-Realität entspricht. Welche Botschaft lernt die Belegschaft auf diese Weise von ihrem Führungspersonal?

3. Wenn nun bei Punkt 2. der Eindruck entsteht, dass auch die oberste Führung eigentlich weiß, was läuft, und das Spiel mitspielt – was lernen die Mitarbeiter da?

3.3 Das Zusammenspiel der gruppendynamischen Kräfte

Jede Gruppe ist zwar mit einer Sachfrage beschäftigt, die sich aus ihrer Zielsetzung ergibt. Doch zugleich muss sie sich Bedingungen schaffen und erhalten, die es ihr erst ermöglichen, diese Sachfrage anzugehen und ihr Ziel zu erreichen. In jeder Gruppe, was immer ihr Ziel und ihre Aufgabe ist, müssen deshalb grundlegende Konflikte, Spannungen und Themen bearbeitet und geregelt werden, damit die Gruppe durch eine tragfähige innere Ordnung ihre orientierende Funktion für die Mitglieder entfalten kann.

3.3.1 Die Grundthemen der Gruppe

Um die Dynamik einer Gruppe beschreiben zu können, unterscheidet man drei zentrale Themen des gruppendynamischen Prozesses (vgl. König/Schattenhofer, 2007; Amann, A., 2003) hinsichtlich derer eine Gruppe die Beziehungskonstellationen ihrer Mitglieder im Laufe ihrer Entwicklung reguliert:

- **Macht und Einfluss:** Wer hat wann welche Macht und welchen Einfluss in der Gruppe?
- **Nähe und Distanz:** Wie viel Nähe ist zwischen welchen Mitgliedern notwendig und passend?
- **Zugehörigkeit:** Wer gehört wodurch und weshalb zur Gruppe, wer nicht, wer ist randständig?

Diese Themen basieren auf den drei psychischen Grundbedürfnissen:

- **Zugehörigkeit** (drinnen/draußen) betrifft **Identität und Selbstwelterleben:** Das Bedürfnis, mit anderen zusammen zu sein und zu einer relevanten **Gruppe** dazu zu gehören. Aber auch das Bedürfnis, sich als unabhängig, autonom von anderen erfahren zu können.

- **Macht und Einfluss** (oben/unten) betrifft **Wirksamkeit und Selbstbestimmung**: Das Bedürfnis, seinen eigenen Lebensraum (mit)bestimmen zu können. Zugleich ist es eine Tatsache, dass wir dabei immer auch dem **Einfluss** der anderen ausgesetzt sind. Und darüber hinaus gibt es auch gelegentlich das Bedürfnis, sich von einem anderen Führen zu lassen.
- **Nähe und Distanz** (nah/fern) betrifft **Liebe und Beziehung**: Menschen unterscheiden sich in ihrem Bedürfnis nach Nähe. In unterschiedlichem Maße brauchen sie andere, denen sie nah sein können, und sie brauchen auch immer wieder Distanz, um sich nicht in der Beziehung zu anderen zu verlieren. Zudem ist ihr Bedürfnis nach Nähe oder Distanz gegenüber verschiedenen Personen auch verschieden. Deshalb brauchen Menschen die Möglichkeit, ihre relevanten Beziehungen nach ihrem jeweiligen Grad der Nähe und Distanz zu differenzieren.

3.3.2 Jede Gruppe hat ihre gruppendynamische Aufgabe

In einer Gruppe kommen Personen mit sehr unterschiedlichen Ausprägungen dieser Bedürfnisse zusammen. Es ist nun ihre gemeinsame Aufgabe, eine Beziehungskonstellation so zu entwickeln, dass die Mitglieder der Gruppe ausreichend Befriedigung ihrer Bedürfnisse erfahren können und die Gruppe in ihrer Beziehungsstruktur und -konstellation ihrer Aufgabe gerecht werden kann. Im Laufe ihrer Entwicklung reguliert eine Gruppe die Beziehungskonstellationen ihrer Mitglieder hinsichtlich dieser drei zentralen Themen und klärt für sich:

- Wer gehört wodurch und weshalb zur Gruppe, wer nicht, wer ist randständig?
- Wer hat wann welche Macht und welchen Einfluss in der Gruppe?
- Wie viel Nähe ist zwischen welchen Mitgliedern notwendig und passend?

Bei der Beantwortung dieser Fragen sind die Mitglieder gegenseitig voneinander abhängig. Wie die je anderen zu einem jeweiligen Zeitpunkt diese Fragen für sich beantworten, hat einen Einfluss auf meine Antworten und umgekehrt. Vom Beginn bis zur sogenannten Reife der Gruppe ist ein sukzessiver immer feiner werdender Abstimmungsprozess hinsichtlich dieser Fragen erforderlich.



Fazit

Aufgabe der Leitung: Arbeitsfähigkeit durch Klärung

Erst wenn hinsichtlich der Themen Zugehörigkeit, Macht und Einfluss, Nähe und Distanz Klarheit und eine zumindest vorläufige Übereinstimmung zwischen den Mitgliedern hergestellt worden ist, ist die Gruppe in der Lage, ihre Kräfte auf die Erledigung ihrer Aufgabe(n) zu richten. Erst dann können Synergien wirklich wirksam werden. Aufgabe der Leitung ist es, darauf zu achten, dass diese Klärungen geschehen (→ 8).



Übung 5

Gruppendiagnose:

Nehmen Sie sich in den nächsten Gruppensituationen einmal innerlich zurück und überlegen Sie:

1. Was hat das, was hier gerade gesprochen wird, für eine Bedeutung hinsichtlich der Frage, wie in dieser Gruppe Zugehörigkeit, Macht und Nähe reguliert werden?
2. Wie kann man in dieser Gruppe dazugehören?
3. Wie (sehr) versuchen die Einzelnen Macht und Einfluss zu haben?
4. Wer ist hier wem nahe oder fern?

LESEPROBE

4. Gruppen entwickeln sich

4.1 Anfänge in Gruppen

4.1.1 Gruppen beginnen immer wieder von vorne

Von Projektgruppen abgesehen haben Sie es meistens mit fortlaufenden Gruppen zu tun. Die Mitglieder dieser Gruppen kommen und gehen, während die Gruppen als solche auf unbestimmte Zeit weiterbestehen. Sie haben also keinen gemeinsamen Anfang und kein absehbares gemeinsames Ende.

Trotzdem bedeutet eine Veränderung der Zusammensetzung eine neue Gruppe. Kommt ein neues Mitglied in eine Gruppe, so ist das für alle ein Neuanfang. Auch für die „Alten“ ist vieles wieder neu: die Personen selbst und die Reaktionen der anderen. Schon ein einziges neues Mitglied verändert alle Beziehungskonstellationen der Gruppe. Gleiches gilt, wenn ein Mitglied ausscheidet. Da der Anfangssituation einer Gruppe eine besondere Bedeutung für die Entwicklung der Gruppendynamik zukommt und deshalb der besonderen Aufmerksamkeit der Leitung bedarf, soll diese ausführlich beschrieben werden.

Anders als in sich neu bildenden Gruppen gibt es aber schon einen eingespielten Normen-Kodex. Während die „Alten“ diesen schon kennen, ist er den Neuen noch unbekannt und sie laufen Gefahr, „in Fettnäpfchen“ zu treten.



Fazit

Die meisten Gruppen haben viele Anfänge

Ein neues Mitglied – und die Gruppe ist nicht mehr die gleiche!

Ein Mitglied weniger – und die Gruppe ist nicht mehr die gleiche!



Praxistipp

Umgang mit personellen Veränderungen

Behandeln Sie personelle Veränderungen in einer Gruppe wie einen allgemeinen Gruppenanfang und sorgen Sie für Orientierung für alle.



Übung 6

Denken Sie an Ihre bisherigen Erfahrungen mit Gruppen:



Praxistipp

Erwarten Sie keine Top-Arbeitsfähigkeit von der ersten Minute an!

Seien Sie sich bewusst, dass die Gruppe und ihre Mitglieder Zeit und emotionale Energie brauchen, um eine Beziehungskonstellation hinsichtlich der Fragen der Zugehörigkeit, der Macht und des Einflusses und der Nähe und Distanz untereinander zu entwickeln. Diese Beziehungskonstellation muss 1. den Bedürfnissen ihrer Mitglieder und 2. den Anforderungen an die Gruppe gerecht werden. Sorgen Sie also dafür, dass die Gruppe Raum hat, um diese Fragen zu klären.

4.1.3 Die Situation der Mitglieder am Anfang

Die Situation, in der sich die Mitglieder am Anfang einer Gruppe befinden, nennt die Sozialwissenschaft „situative Identitätsbedrohung“. Sie ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Ein Abschied geht voraus:
Man muss davon ausgehen, dass die Personen am Anfang noch nicht „voll da“ bzw. offen für die neue Gruppe sind, da sie sich häufig von etwas anderem trennen/verabschieden müssen – z. B. einer anderen Gruppe.
- Welche Rolle habe/finde ich hier?
Die Rollen, die jemand im Alltag einnimmt und kennt, müssen nicht denjenigen entsprechen, die er in dieser Gruppe bekommen wird. (→ 5.2).
- Bin ich gewollt? Kann ich hier sein, wer ich bin?
In jeder neuen Gruppe geht es für den oder die Einzelne u. a. darum, ob man, so wie man ist, akzeptiert wird.
- Orientierungslosigkeit
Unklarheit besteht auch hinsichtlich der Themen Nähe-Distanz, Macht und Zugehörigkeit.
- Neugierde, Interesse, Lust auf Risiko, etwas Neues
Der Anfang hat auch eine anziehende Seite: Vielleicht entstehen neue interessante Kontakte, gibt es neue Möglichkeiten, etwas zu gestalten, evtl. eine neue Herausforderung.
- Wunsch nach Zugehörigkeit und Verbindung mit anderen, u. a. durch Ähnlichkeit
Aus dem Sich-alone-Fühlen am Anfang erwächst der Wunsch dazuzugehören und motiviert vor allem dazu nach Ähnlichkeiten zu suchen, um über diese mit den anderen eine Verbindung herzustellen.
- Möchte ich zu dieser Gruppe dazugehören?
Passen die Zielsetzungen und Werte der Gruppe zu den meinen? Habe ich hier genug Einfluss?

Diese Situation erzeugt Gefühle wie Unsicherheit, ängstliche Beklommenheit, Einsamkeit, Fremdheit oder Gespanntheit und schafft ein Bedürfnis nach Strukturierung, die der unklaren Situation ein Ende macht und Orientierung bieten kann.