



Erich H. Witte

Gruppen aufgabenzentriert moderieren

Theorie und Praxis

HOGREFE



Gruppen aufgabenzentriert moderieren

Gruppen aufgabenzentriert moderieren

Theorie und Praxis

von

Erich H. Witte

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG
TORONTO · CAMBRIDGE, MA · AMSTERDAM
KOPENHAGEN · STOCKHOLM · FLORENZ

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.

Aus E. H. Witte: Gruppen aufgabenzentriert moderieren (ISBN 9783840922893)

© 2012 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Prof. Dr. Erich H. Witte, geb. 1946. Studium der Psychologie, Mathematik und Philosophie in Hamburg. 1973 Promotion. 1977 Habilitation. 1992–2011 Leiter des Lehrstuhls Sozialpsychologie an der Universität Hamburg. 1984–2011 Veranstalter des Hamburger Symposions zur Methodologie der Sozialpsychologie. Forschungsschwerpunkte: Intime Sozialbeziehungen, Kleingruppen, Wirtschaftspsychologie, Personale und soziale Identität, Gruppenmoderationstechniken, Mediation, Empirische Ethikforschung.

© 2012 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Göttingen • Bern • Wien • Paris • Oxford • Prag • Toronto • Cambridge, MA
Amsterdam • Kopenhagen • Stockholm • Florenz
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen • Weitere Titel zum Thema • Ergänzende Materialien

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Umschlagabbildung: © contrastwerkstatt – Fotolia.com
Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar
Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2289-3

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Laienvorstellungen über Gruppen und Erwartungen an Gruppen in unserer sozialen Praxis	15
1.1 Kennzeichen von Gruppen	15
1.2 Vorstellungen und Erwartungen von Menschen über das Funktionieren von Gruppen	17
1.3 Proximate und ultimate Beurteilung von Gruppenleistungen	19
1.4 Bedingungen und Aufgaben, unter denen Gruppen besser als die besten Einzelpersonen sind	22
1.5 Beeinflussung der Gruppenleistung durch Techniken zur Moderation von Gruppen	22
1.6 Führung versus Moderation	23
2 Empirische Ergebnisse zur Leistungsfähigkeit von Gruppen, zur Güte von Moderationstechniken und eine theoretische Neuorientierung	26
2.1 Empirische Ergebnisse über die Leistungsfähigkeit von Gruppen	26
2.2 Leistungen psychomotorischer Art	30
2.3 Leistungen vom Typus der Schätzgenauigkeit	33
2.4 Gruppenleistungen vom Typus des Problemlösens	37
2.5 Gruppenleistungen vom Typus der Kreativität	43
2.6 Gruppenleistungen vom Typus der gerichtlichen Wahrheitsfindung	45
2.7 Übergreifende Konzepte zur Beschreibung des Verhaltens in Gruppen	47
2.8 Techniken der Gruppenmoderation	53
2.8.1 Die Delphi-Methode	54
2.8.2 Die nominale Gruppentechnik (NGT)	54
2.8.3 Die Trittleiter-Technik	55
2.8.4 Die prozedurale Moderation (PROMOD)	55
2.9 Diskurstechiken	56
2.9.1 Brainstorming	56
2.9.2 Die Technik des Teufelsanwalts	57
2.9.3 Die dialektische Auseinandersetzung	57
2.10 Gruppenentwicklungstechniken	58
2.10.1 Encounter-Gruppen	58
2.10.2 Themen-zentrierte Interaktion (TZI)	59
2.10.3 Sensitivity Training	59
2.11 Ein theoretisches Konzept für eine Moderation von Projektgruppen	60

3 Die Moderation von Routinebesprechungen	63
3.1 Einleitende Bemerkungen	63
3.2 Hinweise zur Durchführung von Routinebesprechungen	64
3.3 Rahmenstruktur für eine Moderation von Routinebesprechungen	66
3.4 Kenntnisse und Ausbildung für die Moderation von Routinebesprechungen	69
4 Die Moderation von einfachen Problemlösungen	71
4.1 Die Moderation zur Verringerung des normativen Einflusses	72
4.2 Die Moderation zur Verstärkung des informationellen Einflusses	72
4.3 Der konkrete Ablauf der Moderation	76
4.4 Kenntnisse und Ausbildung für die Moderation von einfachen Problemlösungen	78
5 Die Moderation von komplexen dynamischen Problemen	80
5.1 Theoretische Grundlagen der Moderation	80
5.2 Vorgehensweise bei der Moderation	83
5.3 Kenntnisse und Ausbildung für die Moderation komplexer Problemlösungen	94
6 Die Moderation von komplexen Entscheidungen	97
6.1 Theoretische Grundlagen der Moderation	98
6.2 Vorgehensweise bei der Moderation	99
6.3 Kenntnisse und Ausbildung für die Moderation komplexer Entscheidungen	108
7 Die Moderation von Projektgruppen	110
7.1 Theoretische Grundlagen der Moderation	110
7.2 Vorgehensweise bei der Moderation	111
7.3 Kenntnisse und Ausbildung für die Moderation von Projektgruppen	114
8 Moderation von mehrstufigen Entscheidungen	116
8.1 Theoretische Grundlagen der Moderation	116
8.2 Vorgehensweise bei der Moderation	118
8.3 Kenntnisse und Ausbildung für die Moderation von mehrstufigen Entscheidungen	120
9 Die Moderation von Kreativgruppen	122
9.1 Theoretische Grundlagen der Moderation	122
9.2 Vorgehensweise bei der Moderation	125
9.3 Kenntnisse und Ausbildung für die Moderation von Kreativgruppen	131

10 Die Moderation von Ethikkommissionen	133
10.1 Theoretische Grundlagen der Moderation	133
10.2 Vorgehensweise bei der Moderation	135
10.3 Kenntnisse und Fähigkeiten für die Moderation von Ethik- kommissionen	138
11 Die Moderation von Konfliktgruppen	140
11.1 Theoretische Grundlagen der Moderation	141
11.2 Vorgehensweise bei der Moderation	146
11.3 Kenntnisse und Ausbildung für die Moderation von Konfliktgruppen ..	149
12 Die Moderation von Gruppen ohne Sachentscheidungen	151
12.1 Theoretische Grundlagen der Moderation	151
12.2 Vorgehensweise bei der Moderation	153
12.3 Kenntnisse und Ausbildung für die Moderation von Gruppen ohne Sachentscheidung	155
13 Fazit	157
Literatur	160
Sachregister	166

Vorwort

Es ist in der gegebenen Situation des Angebots von Gruppenmoderationstechniken und bei den üblichen Vorstellungen, wie eine Gruppe moderiert werden sollte, nicht einfach, ein davon *abweichendes* Vorgehen zu akzeptieren und umzusetzen. Hierfür aber möchte dieses Buch werben und die Grundlagen liefern. Es sollen Herangehensweisen dargestellt werden, die mit höherer Wahrscheinlichkeit eine qualitativ hochwertige Gruppenleistung ermöglichen als es die bis heute vorherrschende, vorwiegend sozio-emotionale Steuerung mit dem Ziel größerer Harmonie in der Gruppe vermag. Der Hauptgrund für diese Umorientierung liegt in der Erkenntnis, dass die Gruppenmoderation sich nicht allein auf die Gruppe, sondern als *untrennbare Einheit* auf die Verbindung zwischen Aufgabenstellung und ihrer Bearbeitung durch eine Gruppe bezieht.

Diese Basiserkenntnis hat zur Folge, dass die Aufgaben in ihre Elemente zerlegt werden müssen und die kollektive Bearbeitung sich an diese Zerlegung anpassen muss. Nur wenn man diese Verbindung von Aufgabenelementen und Gruppenprozessen optimiert, wird auch das Ergebnis dem eher entsprechen können, was wir alle von Gruppenlösungen erwarten, nämlich eine hohe Qualität.

Je komplexer die Aufgaben werden, desto eher müssen sie systematisch zerlegt und gezielt schrittweise kollektiv in einem Gruppenkontext angegangen werden. Dazu sind *natürlich-interagierende* Gruppen auf dem Hintergrund von Laienvorstellungen nicht in der Lage. Die empirische Forschung belegt das eindeutig. Nicht selten gibt es dabei einen Widerspruch zwischen den Alltagsvorstellungen und -erfahrungen auf der einen Seite und den empirischen Forschungsergebnissen auf der anderen.

Der homo sapiens hat jedoch sein Überleben durch die Bildung von kleinen Gruppen überhaupt erst ermöglicht. Er ist also biologisch, durch die Evolution auf die Gruppenbildung hin vorbereitet. Viele Menschen schätzen persönlich diese kleinen Gruppen und sind von den in der Gruppe gefundenen Lösungen und Ergebnissen fest überzeugt.

Deshalb ist unsere soziale Praxis auch so organisiert, dass wir Gruppen eher vertrauen als Einzelpersonen: Die Minister lassen ihre Vorstellungen durch das Kabinett bestätigen, das Urteil eines schwerwiegenden Verbrechens wird nicht vom Einzelrichter, sondern vom Schöffengericht gefällt, die Beurteilung einer Dissertation wird von zwei Gutachtern vorgenommen, Punktrichter beim Boxen oder beim Eiskunstlauf beurteilen in kleinen Gruppen das Ergebnis usw. Wir glauben, dass quasi automatisch durch die Bildung von kleinen Gruppen Fehler vermieden und die Qualität verbessert wird.

Leider wird bei dieser Betrachtung vergessen, dass die Aufgaben, die der homo sapiens bei der Verbesserung seiner Fortpflanzungswahrscheinlichkeit zu bewältigen hatte, sehr verschieden von den Aufgaben waren, die wir heute durch Gruppen lösen lassen. Der evolutionäre Vorteil durch Gruppenbildung beschränkt sich auf spezielle Aufgaben in einer konstanten Umwelt (ultimate Aufgaben).

Heute geben wir den Gruppen völlig andere Aufgaben und haben eine sich stark verändernde Umwelt (proximate Aufgaben).

Wenn nun die Basiserkenntnis herangezogen wird, dass der Schlüssel zur Lösung einer Aufgabe vor allem in der Zerlegung ihrer Elemente und die Anpassung des Gruppenprozesses an diese Zerlegung liegt, dann muss das Verhalten in Gruppensituationen an die proximalen Aufgaben angepasst werden, um ein hochwertiges Ergebnis zu erzielen. Vielfach sind gerade die ultimativen Verhaltensweisen in Gruppen für proximale Aufgaben hinderlich, z. B. indem vorrangig auf ein harmonisches Gruppenklima, statt auf kontroverse Informationen geachtet wird. Um hier Abhilfe zu schaffen, gibt es zwei Strategien: Man kann die Gruppen durch Weiterbildung selber in die Lage versetzen, das abträgliche Verhalten zu korrigieren, oder aber man sucht sich Hilfe von außen und lässt den Gruppenprozess durch Moderation zielorientiert steuern. Wir werden uns vorwiegend mit dem letzten Ansatz beschäftigen.

Obwohl die Forschung erhebliche Mängel und sogar Gefahren bei Gruppenentscheidungen aufgezeigt hat, brauchen wir bei der Bearbeitung komplexer Fragestellungen, die immer seltener durch Einzelpersonen bearbeitet werden können, Gruppen als kollektive Hilfen. Die Bildung von Gruppen ist allerdings kein Garant für die gute Bearbeitung.

Bei besonderen Anforderungen an Gruppen sollten diese durch Moderation unterstützt werden, damit die Gruppenmitglieder oder die Entscheidungsverantwortlichen bei Fehlentscheidungen kein schlechtes Gewissen haben müssen, sondern sich darauf berufen können, das Menschenmögliche zum Finden einer optimalen Lösung getan zu haben – nicht so, wie bei der bemannten Raumfahrt mit der Challenger- und der Columbia-Katastrophe. In beiden Fällen gab es Fehleinschätzungen in Gruppen bei der NASA, die man – auch angesichts des damaligen Kenntnisstandes aus der Kleingruppenforschung – hätte vermeiden können.

Leider gibt es bisher keine Weiterbildung in Gruppenmoderation, die sich dieser gezielten Kombination aus Aufgabenstellung und Gestaltung der Gruppenprozesse widmet. Die Entwicklung und Durchführung einer solchen Ausbildung muss der Zukunft überlassen werden.

Aber wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass nur auf dem Hintergrund von theoretischem Wissen aus den Gebieten der *Sozialpsychologie*, der *Allgemeinen Psychologie* und der *Persönlichkeitsforschung* diese gemeinsame Betrachtung aus Aufgabenelementen und Prozesssteuerung in der Gruppe sinnvoll vorgenommen werden kann. Das grenzt die potenziellen Gruppenmoderatoren auf Personen ein, die eine psychologische Ausbildung erfahren haben. Sie können wahrscheinlich aus ihren Kenntnissen und den hier skizzierten praktischen Hinweisen selber eine solche Gruppenmoderation für den gegebenen Einzelfall entwickeln. Damit Gruppenmoderation sich in Zukunft flächendeckend etabliert, wird man jedoch eine spezielle Ausbildung für diesen Bereich anbieten müssen.

Wie ist die Arbeit mit diesem Buch gedacht?

Empfehlenswert ist, sich zunächst mit den Laienvorstellungen über Gruppen (Kapitel 1) und dann mit den empirischen Ergebnissen dazu (Kapitel 2) zu beschäftigen, also mit Wunsch und Wirklichkeit der Gruppenleistung. Anschließend kann man sich den einzel-

nen Kapiteln widmen und die aufgrund einer aktuellen Aufgabenstellung benötigte Kombination aus Aufgabenstellung und Gruppenmoderation auswählen. Die einzelnen Moderationskapitel können unabhängig voneinander gelesen werden, sie enthalten teilweise auch Wiederholungen und sind für sich genommen verständlich. Der Leser kann also gezielt Kapitel auswählen und sich in die konkrete Aufgabenstellung einarbeiten, die gerade vorliegt.

Die Darstellung beginnt mit der Moderation von *Routinebesprechungen*, die auch von Vorgesetzten einfach erlernt werden kann. In der Regel ist es nicht notwendig, eine umfangreiche externe Moderation einzusetzen und über eine Ausbildung in Psychologie zu verfügen (Kapitel 3). Kapitel 4 beschäftigt sich mit *einfachen Problemlösungen* in Gruppen, die bereits eine erfahrene Moderation erfordern. Die Moderation von Gruppen wird umso wichtiger, wenn es sich um *komplexe, dynamische Probleme* handelt (Kapitel 5). In Kapitel 6 geht es dann um *komplexe Entscheidungen*, die nicht an einem expliziten Kriterium gemessen werden können, sondern nur an der Integration der vorhandenen Informationen und am Ergebnis, ob die Entscheidung zielführend war oder nicht. Die Qualität der Gruppenleistung bemisst sich dann an der Güte der Informationsintegration. Anschließend folgt die Moderation von *Projektgruppen*, die die Bearbeitung komplexer Probleme und Entscheidungen gemeinsam beinhaltet (Kapitel 7).

Als nächste Aufgabenstellung werden *mehrstufige Entscheidungen* dargestellt. Hier wird die Verwendung der Informationen nach einer ersten Entscheidung betrachtet (Kapitel 8). Dieser gesamte Bereich des konvergenten Denkens, bei dem auf eine Lösung hingearbeitet wird, wird anschließend verlassen und in Kapitel 9 die Moderation von *Kreativgruppen* behandelt, die divergentes Denken als Ziel haben.

Ethikkommissionen und ihre Moderation werden in Kapitel 10 dargestellt, bevor in Kapitel 11 auf die Moderation von *Konfliktgruppen* eingegangen wird, die sich dadurch auszeichnen, dass es Gewinne und Verluste gibt, wobei der Gewinn der einen Seite den Verlust der anderen darstellt. Zum Abschluss wird die Moderation von Gruppen diskutiert, die ohne externe Sachentscheidungen zur gegenseitigen Hilfe zusammenkommen, wie *Selbsthilfe- oder Selbsterfahrungsgruppen* (Kapitel 12).

In jedem dieser Kapitel werden *theoretische Grundlagen* der Kombination aus Aufgabe und Gruppenprozess skizziert, dann der konkrete *Ablauf der Moderation* behandelt und schließlich die im jeweiligen Kontext vorhandenen *Anforderungen an einen Moderator* aufgezeigt.

Anforderungen an und Ausbildung von Moderatoren

Bei den Anforderungen an einen verantwortlichen Moderator zeigt sich, dass viele Kenntnisse über die Aufgabenstellungen, übliche Fehler, die Zerlegung der Aufgaben, die Anpassung der Gruppeninteraktion an diese Zerlegung, Gruppenmotivation, Informationsintegration, normative Beeinflussungen und evolutionäre Ausstattungen des homo sapiens für das Verhalten von Menschen in kleinen Gruppen vorhanden sein müssen, um eine optimale Lösung entwickeln zu können. Dabei ist neben persönlichen Eigenschaften des Moderators, um in solchen Gruppenkontexten agieren zu können, der geforderte