

1. EINLEITUNG

In einer Welt, in der Zusammenarbeit immer wichtiger wird, stellt sich die Frage, wie kooperative Settings gestaltet werden können, um sowohl den Beteiligten als auch den Organisationen, in denen das Lernen oftmals stattfindet, größtmögliche Zufriedenheit und größtmöglichen Nutzen zu bieten. Aus der Perspektive der Beteiligten sollten kooperative Settings wie Lerngemeinschaften oder gemeinsame Projekte bei der Arbeit möglichst sinnstiftend sowie erkenntnis- und abwechslungsreich gestaltet werden. Gleichzeitig streben Organisationen, in denen das Lernen „platziert“ wird, danach, bestmögliche Ergebnisse zu erzielen. Das vorliegende Buch „Grundfragen der Gruppenpädagogik II – Theorie und Praxis gruppenbasierter Lernmethoden“ zielt darauf ab, beide Perspektiven miteinander zu verknüpfen und aufzuzeigen, wie gemeinschaftliche Lernkontexte diese Perspektiven berücksichtigen und optimal gestaltet werden können. Es bietet einen Einblick in die wesentlichen Aspekte einer Pädagogik in Gruppen und legt besonderen Fokus auf Methoden, die kooperatives Lernen rahmen und fördern.

Warum und vor welchem Hintergrund ist dieses Buch entstanden?

Der Autor des Buches ist in der Hochschullehre tätig und verantwortet in einem Bachelor- und Masterstudiengang der Erziehungswissenschaft mit den Schwerpunkten Erwachsenenbildung und Sozialpädagogik verschiedene Module zum Thema Gruppenpädagogik. In diesen führt er Lehrveranstaltungen mit unterschiedlichsten gruppenpädagogischen Inhalten durch. Neben seiner universitären Tätigkeit ist der Autor als Erwachsenenbildner in der Weiterbildung in Unternehmen und Bildungseinrichtungen zu didaktischen und methodischen Themen aktiv. Im Rahmen dieser Lehrtätigkeit und den dadurch gegebenen Austausch mit Studierenden und TrainerInnen wurde deutlich, dass kooperative Methoden zunehmend an Popularität gewinnen, jedoch häufig ohne gruppenpädagogisches Hintergrundwissen und ohne didaktische Rahmung eingesetzt werden.

Das vorliegende Buch nimmt dies zum Anlass, sich vertieft mit dem Thema aus gruppenpädagogischer Perspektive auseinanderzusetzen und einen Beitrag dazu zu leisten, Theorien der Gruppenpädagogik mit methodischen Überlegungen enger zu verknüpfen. Neben den vorzustellenden theoretischen Ansätzen stützt sich der Autor bei der Bearbeitung der Thematik auf seine eigenen Erfahrungen aus der Hochschullehre und seiner Tätigkeit als Trainer. Diese Erfahrungen versucht er bestmöglich mit verschiedensten theoretischen Modellen der Gruppenpädagogik sowie mit planerischen und methodischen Elementen zur Gestaltung von Seminaren und Trainings zu verbinden und mit Deutungen zu versehen. Die Idee, eigene Erlebnisse, Seminarkonzepte und Erfahrungen in die Gesamtargumentation des Buches einzubeziehen, bietet sich einerseits aufgrund des gesammelten Erfahrungsschatzes an. Andererseits könnte die beschriebene Vorgehensweise kritisiert werden, da das Buch sich dem Vorwurf aussetzen könnte, allzu subjektive Einschätzungen einfließen zu lassen. Der Autor nimmt diese Kritik ernst und betont, dass die eigenen Erfahrungen und Erlebnisse lediglich als Argumentationshilfe oder zur Veranschaulichung von Sachverhalten dienen. Des Weiteren werden die Lesenden dazu ermutigt, die vorgestellten Theorien sowie die angebotenen Deutungen und Erklärungsmuster kritisch zu reflektieren und diese mit ihrem eigenen Erfahrungsschatz sowie ihren eigenen Deutungsmustern zu verknüpfen.

Zielsetzung des vorliegenden Buches

Das vorliegende Buch legt den Schwerpunkt auf die „Grundfragen der Gruppenpädagogik“ und deren Anwendung in der Gestaltung kooperativer Lernumgebungen. Es beleuchtet die wesentlichen Konzepte, Theorien und praxisorientierten Methoden, die für eine erfolgreiche Gruppenarbeit in Bildungs- und Arbeitskontexten von Bedeutung sein können. Das Buch bietet sowohl theoretische Grundlagen als auch praxisnahe Ansätze zur effektiven Gestaltung von Gruppenprozessen. Ziel des Buches ist es somit, Einblicke in die Gestaltung kooperativer Lernumgebungen zu geben und den Lesenden eine umfassende Toolbox mit Theorien und Methoden der Gruppenpädagogik bereitzustellen. Dadurch soll es den Lesenden ermöglicht werden, ihre Praxis der Gruppenarbeit theoretisch reflektiert zu gestalten und weiterzuentwickeln.

Gliederung

- Einleitung
- Gruppe & Gruppenpädagogik
- Wichtige Rahmungen, Theorien und Ansätze der Gruppenpädagogik
- Didaktik und Methodik kooperativer Lernsettings
- Kooperative Arbeits- und Lernmethoden
- Kooperative Lernsettings
- Ein Beispiel aus der Praxis
- Fazit, Limitationen, Ausblick

Abbildung 1: Gliederung (eigene Darstellung)

Die Gliederung des Buches spiegelt seine Zielsetzung wider: Nach einem einleitenden Abschnitt werden in **Kapitel 2** die Grundlagen der Konstrukte „Gruppe“ und „Gruppenpädagogik“ vorgestellt. Ziel dieses Kapitels ist es, die wichtigsten Elemente dieser Konzepte darzulegen, auf die im weiteren Verlauf des Buches immer wieder Bezug genommen wird. Es wird erörtert, was eine Gruppe ausmacht, welche Argumente für und gegen kooperatives Lernen und Arbeiten sprechen, welche Steuerungsmöglichkeiten es für Gruppen gibt und welche Dynamiken in Gruppen wirken. Abschließend werden diese Überlegungen in

einer möglichen Auslegung der Begriffe „Gruppenpädagogik“ und „Lernen“ zusammengefasst.

Um im weiteren Verlauf des Buches aktuelle Ansätze der Gruppenpädagogik mit methodischen Überlegungen zu verknüpfen, werden in **Kapitel 3** verschiedene Konzepte und Modelle der Gruppenarbeit vorgestellt. Nach der Darstellung einzelner Ansätze werden jeweils Rückschlüsse für die Planung und Durchführung kooperativer Settings gezogen. Zunächst wird erläutert, was im weiteren Verlauf des Buches unter Konzepten, Theorien und Modellen verstanden werden soll. Zudem wird anhand eines kurzen Beispiels verdeutlicht, wie eine Verknüpfung zwischen gruppenpädagogischen Theorien und der praktischen Arbeit mit Gruppen konkret aussehen kann. Es folgen Theorien zur Entwicklung von Gruppen, zu inneren und äußeren Einflussfaktoren, zu Aufgaben- und Beziehungsstrukturen, zur Koordination und Begleitung sowie zu Rollen in Gruppen (vgl. Kapitel 3.1 bis 3.6). Kapitel 3.7 widmet sich den gruppenpädagogischen Prinzipien nach Magda Kember. Neben den Grundgedanken ihrer Pädagogik werden acht konkrete Prinzipien für die Arbeit mit Gruppen erläutert und Ableitungen für die Planung und Durchführung gruppenpädagogischer Settings getroffen. Kapitel 3.8 behandelt Teilaspekte weiterer Theorien, wie beispielsweise der themenzentrierten Interaktion, und zieht daraus in bewährter Weise Ableitungen für das gemeinsame Lernen. Zudem werden verschiedene Einflussfaktoren diskutiert, darunter das Spannungsverhältnis zwischen Instruktion und Offenheit bei der Erarbeitung von Inhalten durch die Gruppe. Kapitel 3.9 fasst die wesentlichen Erkenntnisse prägnant zusammen. Die Diskussion der Theorien in diesem Kapitel nimmt eine zentrale Stellung im vorliegenden Buch ein.

In **Kapitel 4** wird erklärt, was unter Methodik und Didaktik verstanden werden kann. Um den Begriff der Didaktik zu rahmen, wird ein mehrstufiges Modell mit verschiedenen didaktischen Ebenen vorgestellt. Anschließend werden relevante Faktoren und Mechanismen aufgezeigt, die bei der Planung und Durchführung kooperativer Lernsettings von Bedeutung sind.

In **Kapitel 5** werden, auf Grundlage der bisher behandelten Überlegungen, praktische Methoden vorgestellt, die dem Anspruch folgen, kooperative Lernprozesse zu fördern. Um den Einstieg in die Methodenbox zu erleichtern, wird mit allgemeinen Hinweisen begonnen, bevor spezifische kooperative Methoden im Detail erläutert werden. Die vorgestellten Methoden werden in differenzierte Settings unterteilt, die sich an typischen Seminarverläufen orientieren. Für jedes Setting werden mehrere Methoden angeboten. Die Settings umfassen Trainings- / Seminarphasen wie das Kennenlernen, den Einstieg in ein Thema, die Erarbeitung von Lerninhalten, Teamentwicklung, Entscheidungsfindung, den Transfer und den Bereich der Evaluation.

Nach der Erörterung wesentlicher Aspekte von Gruppen, Gruppenpädagogik sowie Methodik und Didaktik und der Vorstellung kooperativer Lernmethoden wird in **Kapitel 6** exemplarisch ein Beispiel für ein kooperatives Setting vorgestellt. Dieses Beispiel dient dazu, die wesentlichen Erkenntnisse des bisherigen Buchverlaufs zusammenzuführen. Das Beispiel fokussiert sich inhaltlich auf einen Ankommens- oder Onboarding-Prozess für neue Mitarbeitende in einer Organisation. Dabei wird nicht das gesamte Onboarding-Konzept, sondern exemplarisch die Gestaltung des ersten Tages mit einem Schwerpunkt auf kooperative Methoden beschrieben. Im weiteren Verlauf des Kapitels wird der vorgestellte Ablauf im Kontext eines zuvor dargestellten didaktischen Ansatzes sowie vor dem

Hintergrund der geplanten Methoden diskutiert. **Kapitel 7** bilanziert und gibt einen Ausblick.

Zielgruppen

Das vorliegende Buch richtet sich sowohl an PraktikerInnen als auch an theoretisch Interessierte. Auf einer durchführenden Ebene bietet es Dozierenden die Möglichkeit, ihr Methodenrepertoire zu erweitern und ihre gruppenpädagogische Praxis in Planung und Durchführung anhand der vorgestellten Ansätze zu reflektieren. Auf einer theoretischen Ebene kann das Buch durch die Diskussion verschiedener Theorien dabei unterstützen, die Konzepte der Gruppenpädagogik neu zu denken bzw. aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Zusammengefasst richtet sich dieses Buch an alle, die sich mit der methodischen Gestaltung effektiver Gruppenprozesse beschäftigen. Es bietet einen kompakten Überblick über die wesentlichen Aspekte der Gruppenpädagogik und liefert praxisnahe Anregungen für eine konkrete Umsetzung.

Welche Fragen bleiben durch die nachfolgenden Ausführungen offen oder erhalten nur teilweise Antworten?

Die im bisherigen Verlauf der Einleitung grob beschriebenen Aspekte, die im weiteren Verlauf des Buches detailliert ausgeführt werden, eröffnen den Lesenden die Chance auf wertvolle theoretische Erkenntnisse und praktischen Nutzen. Dennoch gibt es viele gruppenpädagogische Fragestellungen, auf die das Buch keine Antwort finden kann. Es ist dem Autor wichtig, im Vorfeld die Grenzen des Buches klarzustellen, um mögliche Missverständnisse und falsche Erwartungen bei der Lektüre zu vermeiden. Der Autor sieht folgende Einschränkungen:

(1) Das vorliegende Buch bietet keine umfassende Sichtweise auf alle Arbeitsfelder der Gruppenpädagogik. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich insbesondere das Klientel Erwachsene und die Anwendung kooperativer Lernmethoden in diesem Kontext. Themen wie Gruppenpädagogik in der frühkindlichen Bildung, der Heimerziehung oder als Erziehungshilfe werden nicht behandelt.

(2) Das vorliegende Buch stellt kein gruppenpädagogisches Grundlagenwerk dar, sondern spezifiziert sich auf die Zielsetzung der Darstellung rahmender Theorie und des Einsatzes kooperativer Methoden. Es wird somit nicht der Anspruch erhoben, eine vollständige Einführung in alle grundlegenden Konzepte und Theorien der Gruppenpädagogik zu bieten. Für eine detaillierte und umfassende Übersicht wird auf das folgende Buch verwiesen:

Sven Klaiber (2022): Grundfragen der Gruppenpädagogik. Anregungen für die Entwicklung individueller „Grundsätze der Arbeit mit Gruppen“ aus der Sichtweise der Erwachsenenbildung. ISBN 978-3-8325-5411-8. Berlin: Logos Verlag.

(3) Die Ausführungen zur Didaktik und Methodik kooperativer Lernsettings in Kapitel 4 erheben nicht den Anspruch, denkbare didaktische Vorüberlegungen vollständig abzubilden. Aufgrund der gruppenpädagogischen und methodischen Schwerpunktsetzung des Buches soll mit den fokussiert gewählten Inhalten zum Thema Didaktik lediglich verdeutlicht werden, dass die Gestaltung eines Lernsettings (Seminar, Training) nicht nur in der Aneinanderreihung verschiedener Methoden besteht, sondern umfassender Vorüberlegungen bedarf. Um diese Zusammenhänge zu verdeutlichen, wird mit dem Ansatz von

Knoll ein nach Ansicht des Autors praxisnahes und gut verständliches Modell gewählt. Jeder einzelne Baustein des Knoll-Modells könnte Grundlage für ganze erwachsenenpädagogische Buchreihen sein. Ein Beispiel hierfür ist die Definition der verschiedenen Ebenen von Lernzielen, die im vorliegenden Buch aufgrund der Schwerpunktsetzung nur am Rande behandelt werden.

(4) In der vorliegenden Lektüre liegt der Schwerpunkt auf der Thematik der Gestaltung kooperativer Lernumgebungen. Die im weiteren Verlauf zur Verdeutlichung ausgewählten Beispiele werden sich häufig auf studentische Lernsettings (u.a. auf Lerngruppen) oder auf die Arbeit in Organisationen, beispielsweise im Rahmen von Projekten, beziehen. Diese Beispiele dienen lediglich dazu, verschiedene Settings, in denen kooperatives Lernen stattfinden kann, exemplarisch zu verdeutlichen. Es ist dem Autor wichtig zu betonen, dass dieses Buch keine Einführung in Projektarbeiten darstellt, sondern sich vielmehr auf Modelle der Gruppenpädagogik und das methodische Arbeiten in Gruppen konzentriert. Lesende, die einen stärkeren Fokus auf Projektarbeit legen möchten, sollten ergänzende Literatur zu diesem Thema heranziehen.

→ Trotz dieser Einschränkungen ist der Autor davon überzeugt, dass das vorliegende Buch den Lesenden wertvolle Einblicke und Anregungen für ihre Praxis in der Gruppenpädagogik bieten kann und sie bei der Planung, Durchführung und Reflexion kooperativer Lernumgebungen unterstützt.

2. GRUPPE UND GRUPPENPÄDAGOGIK

Das vorliegende Buch hat sich zum Ziel gesetzt, über die Methodik des kooperativen Lernens zu berichten. Es geht also darum, Aussagen über Gruppen, deren gemeinsames Lernen, eine dazu passende Pädagogik und die methodischen Möglichkeiten der Umsetzung zu machen. Dazu erscheint es dem Autor angebracht, zunächst in allgemeiner Weise über das Thema Gruppe und Gruppenpädagogik zu informieren. Mit dieser Grundlage kann im weiteren Verlauf des Buches sowohl auf planerische als auch auf durchführende Aspekte des gemeinsamen Lernens eingegangen werden.

In Kapitel 2 wird zunächst eine Bestimmung des Konstrukts „Gruppe“ vorgenommen. Gezeigt wird, was im gruppenpädagogischen Sinne unter einer Gruppe verstanden werden kann, welche Vor- und Nachteile gemeinsames Arbeiten mit sich bringt, über welche generellen Steuerungsmöglichkeiten man als Verantwortliche(r) verfügt und von welchen Umwelten und Wirkkräften Gruppen beeinflusst werden. Anschließend werden diese Punkte in einem möglichen Verständnis von Gruppenpädagogik zusammengeführt. Da der Begriff der Gruppenpädagogik als zentraler Begriff für Lehr- und Lernprozesse gesehen werden kann, wird abschließend dargelegt, welche Vorstellung von Lehren und Lernen den weiteren Ausführungen zugrunde gelegt wird.

2.1 BESTIMMUNG VON GRUPPE

2.1.1 Einführende Gedanken für ein mögliches Verständnis des Begriffs „Gruppe“

Um ein erstes Anfangs- und Alltagsverständnis des Konstrukts Gruppe zu erarbeiten, könnte man die Frage stellen, was die Lesenden unter einer Gruppe verstehen. Die Antworten werden erfahrungsgemäß eine große Bandbreite an sozialen Gemeinschaften umfassen. Bezogen auf die Anzahl der Teilnehmenden beginnt das Verständnis oftmals bei zwei Personen, die als Gruppe gesehen werden, und endet mit der Einordnung abstrakter, unübersichtlicher und kaum greifbarer Konstrukte wie Nationalitäten, denen ebenso „Gruppeneigenschaften“ zugesprochen werden. Vielen Antworten ist gemein, dass es sich um mehrere Menschen handelt, die in irgendeiner Art und Weise miteinander verbunden sind und/oder sonstige gemeinsame Merkmale aufweisen. Das Ziel des Buches ist es, Aussagen über die Planung kooperativer Arbeits- und Lernsettings zu treffen und hierzu Hinweise zu geben. Selbstverständlich kann man sich als Planender von Gruppensettings nicht mit „globalen“ Konstrukten wie Nationalitäten bzw. mit allen Angehörigen derselben beschäftigen. Die Idee der Arbeit mit Gruppen in sozialen Lernsettings impliziert nach Ansicht des Verfassers eine gewisse überschaubare Anzahl der Teilnehmenden. Die „Überschaubarkeit“ der Gruppe im Sinne einer gewissen Begrenztheit der Teilnehmenden an einem sozialen Arbeits- oder Lernsetting erscheint ein brauchbares Kriterium zu sein, um mit Gruppen wirkungsvoll pädagogisch arbeiten zu können. Daran schließt sich die Frage an, welche weiteren Kriterien für wirkungsvolles pädagogisches Arbeiten in Gruppen berücksichtigt werden sollten.

2.1.2 Mögliche Kriterien für wirkungsvolles gruppenpädagogisches Arbeiten

Eine mögliche Antwort auf die Suche nach weiteren Kriterien kann über verschiedene Theoretiker gefunden werden, die den Versuch unternehmen, das Konstrukt „Gruppe“ zu definieren. Um den Prozess der Findung eines passenden Gruppenbegriffs abzukürzen, wird

sogleich auf eine Beschreibung von Schäfers verwiesen, die dem Autor als passend erscheint und für den weiteren Verlauf des Buches genutzt werden soll. Schäfers beschreibt eine Gruppe als eine soziale Gemeinschaft, die aus einer bestimmten Anzahl von Teilnehmenden besteht und durch eine gemeinsame Zielverfolgung gekennzeichnet ist. Um dieses gesetzte Ziel zu erreichen, sollte zwischen den Teilnehmenden ein direkter und dauerhafter Kommunikations- und Interaktionsprozess bestehen. Als weiteres Kriterium für eine gute Zusammenarbeit erscheint es zudem förderlich, ein sogenanntes „Wir-Gefühl“ zu entwickeln. In diesem Zusammenhang kann man von der Entstehung einer eigenen Gruppenidentität sprechen. Darüber hinaus nennt Schäfers das Vorhandensein von Normen und Rollen als weitere charakteristische Merkmale von Gruppen. (Schäfers 2016, S. 106). Bezugnehmend auf Schäfers lassen sich zusammenfassend folgende Elemente identifizieren, die im weiteren Gedankengang des vorliegenden Buches das Wesen einer Gruppe ausmachen sollen:

- 1: Anzahl der Teilnehmenden/ Gruppengröße
- 2: Ausbildung eines Wir-Gefühls
- 3: Umfassende und direkte Kommunikationsprozesse
- 4: Entwicklung gemeinsamer Ziele
- 5: Vorhandensein von Normen und Rollen

Im Folgenden sollen die einzelnen Elemente ausführlicher betrachtet werden:

Zu 1: Anzahl der Teilnehmenden / Gruppengröße

Die Bestimmung einer optimalen Gruppengröße für die Arbeit in und mit Gruppen ist schwierig, da sie von vielen Faktoren abhängt und kaum in eine gemeinsame Formel gebracht werden kann. Unterschiedliche Autoren geben abweichende Empfehlungen, wobei einige zwei bis sechs Teilnehmenden als akzeptabel ansehen, andere drei bis acht oder sogar bis zu zehn Teilnehmende (Aronson et al. 2014, 311f) (Gellert und Nowak 2014, S. 21) (Kirchgäßner 2008, S. 422). Die Überschaubarkeit der Gruppenmitglieder wird als wichtiges Kriterium betont, um eine geeignete Arbeitsfähigkeit und passende Beziehungsstrukturen zu ermöglichen (Kelber 1973, S. 131) (Frey 2003, 104f). Es stellt sich die Frage, ob die Diskussion über mögliche Gruppengrößen aufgrund der unscharfen Angaben überhaupt umfassend geführt werden muss. Ideale Gruppengrößen hängen von der Situation, dem Zweck der Gruppe und anderen Aspekten ab. Es erscheint wichtig zu beurteilen, ob die Vorteile einer Klein- oder Großgruppe im jeweiligen Kontext der Gruppenarbeit von Bedeutung sind. Kleingruppen ermöglichen schnelleres und effektiveres Arbeiten, hingegen scheint die Vielfalt der Beiträge durch eine tendenziell geringere Anzahl an Teilnehmenden begrenzt zu sein. Eine Großgruppe kann eine Vielzahl von Perspektiven auf ein Thema bieten, ist aber aufgrund der höheren Teilnehmendenzahl schwerer zu koordinieren. Gruppengrößen sollten so gewählt werden, dass die Vorteile, die Klein- und Großgruppen bieten, idealerweise kombiniert werden können. Der Autor setzt für die Definition einer Gruppe eine Untergrenze von drei Teilnehmenden fest, da bestimmte Dynamiken erst ab dieser Anzahl entstehen können. Für Bildungskontexte hält er Gruppengrößen zwischen 10 und 25 Personen für angemessen, während für Projektarbeiten kleinere Gruppen mit vier bis sechs Personen effektiver sein können.

Zu 2: Ausbildung eines Wir-Gefühls

Die gemeinsame Arbeit an einem Thema, sei es im Rahmen eines Projekts oder einer Bildungsveranstaltung, beinhaltet in der Regel nicht nur inhaltliche, sondern auch viele soziale Aspekte. Verschiedene Theorien und Ansätze legen nahe, dass die inhaltliche Arbeit nur einen Teil des Gruppengeschehens widerspiegelt.¹ Neben dem Thema, unter dem sich die Gruppe trifft und arbeitet, spielen im sozialen Raum der Gemeinschaft oft komplexe Beziehungsstrukturen und individuelle Befindlichkeiten eine Rolle, die nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können. Wenn eine Person beispielsweise in einer Gruppe arbeitet, in der sie von vielen oder sogar allen Mitgliedern nicht akzeptiert wird, wird es ihr – trotz möglicherweise guter inhaltlicher Arbeit – schwerfallen, sich aktiv einzubringen (Klein 2012, S. 38).

Anhand dieses Beispiels lässt sich schlussfolgern, dass es für das inhaltliche Arbeiten gewisse Vorteile mit sich bringt, wenn Menschen im Rahmen einer längeren Zusammenarbeit ein Gefühl der Zusammengehörigkeit entwickeln (Dorst 2007) (Sader 2008). Das Wahrnehmen einer funktionierenden Gemeinschaft mit einem aufkommenden Wir-Gefühl kann dazu führen, dass man sich vertraut und aufeinander einlässt (König und Schatenhofer 2016, S. 15).

Der Autor möchte somit die Bedeutung funktionierender sozialer Strukturen für das inhaltliche Arbeiten hervorheben. Allerdings sollte darüber nachgedacht werden, ob ein stark ausgeprägtes Wir-Gefühl in allen Situationen erforderlich ist. Es gibt Fälle, in denen eine funktionierende Gemeinschaft mit einem starken Wir-Gefühl von geringerer Bedeutung ist, wie zum Beispiel bei kurzen und einmaligen Zusammenkünften für eine Weiterbildung. Für langfristige Zusammenarbeit hält der Autor jedoch ein ausgeprägtes Wir-Gefühl für vorteilhaft. Es bietet sich an, Arbeitsphasen von Gruppen durch umfassende soziale Phasen des Kennenlernens und der Teamentwicklung zu ergänzen, um ein Wir-Gefühl und eine Zugehörigkeit zu fördern, was sich wiederum positiv auf das inhaltliche Arbeiten auswirken kann.

Zu 3: Umfassende und direkte Kommunikationsprozesse

In der Definition von Schäfers wird als Voraussetzung für eine Gruppe ausgeführt, dass sich diese in einem dauerhaften Kommunikationsprozess befinden sollte (Schäfers 2016, S. 106). Dieser Punkt sollte nach Ansicht des Verfassers eng mit Punkt 2, der Ausbildung eines Wir-Gefühls, verknüpft werden. Um ein solches Gefühl zu entwickeln, sind kontinuierliche Ab- und Aussprachen erforderlich, was bedeutet, dass die Teilnehmenden die Möglichkeit zur direkten Kommunikation haben müssen. Ob diese Kommunikation in einem direkten „face to face“-Setting oder online über Videoschaltungen stattfindet, bleibt in Schäfer's Beschreibung offen. Der Autor hält beides für möglich.

Zu 4: Entwicklung gemeinsamer Ziele

„Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht noch immer schneller, als jener, der ohne Ziel umherirrt“ (Zitate.net 2024). Dieses Zitat von Mark Twain, das sich vermutlich eher auf Individuen als auf soziale Gemeinschaften bezieht, lässt sich nach An-

¹ vgl. dazu u.a. Kapitel 3.2 und 3.4

sicht des Autors problemlos auf Gruppen übertragen. Es ist die Aufgabe von Gruppen, im Rahmen ihrer Arbeit den Versuch zu unternehmen, die unterschiedlichen Ansichten, Kenntnisse und Befindlichkeiten der Teilnehmenden miteinander zu vereinen und einen gemeinsamen (Ziel-) Konsens zu finden. Um sich nicht in einer Vielzahl von Argumenten und Interessen zu verlieren, sollten gewisse Eckpunkte der Zusammenarbeit geklärt werden, an die im Verlauf des Prozesses an geeigneten Stellen erinnert werden kann, insbesondere wenn der Gruppenprozess ins Stocken gerät. Das Finden und Setzen gemeinsamer Gruppenziele scheint eine wichtige Voraussetzung für effizientes Arbeiten zu sein. Fehlen gemeinsame Ziele oder sind sie nicht allen bekannt, kann die Gruppe nur schwer eine klare Vorstellung von einem möglichen Vorgehen entwickeln (Knoblauch 2009, S. 11). Unklar formulierte Ziele können dazu führen, dass Erfolgserlebnisse ausbleiben, weil den Teilnehmenden nicht klar ist, wohin die Reise mit der Gruppe gehen soll. Ziele bieten den Beteiligten einen Ankerpunkt und eine Orientierung. Sie können von außen an die Gruppe herangetragen werden, aber auch von kooperativ arbeitenden Personen eigenständig formuliert werden.

Zu 5: Vorhandensein von Normen und Rollen

Schäfers nennt in seiner Definition neben den bereits aufgeführten Elementen das Vorhandensein von Normen und Rollen als zwei weitere elementare Merkmale von Gruppen (Schäfers 2016, S. 106). Die Frage ist nun, was man unter Normen und Rollen verstehen kann und inwiefern diese für Gruppenprozesse bedeutsam sind.

Normen können vereinfacht als Regeln verstanden werden, die in einer Gruppe gelten. Durch das Vorhandensein gemeinsamer Regeln wird das Verhalten der Teilnehmenden in einem gewissen Rahmen erwartbar und planbar. Normen dienen dazu, das Verhalten in einer Gruppe zu standardisieren und können auch dazu dienen, sich von anderen Gruppen abzugrenzen. Sie (Normen) können von der Gruppe selbst festgelegt oder von außen an die Gruppe herangetragen werden. Normen, die innerhalb einer Gruppe entstanden sind, gelten als implizite Normen, während Normen, die an eine Gruppe von außen herangebracht werden, als explizite Normen bezeichnet werden (König und Schattenhofer 2016, 44f). Explizite Normen sind oft schriftlich festgehalten, insbesondere in Unternehmen bzw. Organisationen. Ein Beispiel für eine implizite Norm könnte die Regelung der Gruppe im Umgang mit unpünktlichen Teilnehmenden sein, während Vorstellungen über die Führung in einer Organisation als Beispiel für explizite Normen dienen könnten. Zusammengefasst erleichtern Normen das Handeln in Gruppen, indem sie das individuelle Verhalten ihrer Teilnehmenden beeinflussen (Stürmer und Siem 2013).

Transparenz bezüglich der impliziten und expliziten Normen in einer Gruppe ermöglicht eine zielgerichtete Arbeit. Vor allem bei Projekten empfiehlt der Autor, am Anfang Zeit zu investieren, um gemeinsame Normen auszuhandeln und festzuhalten, bevor mit der inhaltlichen Arbeit begonnen wird. Diese Vereinbarungen können als „Selbstverständnis der Gruppe“ oder „Gruppenvertrag“ bezeichnet werden. Sie dienen als Grundlage für effizientes Arbeiten in späteren Prozessen. Gruppen, die auf Vereinbarungen verzichten, müssen diese i.d.R. während der Arbeit nachholen, was ein starkes Konfliktpotential beinhaltet. Die Bedeutung von Normen in Gruppen wird oft unterschätzt. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass Normen das Verhalten einzelner Teilnehmenden in manchen Fällen stark beeinflussen können. In solchen Situationen ist es wichtig, dass Normen demokratisch ausgehandelt werden und alle Teilnehmenden die Möglichkeit haben, ihre Vorstellungen