

## 2 Reflexion des Forschungsstandes

Nachfolgend soll das Forschungsthema zunächst in Bezug auf die relevanten Wissenschaftsbereiche eingeordnet werden. Es soll verdeutlicht werden, welche Basiswissenschaften sich mit gruppendynamischen Prozessen auseinandersetzen und welche besonderen Herausforderungen sich im Überschneidungsbereich dieser Wissenschaftsdisziplinen ergeben.

In Abschnitt 2.2 geht es zunächst um die Klärung des Begriffes „Gruppe“. Aus einem erweiterten Blickwinkel werden die aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen hervorgegangenen Definitionen, Merkmalsbeschreibungen und Klassifizierungen von Gruppen sowie die Abgrenzungen der *Gruppe* zum *Individuum* und zu ihrer *Umwelt* erörtert, um daraus abzuleiten, wie die Sportspielmannschaft als *Gruppe* eingeordnet und abgegrenzt werden kann.

Die Ursprünge des Begriffes der *Gruppendynamik* sowie Theorien und Erkenntnisse zur Bildung und zum inneren Aufbau von Gruppen werden in Abschnitt 2.3 erörtert. Wie entstehen Gruppen? Wie entwickeln sich Gruppen? Wie bilden sich Strukturen in Gruppen heraus? Verschiedene Soziologen und Sozialpsychologen haben sich mit dem inneren Aufbau von Gruppen, mit der Entstehung, dem Erhalt und dem Zerfall von Gruppen auseinandergesetzt. Verschiedene Entwicklungs- oder Funktionsmodelle sowie Grundannahmen zu Gruppen werden im Rahmen dieses Abschnitts erörtert und verglichen. Ziel ist es, Unterschiede und Schnittmengen zu erkennen und daraus abzuleiten, welche Annahmen zu *Gruppenstrukturen* und *Gruppenprozessen* übernommen und für die Modellbildung im Rahmen dieser Arbeit berücksichtigt werden sollen.

Anschließend wird in Abschnitt 2.4 der Forschungsstand zu *gruppendynamischen Faktoren* zusammenfassend dargestellt, die bisher von Soziologen, Sozialpsychologen und Sportwissenschaftlern im Rahmen gruppendynamischer Prozesse beschrieben und untersucht wurden. Auch zu einigen individualpsychologischen Konstrukten wie *Motivation*, *Volition*, *Emotion* oder *Aggression*, die ebenfalls in der alltäglichen Diskussion von Gruppenverhalten im Sport verwendet werden, wird der aktuelle Forschungsstand wiedergegeben. Im Rahmen der Modellentwicklung soll erörtert werden, wie diese Konstrukte in ihrer Wirkung auf das individuelle Verhalten und Gruppenverhalten im zu entwickelnden Modell berücksichtigt werden können. *Psychische Konflikte* von Individuen und *soziale Konflikte* innerhalb einer Gruppe oder zwischen einer Gruppe und ihrer Umwelt sind aus Sicht des Verfassers bedeut-

sam für die Erklärung individuellen Verhaltens in Gruppen sowie dem Gruppenverhalten. Der Forschungsstand zu *Konflikten* wird zusammenfassend dargestellt, um daraus abzuleiten, in welcher Form *Konflikte* im Modell berücksichtigt werden sollen. Abschließend wird der Forschungsstand zum Thema *Leistung von Gruppen* im Allgemeinen bis hin zu vorliegenden sportwissenschaftlichen Untersuchungen erörtert. Sportwissenschaftliche Untersuchungen setzen sich insbesondere mit Zusammenhängen zwischen verschiedenen *gruppendynamischen Faktoren* und der *Leistung* von Sportspielmannschaften auseinander.

## 2.1 Wissenschaftliche Einordnung des Themas

Wissenschaftliche Untersuchungen von Gruppen haben ihren Ursprung vornehmlich in der Soziologie und in der Psychologie. Die soziologische Forschung richtet ihren Fokus primär auf die Gruppe als sozialen Ort oder als soziale Einheit, wohingegen die psychologische Forschung sich im Rahmen der Sozialpsychologie eher mit dem sozialen Einfluss der Gruppe auf das Individuum auseinandersetzt (König, 1966; Berkowitz, 1975). In der sozialpsychologischen Forschung wird darüber hinaus zwischen soziologischer und psychologischer Orientierung unterschieden. Bei der soziologischen Orientierung steht der Einfluss gesellschaftlicher Prozesse auf das Individuum im Vordergrund. Die psychologische Orientierung umfasst u.a. die experimentelle Kleingruppenforschung mit Untersuchungen zur Konformität und Leistung oder auch Forschungen zur sozialen Motivation (vgl. Witte, 1989, S. 439).

Mannschaften im Sport erfüllen die Kriterien von Kleingruppen, wie Wilhelm (2006, S.197-198) ausführt. Unter dem Begriff *Kleingruppenforschung* gewann die Forschung mit Gruppen von zwei bis maximal zwei Dutzend Personen zur Mitte des letzten Jahrhunderts eine wachsende Bedeutung für Soziologen und Psychologen, wobei sich die Forschungsausrichtungen und Methoden teilweise vermischt haben und die Unterschiede eher im unterschiedlichen Forschungsverständnis auszumachen waren. Anger (1966) formulierte seinerzeit sehr prägnant wesentliche Herausforderungen der Kleingruppenforschung die aus Sicht des Verfassers bis heute bestehen:

So tritt neben die primär psychologische Frage nach der sozialen Beeinflussung und Prägung des Individuums die primär soziologische Frage nach der Struktur und Funktion der Kleingruppe als solcher(...). Theoretische und praktische Interessen überschneiden sich z.T. freilich ohne Rücksicht auf traditionelle Fachgrenzen, und dies gilt auch für die wissenschaftliche Arbeit des einzelnen. Zahl-

reiche Forscher, die „von Haus aus“ Soziologen sind, beschäftigen sich heute mit den sozialpsychologischen Problemen des Wechselspiels zwischen Gruppe und Individuum, während es umgekehrt eine Reihe von Psychologen gibt, die am einzelnen Individuum mitunter so gut wie gar nicht interessiert erscheinen, höchstens insofern, als es eine bedeutsame Teilgröße im Rahmen eines komplexen zwischenmenschlichen Interaktionssystems darstellt. Auch einige andere traditionelle Unterschiede beginnen sich mehr und mehr zu verwischen: experimentelle Untersuchungen von ad hoc gebildeten, unstrukturierten Laboratoriumsgruppen – einst ausschließlich Domäne der Psychologen – werden heute auch von soziologisch vorgebildeten Forschern unternommen, während Psychologen damit begonnen haben, sich mehr und mehr auch der Untersuchung „echter“ Kleingruppen in ihrer natürlichen Umwelt zuzuwenden – einst typischer Ausgangspunkt der modernen Gruppensoziologie. Geblieben ist allenfalls noch eine mehr „makroskopische“ und gleichzeitig „theoriefreudigere“ Haltung auf Seiten der soziologisch orientierten Forschung, die jedoch nicht selten zur Postulierung nur scheinbar allgemeingültiger Zusammenhänge führt, die einer detaillierten Analyse nicht standhalten; während die Psychologen typischerweise zwar höhere Exaktheitsansprüche stellen, infolge ihres mehr „mikroskopischen“ Blickwinkels aber oft auf die Eigenheiten des einzelnen Individuums fixiert bleiben und über die Beschäftigung mit zahllosen Einzelheiten mitunter in Gefahr sind, größere Zusammenhänge aus dem Auge zu verlieren. Beides mag im Endeffekt schließlich zu einer durchaus wünschenswerten Synthese führen, denn die ganze Geschichte der Sozialwissenschaften lehrt, dass Soziologen sehr oft die besseren Fragen stellen – sie haben selbst die psychologisch relevanten Probleme in diesem Zusammenhang oft schon viel eher erkannt und präzisiert – während psychologisch geschulte Forscher im allgemeinen vielleicht eher geeignet sind, solche Fragen besser zu beantworten. (Anger, 1966, S. 17)

Die Ausführungen von Anger mag man je nach wissenschaftlichem Standpunkt durchaus als provokant einstufen. Dennoch beschreiben sie sehr gut das gesamte Spannungsfeld der sich in der Gruppenforschung überschneidenden Grundlagenwissenschaften und darüber hinaus Herausforderungen, die sich auch für die aktuelle Forschungsarbeit ergeben. Die Grenzen zwischen Soziologie und Sozialpsychologie sind für die vorliegende Arbeit nicht klar zu ziehen. Uneinigkeit herrscht in der Wissenschaft auch darüber, ob das Phänomen Gruppe über die ausschließliche Erforschung des *Individuums* erschlossen werden kann, oder ob die *Gruppe* als Ganzes als Untersuchungsgegenstand in den Blick genommen werden sollte. Allport (1924) sieht die *Gruppe* im Verhalten des *Individuums* repräsentiert und insofern die *Gruppe* nicht als bedeutendes Konstrukt wissenschaftlicher Untersuchung. Eine grundsätzliche These der Gestaltpsychologie besagt, dass das Ganze mehr ist, als die Summe ihrer Teile (Ehrenfels, 1890/1988, S. 168ff). Übertragen auf den Forschungsgegenstand *Gruppe* bedeutet dies, dass es nicht ausreicht, die *Individuen* als Teile der *Gruppe* zu erforschen, sondern, dass wir auch die

*Gruppe* als Ganzes in den Blick nehmen müssen. Lewin (1951, S. 146) bezieht sich auf die Gestalttheorie wenn er zur sozialen Gruppe anmerkt: „The whole is not ‚more‘ than the sum of its parts, but it has different properties...“. Er ist überzeugt, dass *Gruppen* Eigenschaften annehmen, die nur erforscht werden können, wenn die *Gruppe* als Einheit betrachtet wird. Witte (1989, S. 439-441) hebt die Bedeutung der Kleingruppenforschung für die Untersuchung von Gruppen hervor und bezieht sich dabei u.a. auf Carl F. Graumann, der die These vertritt, dass nur mit Hilfe der Kleingruppenforschung, „die in der Sozialpsychologie denkbare Integration von Psychologie und Soziologie“ gelingen könnte (Witte, 1989, S. 440). Witte sieht eine wesentliche Herausforderung darin, die erkennbar unterschiedlichen Ursprünge und Ansätze zu einem gemeinsamen theoretischen Konzept zu integrieren und stellt fest, dass es dazu bisher wenige Versuche gegeben hat. Er beklagt die allgemeine Theorielosigkeit und schlägt vor, die empirische Arbeit in der Kleingruppenforschung zugunsten von Theoriebildung einzuschränken. Darüber hinaus fordert er dazu auf, die unterschiedlichen Ansätze aus der Soziologie und Sozialpsychologie in geeigneter Weise miteinander zu verbinden und sieht den Schlüssel in der *Gruppensituation* als vermittelnde Größe. Das *Mikrosystem* Gruppe kann dynamische Zustände und Eigenschaften annehmen, die als *Gruppensituation* beschrieben werden können. Diese wirken auf die *Individuen* der Gruppe gleichzeitig als *Umgebung* und beeinflussen damit deren Handeln. Das Handeln der Individuen wiederum wirkt zurück auf die Eigenschaften und Zustände des *Mikrosystems*. Dieser Ansatz ist – wie weiter unten beschrieben – anschlussfähig mit Lewins *Feldtheorie* (vgl. Lewin, 1982; Lück 2001). Die von Witte formulierte Forderung ist aus Sicht des Verfassers bei der Entwicklung des Modells im Rahmen dieser Arbeit zu berücksichtigen.

## 2.2 Die Sportspielmannschaft als Gruppe

Der Begriff „Gruppe“ wird in wissenschaftlichen Publikationen mit unterschiedlichen Bedeutungen verwendet. In der Soziologie und Psychologie besteht eine *Gruppe* aus mindestens zwei Personen, die zueinander in einer sozialen Beziehung stehen (Shaw, 1971; Hofstätter, 1986). Damit können wir die Gruppe einerseits abgrenzen von Menschen, die sich zufällig gemeinsam in einem Wartezimmer begegnen oder gleichzeitig an einer Bushaltestelle stehen, um auf einen Bus zu warten und andererseits von Massen, wie sie z. B. bei einer Demonstration oder in einem Fußballstadion auf der Tribüne anzutreffen sind. In der soziologischen und sozialpsychologischen Feldforschung vorwiegend untersuchte Gruppen sind Familien oder Arbeitsgruppen

im Berufsleben, aber auch Sportmannschaften. Für experimentelle Untersuchungen werden häufig *ad-hoc-Gruppen* gebildet, die jedoch die nachfolgend beschriebenen Merkmale für Gruppen ganz oder teilweise nicht erfüllen.

Anger (1966) spricht von „echten“ Gruppen im Sinne der Kleingruppenforschung, wenn 1. gemeinsame Motive und Ziele, 2. ein System gemeinsamer Normen, 3. differenzierte Positionen und Rollen und 4. ein mehr oder minder komplexes Geflecht an Wechselbeziehungen zwischen den Mitgliedern vorhanden sind. Janssen (1995, S. 240-243) nennt vier vergleichbare charakteristische Merkmale für Gruppen. König und Schattenhofer (2012) heben den Aspekt der *direkten* (Face-to-Face) *Kommunikation* der Gruppenmitglieder und die minimale *Dauer* der gemeinsamen Interaktionen hervor, damit sich *soziale Beziehungen* zwischen den Gruppenmitgliedern entwickeln können. Witte (1989, S. 441-442) betont das Merkmal der *psychischen Relevanz* der anderen Mitglieder für das *Individuum*, die durch die *Identifikation* mit der Gruppe zum Ausdruck kommt. Wilhelm (2006, S.198) führt darüber hinaus noch „*ähnliche Eigenschaften*“, wie sichtbare Merkmale der *Zugehörigkeit* an, mit der sich die Gruppe z. B. symbolisch nach außen und gegenüber anderen Gruppen abgrenzt. Darüber hinaus wird noch die *begrenzte Anzahl* der Gruppenmitglieder erwähnt. Dieses Merkmal wird auch durch andere Kriterien unterstützt, weil z. B. Face-to-Face-Kommunikation oder aufeinander abgestimmtes Handeln an natürliche Grenzen stoßen, wenn die Anzahl der Gruppenmitglieder über ein bestimmtes Maß wächst. Zu den Gruppen im Sport können sowohl die Teilnehmer eines Aerobic-Kurses oder einer Laufgruppe als auch Wettkampfmannschaften gezählt werden (Martin, 1977). Für Mannschaften als Gruppe im Sport formuliert Janssen (1995) die nachfolgende Definition, die sich im Kern auf die o.g. Gruppenmerkmale abstützt:

„Sportgruppen sind aufgabenorientierte Kleingruppen (Face-to-Face-Kontakt) mit gemeinsamen Zielen (Motiven, Werten), die durch Aufgabenteilung (Rollenzuweisung) und Machtteilung (Statushierarchie) sowie aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen angestrebt werden. Zu diesen Verhaltensweisen zählen: Normenkontrolle und Zielüberwachung. Somit ist ein Team ein flexibles, adaptives, überindividuelles System mit der Fähigkeit der Selbstregulation (Konfliktbewältigung).“ (Janssen, 1995, S. 242)

Diese Definition beinhaltet bereits einige strukturelle Dimensionen sowie die Festlegung, dass die Gruppe als eigenständiges *soziales System* mit der Fähigkeit zur *Selbstregulation* betrachtet wird, dass sich folglich von seiner *Umwelt* abgrenzen lässt, bzw. wahrgenommen werden kann. Es interagiert mit seiner Umwelt, beeinflusst diese und wird von ihr beeinflusst.

Gruppen im Sport werden nach verschiedenen Kriterien klassifiziert. Eine wesentliche Unterscheidung ist die Bedeutung oder der Raum, den die Gruppenmitgliedschaft im Leben der Gruppenmitglieder einnimmt. Handelt es sich um eine Aktivität, die in der Freizeit ausgeübt wird oder sind die Gruppenmitglieder Berufssportler, die mit der Ausübung ihrer Sportart ihren Lebensunterhalt bestreiten (vgl. Conzelmann et. al. 1996). Die Grenzen zwischen Amateursport und Profisport sind jedoch fließend, da in vielen Sportarten bereits in unteren Leistungsklassen monetäre Aspekte von Bedeutung sind. Verschiedene Klassifizierungen von leistungsorientierten Gruppen im Sport basieren auf der Frage, wie die Gruppenleistung erbracht wird. Steiner (1972) unterscheidet bei seinen Untersuchungen zum Gruppenprozess und zur Produktivität von Gruppen zwischen additiven, kompensatorischen, disjunktiven und konjunktiven Gruppenaufgaben<sup>3</sup>. Wilhelm (2006) stellt in Bezug auf Steiners Klassifizierung fest, dass die meisten Mannschaftssportlichen Aufgaben additiver oder konjunktiver Natur sind und verweist auf die weitere Differenzierung der konjunktiven Aufgaben in konjunktiv - nicht unterteilbare und konjunktiv - unterteilbare Aufgaben durch Carron (1980). Carron ordnet die Sportspielmannschaften der Klassifizierung „Interactive Dependence“ zu und unterstreicht dabei die Aspekte der erforderlichen *Kommunikation* und *Kooperation*. Zusätzlich ergibt sich aus der *Unterteilbarkeit der Aufgabe* die *Spezialisierung* der Gruppenmitglieder<sup>4</sup>. Interaktive Mannschaftssportarten lassen sich darüber hinaus dahingehend klassifizieren, ob die Mannschaftsleistung ohne Behinderung durch den Gegner erfolgt (wie z. B. im Volleyball) oder mit Behinderung durch den Gegner wie beim Fußball, Handball, Hockey oder Basketball (vgl. Janssen, 1995, S. 253-255). Im Rahmen dieser Arbeit richten wir unseren Blick ausschließlich auf Sportspielmannschaften, die nach Steiner (1972) und Carron (1980) als *konjunktiv-unterteilbar* bzw. *interactive-dependent* klassifiziert werden.

Wenn die *Gruppe* als eigenständige *soziale Einheit* oder *soziales System* bezeichnet wird, geht damit einher, dass eine Abgrenzung gegenüber der *Umwelt* vorgenommen wird. Mit der Abgrenzung wird festgelegt, wer sich *innerhalb* oder *außerhalb* der Gruppe befindet. Für die im Rahmen dieser Arbeit zu betrachtenden Sportspielmannschaften ist eine solche Festlegung ebenfalls

---

<sup>3</sup> Bei disjunktiven Aufgaben hängt die Gruppenleistung vom stärksten, bei konjunktiven Aufgaben dahingegen vom schwächsten Gruppenmitglied ab.

<sup>4</sup> McGrath & Kravitz (1982) haben darüber hinaus eine Taxonomie typischer Aufgaben leistungsorientierter Gruppen in unserer Kultur aufgestellt, die auch als Klassifikation von Gruppen verstanden wird und auf die sich sowohl Sportwissenschaftler wie Sozialpsychologen bei der Beurteilung von Gruppenleistungen beziehen (vgl. Witte, 1989; Janssen 1995, S. 250).

zu treffen. Besteht die Gruppe lediglich aus den Spielern einer Mannschaft? Sind Trainer, Manager, Betreuer und Ärzte Teil der *Gruppe*, oder sind sie der *Umwelt* der Gruppe zuzuordnen? Schäfer (1966, S.114) reflektiert diesen Aspekt bezüglich der Gruppenzugehörigkeit des Trainers. Einerseits könne man argumentieren, dass der *Trainer* eine zentrale und wichtige Person für die Wettkampfgruppe ist und häufig länger Mitglied ist als viele der Spieler, die „kommen und gehen“. Andererseits könne man auch argumentieren, dass die Sportgruppe nur aus Aktiven besteht. Er verweist darauf, dass dann die *Beziehungen* zwischen Trainer und Spieler wesentliche *Beziehungen* nach außen – also mit der *Umwelt* – sind und dass diese *Beziehungen* auf die *Struktur* der Gruppe und die *Leistung* der Gruppe wirken. In der überwiegenden Mehrzahl sportpsychologischer Studien und Publikationen zu Gruppenphänomenen und zur Gruppenleistung wird der Trainer als Person außerhalb der Gruppe verortet (vgl. Arnscheid, 1999, 1996; Wilhelm, 2001; Lau & Stoll, 2001). Hagedorn (1979) beschreibt ein Modell der Wettspielgemeinschaft als dynamisches System und bezeichnet es als *Kooperativ*, bestehend aus den beiden *Subsystemen* Spieler und Trainer. Alle Elemente unterhalten *wechselseitige Beziehungen* untereinander und beeinflussen sich gegenseitig, aber auch Beziehungen außerhalb des *Kooperativs*. Rigauer und Robbert (2000) verwenden den Lewin'schen Feldbegriff zur Abgrenzung der Gruppe. Die Gruppe entspricht einem „Internen Feld“ welches von einem medialen Feld unmittelbar umgeben ist. Das Mediale Feld (unmittelbare Umgebung) vermittelt über variable Feldfaktoren zwischen internem und externem Feld (im Sinne der urbanen Umgebung und der Umwelt der Gruppe). Das Interne Feld umfasst nach ihrem Verständnis nicht nur die Athleten, sondern auch die Trainer und Betreuer des Teams. Hilfreich für diese Arbeit ist auch die Perspektive von König und Schattenhofer (2012, S. 23-25). Sie beschreiben die Grenzziehung der Gruppe mit zwei vertikalen Schnitten. Der Psychoschnitt grenzt die „innere Umwelt“ der Individuen von der Gruppe ab. Der Sozioschnitt grenzt die Gruppe nach außen von ihrer gemeinsamen, relevanten „äußeren Umwelt“ ab. (siehe Abb. 2).

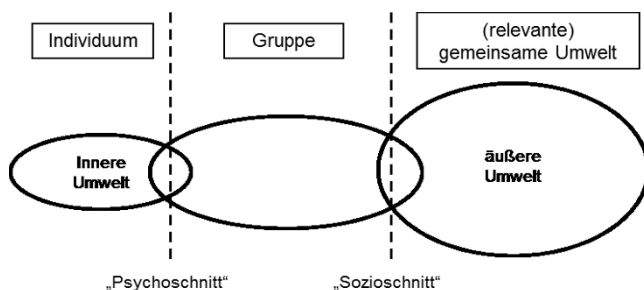


Abb. 2 Differenzierung von innerer und äußerer Umwelt der Gruppe (König & Schattenhofer, 2012, S. 25)

Im Rahmen der Modellentwicklung muss festgelegt werden, welche Personen der Gruppe angehören und welche der Umwelt zuzuordnen sind. Maßgeblich für die Abgrenzung sollte der mögliche *Einfluss* von Individuen auf *gruppen-dynamische Prozesse* in der Sportspielform sein.

## 2.3 Gruppendynamik, Gruppenstruktur und Gruppenprozess

### 2.3.1 Gruppendynamik

Nachdem die Sportspielform als *Gruppe* für die vorliegende Arbeit umrissen wurde, geht es nachfolgend um die Entstehung, die Entwicklung und den Zerfall von Gruppen. Als zentraler Begriff gilt in diesem Zusammenhang die *Gruppendynamik*. Der Begriff *Gruppendynamik* hat seinen Ursprung in der Gruppenforschung der 30er-Jahre des 20. Jahrhunderts. Als einer der Begründer der *Gruppendynamik* gilt Kurt Lewin (1890-1974) (vgl. Marrow, 1977; Lück, 2001). Als weiterer Pionier der *Gruppendynamik* wird auch Jakob Moreno (1889-1974) häufig genannt (vgl. König & Schattenhofer, 2012; Wilhelm, 2006; Nau, 1983). Der Begriff *Gruppendynamik* hat drei unterschiedliche Bedeutungen, die je nach wissenschaftlicher Ausrichtung verwendet, aber nicht immer deutlich getrennt werden:

- 1) Die Beschreibung des Gruppengeschehens anhand von Kräften, die Veränderungen oder Kontinuität bewirken
- 2) Eine sozialwissenschaftliche Disziplin, die sich mit der Erforschung von Gruppenprozessen im Zeitverlauf anhand der Kleingruppenforschung auseinandersetzt
- 3) Ein therapeutisches Verfahren des sozialen Lernens in Gruppen zur Anregung von Verhaltensänderungen



Im Rahmen dieser Arbeit soll der Begriff in den Bedeutungen 1) und 2) verwendet werden.

### 2.3.2 Gruppenstruktur

Zwei wichtige Begriffe der *Gruppendynamik* hinsichtlich der Entstehung, der Entwicklung und dem Zerfall von Gruppen im Zeitverlauf sind *Struktur* und *Prozess*. Die *Struktur* einer Gruppe umfasst verschiedene Ebenen der Differenzierung in Gruppen und der *Prozess* beschreibt typische Bildungs- und Entwicklungsverläufe für Gruppen (vgl. Anger, 1966; Shaw, 1981 S. 262ff). Nachfolgend wird zunächst der Strukturbegriff erörtert.

Werden einander unbekannte Individuen zu einer zufälligen Gruppe zusammengestellt, um eine bestimmte Aufgabe zu bewältigen, wie es in Form von ad-hoc-Gruppen, z. B. in der Laborforschung, erfolgt, und werden den Personen vorab keine Rollen oder Teilaufgaben zugewiesen, dann sind zu Beginn alle „gleich“. Das stimmt natürlich nur insofern, als dass jede Person mit von-einander abweichenden Persönlichkeitsmerkmalen, Fähigkeiten und Bedürfnissen Teil dieser Gruppe wird, und diese ganz oder teilweise in die Gruppe einbringt. Dessen ungeachtet könnte die Gruppe zu Beginn noch als unstrukturiert bezeichnet werden. Die Individuen der Gruppe beginnen miteinander zu kommunizieren und zu interagieren. Im zeitlichen Verlauf des Gruppenlebens, bzw. der Zusammenarbeit, differenzieren sich unterschiedliche *Rollen* in der Gruppe heraus, die mit *Statusunterschieden* nach innen und außen verbunden sind. Es entstehen *Normen*, die das von allen Gruppenmitgliedern erwartete Verhalten zum Ausdruck bringen. Bezüglich der untersuchten *Gruppe* muss unterschieden werden, welche Strukturelemente der Gruppe von außen, durch die *Umwelt* der Gruppe, vorgegeben werden und welche sich im Gruppenprozess herausbilden (können). Die Begriffe *Rollen*, *Normen*, *Status* und *Macht* werden von den meisten Forschern erörtert, wenn es um *Strukturen* von Gruppen geht (vgl. Homans, 1968; Shaw, 1981; Witte, 1989; König & Schattenhofer, 2012; Nijstad & Knippenberg, 2014). Anger (1966, S. 21-37) unterscheidet drei Klassen von Variablen als Determinanten der *Gruppendynamik*. Die erste Klasse umfasst Variablen, die die Zusammensetzung der Gruppe beschreiben. Darunter fallen u.a. die Persönlichkeitsmerkmale der Mitglieder. Die zweite Klasse umfasst Variablen, die die Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander beschreiben. Dabei nennt er fünf strukturelle Differenzierungsebenen: „friendship“, „role“, „task“, „power“ und „communication“. Die dritte Klasse von Variablen umfasst Elemente, die die Gruppenaufgabe oder den Zweck der Gruppe beschreiben. Cartwright und Zander (1968) sprechen von drei Faktoren, die die *Struktur* einer Gruppe

bestimmen. Die *Effizienzanforderungen* bezüglich der Gruppenperformance legen fest, ob der Interaktionsschwerpunkt eher auf ein *soziales Miteinander* oder mehr auf die *Ausführung einer Aufgabe* liegt. *Persönlichkeitseigenschaften* und *Bedürfnisse* von Gruppenmitgliedern beeinflussen die *Struktur* ebenso, wie die *Umgebung* der Gruppe. Shaw (1981, S. 262-314) beschreibt verschiedene *Ebenen der Differenzierung*, die sich parallel entwickeln und schließlich die *Gesamtstruktur* der Gruppe herausbilden. Er weist darauf hin, dass es zum Teil hohe Korrelationen dieser Strukturebenen untereinander gibt. Shaw nennt als Differenzierungsebenen neben „*power structure*“, „*communication structure*“ und „*sociometric structure*“ noch „*leadership structure*“. *Führung* wird auch von Witte (1989, S. 461-471) und Berkowitz (1975, S. 471-475) als integrativer Bestandteil der Gruppenstruktur verstanden.

### 2.3.2.1 Rollen

*Rollen* in Gruppen weisen auf die *Unterschiedlichkeit* der Gruppenmitglieder hin. Mit jeder *Rolle* sind Verhaltenserwartungen an den Ausführenden der Rolle verknüpft. Dabei kann zusätzlich unterschieden werden, welche Verhaltenserwartungen die anderen Gruppenmitglieder oder die *Umwelt* mit der *Rolle* verbinden (*Expected Role*) und welche Erwartungen die ausführende Person mit der *Rolle* verknüpft (*Perceived Role*). Schließlich kann noch unterschieden werden, wie die Person die *Rolle* tatsächlich ausführt (*Enacted Role*). Hohe *Divergenz* dieser Rollenbilder bedeutet ein hohes *Konfliktpotenzial* in der Gruppe und die Gefahr der Dysfunktionalität (vgl. Shaw 1981, S. 274-276). König und Schattenhofer (2012, S.47) verweisen auf das in der Sozialwissenschaft verankerte Rollenkonzept der Theatermetapher und beziehen sich dabei auf Goffman (1996). Goffman postuliert, das Individuen soziales Verhalten auf der Bühne der Gesellschaft zur Aufführung bringen. Übertragen auf die Gruppensituation bedeutet dies, dass der Ausführende einer *Rolle* *Erwartungen* und *erwartete Erwartungen* der anderen *Gruppenmitglieder* und der *Umwelt* der Gruppe mit der eigenen *Interpretation* der *Rolle* kombiniert. Was er tatsächlich „zur Aufführung bringt“ wird auch dadurch beeinflusst, welche *Erwartungen* die ausführende Person erfüllen möchte, welche eigenen *Wünsche* berücksichtigt werden, die sich nicht im Einklang mit den *Erwartungen* anderer befinden, und welche individuellen Möglichkeiten der Umsetzung vorhanden sind (vgl. König & Schattenhofer, 2012, S. 47-50). Eine Person kann ohne Schwierigkeiten mehrere Rollen einnehmen und in unterschiedlichen Gruppen und Gruppensituationen stark von einander abweichendes Verhalten zeigen. Ein *Konflikt* entsteht in der Regel nur, wenn verschiedene Rollen zur gleichen Zeit eingenommen werden müssen (vgl. Shaw 1981, S. 276). Hinsichtlich der Bedeutung der *Persönlichkeit* für das

Einnehmen einer *Rolle* im Gruppenkontext kommt es – dem Verständnis der gruppendynamischen Betrachtungsweise folgend – in jeder Gruppe mit einer bestimmten Aufgabenstellung und Zusammensetzung von *Individuen* dazu, dass sich ein Set von Rollenmustern herausbildet, das nur teilweise von den *individuellen Eigenschaften* der jeweiligen Rollenträger bestimmt ist. Die Arbeitsfähigkeit der Gruppe hängt davon ab, dass sich ein bestimmtes „Repertoire“ an *Rollen* ausbildet. Auch Anger (1966, S. 29) weist auf spezifische Faktoren hin, die in einer bestimmten Gruppe das Verhalten der Mitglieder wesentlich beeinflussen und das Herausbilden von Rollen befördern. Er verweist auf Untersuchungen von Borgetta, Cottrell und Meyer (1956) die Gruppenfaktoren wie „*group task interest*“, „*role structure acceptance*“ und „*group hedonic tone*“ als wesentliche Determinanten ermittelten und auf Metaanalysen von Mann (1959, 1961), der die Korrelationen zwischen verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen und Verhalten in Gruppen faktoranalytisch untersuchte. Bestimmte Persönlichkeitsmerkmale korrelieren z. B. mit dominantem Verhalten in der Gruppe. Welches Verhalten gezeigt wird, hängt jedoch immer auch von der Gruppenkonstellation ab.<sup>5</sup>

In Gruppen, die gebildet werden, um eine bestimmte Aufgabe zu bewältigen, werden häufig durch externe Vorgaben Personen auf *Rollen* festgelegt. Dies gilt für die Strukturebenen der *Führung* und der *Aufgabe*. Je größer die Gruppe und je unterteilbarer die Aufgabe ist, umso mehr extern vorgegebene Rollenbeschreibungen mag es geben. In der Literatur werden diese *Rollen* als *formale Rollen* beschrieben. In der Diskussion der Gruppenstruktur und der Ausdifferenzierung von *Rollen* werden *aufgabenbezogene Orientierung* und *sozial-emotionale Orientierung* unterschieden. *Aufgabenbezogene Rollen* werden – wie beschrieben – häufig formal geregelt. Als *informelle Rollen* werden *Rollen* bezeichnet, die nicht formal zugewiesen sind, und die sich im Rahmen des Differenzierungsprozesses in der Gruppe ausbilden. Viele *Rollen* im sozial-emotionalen Bereich lassen sich dieser Rollenkatgorie zuordnen (vgl. Mills, 1969; Homans, 1968; Berkowitz, 1975). Berkowitz (1975) unterscheidet noch *institutionalisierte Rollen* und beschreibt damit das Rollenbild, welches Personen in der *Umwelt* der Gruppe und auch *Mitglieder* der Gruppe aus ihrer Erfahrung „im Kopf haben“, welches sie auf Träger einer

---

<sup>5</sup> Ein prominentes Modell gruppendynamischen Rollenverhaltens ist das sogenannte „rangdynamische Modell“ von Raoul Schindler (1971;1973). Es bringt die Struktur in Form von notwendigen Positionen in Zusammenhang mit Zielsetzung, Identifikation, Konflikt. König und Schattenhofer (2012, S. 51-53) sprechen mit Bezug auf das Modell von einer „Mindestausstattung einer Gruppe“. Sie unterstreichen die Wichtigkeit aller Rangpositionen.

Rolle projizieren und die Erwartungen an das Verhalten des Trägers einer Rolle beinhaltet.

Carron und Eys (2012, S.190-200) beschreiben sechs Aspekte von Rollen in Sportmannschaften, die Auswirkung auf die „*team effectiveness*“ haben. „*Role performance*“ beschreibt das erwartete Verhalten vom Träger der Rolle. „*Role clarity*“ sagt aus, inwieweit der Träger der Rolle verstanden hat, was von ihm erwartet wird; „*Role conflict*“ legt fest, inwieweit der Träger motiviert ist oder ob er überzeugt ist, über die nötigen Ressourcen zu verfügen, um die Rolle auszuführen. „*Role acceptance*“ sagt etwas darüber aus, ob der Träger mit der Rolle einverstanden ist und ähnliche Erwartungen an sie hat, wie diejenige Person, die ihm die *Rolle* überträgt. „*Role satisfaction*“ schließlich drückt die Zufriedenheit des Trägers mit der Rolle aus.

In Sportspielmannschaften finden wir eine stark aufgabenbezogene Differenzierung der *Rollen* im Team vor. Es wird deutlich, dass die Verteilung der Aufgaben im Team eine möglichst hohe *Akzeptanz* haben sollte. Sie muss von den Mitgliedern der Gruppe als *zielführend* angesehen werden. Darüber hinaus müssen die verschiedenen Rollenerwartungen weitestgehend zur Deckung gebracht werden, um Konfliktpotenziale zu verringern und neben der *Zielerreichung* auch eine *Zufriedenheit* der Gruppenmitglieder zu bewirken.

### 2.3.2.2 Normen

*Normen* sind neben *Rollen* in Gruppen wesentlicher Bestandteil einer Gruppenstruktur. Der Begriff *Norm* wird hier allerdings in unterschiedlichen Kontexten verwendet. Er kann zum einen das beobachtete gleichförmige Verhalten in Gruppen beschreiben. Weiterhin kann für ein Verhalten in der Gruppe eine soziale Bewertung vorgenommen werden, indem festgestellt wird, dass dieses Verhalten „außerhalb der Norm“ liegt. Schließlich kann mit dem Verweis auf eine Norm ein gewünschtes Verhalten eingefordert werden (vgl. König und Schattenhofer, 2012, S. 44-46).<sup>6</sup> Festinger (1950) versucht mit seiner *Theorie des Uniformitätsdrucks* die Frage zu beantworten, warum Individuen in Gruppen dazu neigen, einheitliche Meinungen zu bilden. Er beschreibt u.a. die Zusammenhänge zwischen wachsendem „*Kommunikationsdruck*“ unter den Gruppenmitgliedern, der *Diskrepanz* von Urteilen, der *Identifikation* mit

---

<sup>6</sup> Mills (1969) zeigt an einem Beispiel von Sherif & Sherif (1964) auf, dass die Einhaltung informeller Normen im Gruppenkontext gelernt werden muss und verweist dabei auf Homans (1968) Definition von ‚informellen‘ Gruppennormen als Ideen in den Köpfen der Gruppenmitglieder.

der Gruppe und die *Bindung* an die Gruppe, sowie die Einflussfaktoren für Änderungsbereitschaft und Ablehnung eines Gruppenmitgliedes. Witte (1989, S. 495) kritisiert an Festingers *Theorie des Uniformitätsdrucks*, dass sie die Einbettung sozialer Urteile von außen nicht erfasst, sondern nur *Kommunikation* innerhalb der Gruppe in seine Betrachtung einbezieht. Für Gruppen, die gebildet werden, um eine bestimmte *Aufgabe* zu bewältigen oder ein *Ziel* zu erreichen, müssen wir einerseits *Regeln* und *Normen* unterscheiden, die durch die *Umwelt* der Gruppe bzw. durch die *Gruppe* selbst *explizit* vereinbart werden und andererseits *implizit* vorhandene *Normen*, deren Befolgung ebenso von den Mitgliedern erwartet wird. König und Schattenhofer (2012, S. 44-46) weisen darauf hin, dass *Widersprüche* zwischen *expliziten* und *impliziten Normen* möglich sind und diskutieren *Konflikte*, die daraus für die Mitglieder entstehen können.

Welche *Auswirkungen* haben nun Einhaltung und Abweichung von *Normen* auf die Gruppe oder das Gruppenleben? Shaw (1981, S. 279) unterstreicht, dass Normen *Verhalten* anderer Gruppenmitglieder verlässlich oder *vorhersagbar machen* und dem Gruppenmitglied die Möglichkeit geben, sein Verhalten auf das erwartete Verhalten der anderen auszurichten. Würde jedes Gruppenmitglied individuell in jeder Interaktion entscheiden, würde das bedeuten, dass das Verhalten aller anderen Mitglieder nicht vorhersagbar wäre und sich Chaos einstellen würde. Besonders Aufgabenstellungen, die eine hohe *Koordinationsleistung* erfordern, machen eine *Ordnung* im Gruppenleben erforderlich.

### 2.3.2.3 Status

*Normen* in Gruppen bewirken eine Anpassung des Verhaltens und deuten auf *Gleichheit* der Gruppenmitglieder hin. Mit der Ausdifferenzierung oder Zuweisung von *Rollen* in der Gruppe entstehen aber auch *Unterschiede* zwischen den Gruppenmitgliedern, die innerhalb und außerhalb der Gruppe erkennbar sind. In einer Sportspielmannschaft gibt es z. B. für jede Spielposition auf dem Spielfeld eine formale Rollenbeschreibung, die für den Inhaber der Spielposition festlegt, welches Verhalten in einer bestimmten Situation auf dem Feld von ihm *erwartet* wird. Gleichzeitig werden weitere formale *Rollen*, wie z. B. der Mannschaftskapitän oder die Mitglieder des Mannschaftsrats ausgebildet. Auch für diese *Rollen* gibt es Rollenerwartungen, die häufig jedoch informeller Art sind (vgl. Nijstad & Knippenberg, 2014, S. 451). Ein weiteres Beispiel für eine informelle Rolle wäre die „Stimmungskanone“ im Team. Weitere *Rollen* können z. B. die Rolle des Streitschlichters bei *Konflik-*

ten im Team oder die vom Trainer übertragene *Rolle* des Siebenmeter-Schützen im Handballspiel sein. Die Person nimmt damit eine bestimmte *Position*<sup>7</sup> in der *sozialen Struktur* der Gruppe ein (Shaw, 1981, S. 266-267). Mit jeder *Position* ist ein Platz in der *sozialen Rangordnung* der Gruppe verbunden (vgl. Hofstätter 1986, S.147-153). Unterschiedliche *Positionen* haben einen unterschiedlich hohen *Status*. *Status* ist laut Shaw (1981, S. 271) die Evaluation einer *Position* durch die Mitglieder der Gruppe. Es ist anzumerken, dass eine Evaluation und damit eine *Rangordnung* auch von der *Umwelt* der Gruppe vorgenommen wird, die den *Status* der Mitglieder durch Bewertung von außen beeinflusst. Carron und Eys (2012, S. 178) weisen zudem auf den Einfluss externer *Beziehungen* als bedeutend für den *Status* eines Gruppenmitgliedes hin. Der *Status*, der einer bestimmten *Position* zugeschrieben wird, ist eine Funktionen der aufsummierten *Dimensionen der Gruppenstruktur* wie *Führungsstruktur*, *Machtstruktur*, *Beziehungsstruktur* und *Kommunikationsstruktur* (vgl. Shaw 1981, S. 266).

Thibaut und Kelley (1965) beschreiben einen auf ihrer sogenannten „*Austauschtheorie*“ basierenden Prozess der Herausbildung des *sozialen Status* in der Gruppe: Ausgehend vom *subjektiven Status*, den jedes Mitglied der Gruppe für sich selber ermittelt, über die Etablierung eines *Statussystems* hin zu einem *sozialen Status* des Einzelnen, der je nach *Akzeptanz des Konsensus* der Statusverteilung in der Gruppe mehr oder weniger mit dem *subjektiven Status* des Einzelnen übereinstimmt. Thibaut und Kelley beschreiben auch die Abhängigkeiten der Ausbildung eines *Statussystems* von anderen Strukturdimensionen der Gruppe. Die Ausbildung dieses *Statussystems* wird erleichtert, wenn sie mit anderen Dimensionen wie *Macht* und *Führung* in Deckung gebracht werden kann, d.h. eine hohe *Statuskongruenz* vorhanden ist; diese wirkt sich ebenfalls positiv auf freundschaftliche Beziehungen und Vertrauen zwischen den Mitgliedern aus und Rangunterschiede werden weniger stark wahrgenommen.

Janssen (1995, S. 259-260) setzt sich mit verschiedenen Erklärungsansätzen zur Ausbildung von Status- und Machthierarchien auseinander und überträgt diese auf Sportmannschaften<sup>8</sup>. Die anderen Mitglieder der Gruppe leiten aus

---

<sup>7</sup> Shaw (1981, S. 266) verwendet den Begriff *Position* nicht im oben gewählten Sinne von „Position auf dem Spielfeld“ (z. B. Torhüter oder Kreisläufer) oder „formale Position“ (z. B. Kapitän der Mannschaft), sondern als die Summe aller differenzierenden Elemente innerhalb einer Gruppe, die ein Individuum auf sich vereint.

<sup>8</sup> Janssen bezieht sich dabei (vermutlich) auf die *Theorie der Erwartungszustände* von Berger, Rosenholtz & Zelditch (1980), wenn er von „Erwartungserfüllungstheorie“ spricht

Merkmale einer Person Leistungserwartungen bezüglich ihres Beitrages zur Erfüllung der Gruppenaufgabe ab. Unterschieden werden sogenannte *diffuse Merkmale*, die mit der Aufgabenstellung nichts zu tun haben. Dazu zählen zum Beispiel Größe, Geschlecht, Alter, Kleidung, etc. *Spezifische Merkmale* sind *Fähigkeiten* oder *Fertigkeiten*, die die Person befähigen, einen bestimmten Beitrag zur Bewältigung der Gruppenaufgabe zu leisten. Wissen oder Erfahrung hinsichtlich vergangener Erfolge dieser Person tragen ebenfalls dazu bei. Hohe *Erwartungen* führen zu einer hohen *Statuszuweisung* durch die anderen Gruppenmitglieder.

Umfangreiche Untersuchungen gibt es zu den Auswirkungen von hohem und niedrigem Status in der Gruppe. Hofstätter (1986, S. 147-153) beschreibt, dass die ausgebildete soziale Rangordnung in den für die Gruppe *wichtigen Situationen* deutlich wird. Mitglieder mit *hohem sozialem Rang* nehmen *stärker Einfluss* auf andere Gruppenmitglieder. Ihnen wird generell eine höhere *Kompetenz* für die Lösung von Aufgaben zugeschrieben, insbesondere wenn „die Kriterien für die Leistung unsicher sind“. Er weist auch auf den sogenannten „Halo-Effekt“ hin, der besagt, dass es eine Tendenz gibt, von bedeutsamen positiven oder negativen Eigenschaften einer Person auf weniger bedeutsame Eigenschaften zu schließen.

#### 2.3.2.4 Macht

Im Kontext der Gruppenstruktur wird von verschiedenen Forschern auch der Begriff Macht thematisiert. Hinsichtlich der Ausdifferenzierung oder Zuweisung von *Rollen* wurde bereits der Begriff „Power-Structure“ verwendet (vgl. Abschnitt 2.3.2). Mit unterschiedlichen *Rollen* innerhalb der Gruppe sind nicht nur Unterschiede im *Status* verbunden. Parallel bildet sich auch eine „*Machtstruktur*“ heraus. Wilhelm (2006, S.199) stellt allerdings fest, dass „*Macht* kein reines Gruppenphänomen ist“. Witte (1989, S. 261) beschreibt *Macht* als Sachverhalt, der nur aus der Wechselbeziehung zwischen zwei oder mehreren Personen verstanden werden kann. In der sozialpsychologischen und soziologischen Forschung wird das Phänomen *Macht* primär anhand der Beziehung zwischen zwei Individuen erklärt. Witte (1989, S.262) bezieht sich auf eine Definition von Zelger, die auch für ein Mikrosystem bzw. eine Gruppe gilt:

„Die Person x (Machthaber) hat über die Person y (den Beherrschten) Macht in Bezug auf die Handlungen, Entscheidungen oder Meinungen (Machtbereich), die y mit der Wahrscheinlichkeit p ausführt (Machtfülle), wenn x die Mittel q an-

wendet (Machtmittel), wobei für  $x$  die Kosten  $r$  entstehen (Machtkosten) und  $x$   $s$  Reserven zur Verfügung hat (Machtgrundlage)". (Zelger, 1975, S. 31)

Heckhausen (1989, S. 295-304) weist auf die Komplexität des Phänomens *Macht* hin und sieht darin den „Sachverhalt eines *sozialen Konfliktes*, der sich aus der Unvereinbarkeit der *Ziele* von Personen und Gruppen oder der Mittel zur Zielerreichung ergibt“. Für den Begriff *Macht* (*Power*) werden von einigen Forschern auch die Begriffe „Social Power“ oder „Authority“ synonym verwendet (vgl. Shaw 1981, S. 293ff). Lewin (1982) beschreibt *Macht* im Rahmen seiner Feldtheorie als den Quotienten der *Maximalkraft*, die eine Person in einer anderen Person *induzieren* kann, und dem maximalen Widerstand, den diese Person dagegen mobilisieren kann. Heckhausen (1989, S. 297) hebt in diesem Zusammenhang die feldtheoretische Analyse von Cartwright (1974) hervor, die aus seiner Sicht stark zur Begriffsklärung beigetragen hat. Eine andere Definition von French beschreibt die Macht als resultierende *Kraft* aus der Differenz der beiden obigen von Lewin benannten Kräfte (vgl. Shaw 1981; Lewin, 1982; French & Raven, 1968). Thibaut und Kelley (1965, S. 100ff) umschreiben *Macht* im Rahmen ihrer Austauschtheorie als Steuerung eines anderen Individuums über Belohnung und Strafe.

Witte (1989, S. 461) unterscheidet das Wirken von *Machtmitteln* mittels Überzeugung (kognitiv), Beeinflussung (affektiv) und Zwang (konativ). Bezüglich der *Machtmittel* oder *Machtquellen* werden in der Literatur *Belohnungsmacht*, *Zwangs- oder Bestrafungsmacht*, *legitimierte Macht*, *Vorbildmacht*, *Expertenmacht*, *Informationsmacht*, und *situative Kontrollmacht* unterschieden, die alle auf eine ursprünglich von French und Raven (1968) aufgestellte und später erweiterte Taxonomie beruhen (vgl. Shaw, 1981; Heckhausen, 1989; Witte, 1989; König, 2002).

In einer realen Situation wirken die hier aufgeführten *Machtmittel* nicht exklusiv. Vielmehr kommen meistens Kombinationen der oben genannten Kategorien gemeinsam vor (vgl. Raven, 1965). König (2002, S. 26ff) unterscheidet sie in sichtbare und unsichtbare (formelle und informelle) Machtmittel. Einige Machtmittel wie Belohnung und Bestrafung sind auf Öffentlichkeit angewiesen, um wirksam zu sein. Heckhausen (1989, S. 298) weist aus dem Blickwinkel der Motivationspsychologie darauf hin, dass eine Person A bei einer Person B eine „Motivbasis“ ansprechen muss, damit eine Handlung von Person A Wirkung auf Person B erzielen kann. Er spricht – im Sinne der Lewin'schen Feldtheorie – von *Kraftinduktion* durch A im Handlungsfeld von B. Machthandeln ist auf Seiten der Person A „eine zweckgerichtete Ausnutzung



der am stärksten befried- oder verletzbaaren Motive“ der Person B. Person A muss seine Machtmittel kennen, entschlossen sein sie einzusetzen und andererseits die *Motivbasis* von Person B einschätzen. Nach Thibaut und Kelley (1965) erfolgt dies in einer Kosten-Nutzen-Abschätzung. Sie unterstreichen insbesondere auch die Wechselwirkungen der Machtbeziehung. Dadurch dass sich B dem Wunsch von A widersetzt, gewinnt sie ihrerseits Macht über Person A. Heckhausen (1989, S. 299-301) erläutert die verschiedenen Aspekte des Machthandelns am „Deskriptiven Modell“ von Cartwright (1965), welches von Kipnis (1974) erweitert wurde. Es beschreibt neben Machtmotivation, Machtquellen und Einflussmittel auch Hemmungen der machtausübenden Person, mögliche Reaktionen der Zielperson und mögliche Folgen für die machtausübende Person.

Witte (1989, S. 463) setzt sich mit den sozial-emotionalen Aspekten der Macht auseinander. Er unterstreicht die Bedeutung der emotionalen Beziehung zwischen den beteiligten Personen. Wird eine Person als freundlich wahrgenommen und geschätzt, ist ihr Einfluss größer, als wenn die Person neutral oder negativ wahrgenommen wird (vgl. auch Shaw 1981, S. 293ff). Mit dem *Zusammenhalt* in der Gruppe wächst auch der mögliche *Einfluss* anderer Gruppenmitglieder auf die einzelne Person. Darüber hinaus beschreibt er den *Einfluss* von Persönlichkeitseigenschaften (Extraversion vs. Intraversion) und Erregungszustand (Aggression) auf die Möglichkeiten der affektiven Beeinflussung. Shaw (1981, S. 293-304) setzt sich ausführlich mit Reaktionen auf die machtausübende Person sowie mit dem Verhalten und der Selbstwahrnehmung der machtausübenden Person auseinander und fasst wesentliche Forschungsergebnisse zusammen. Insgesamt wird die mächtige Person als jemand wahrgenommen, der helfen oder behindern kann. Es gibt Ähnlichkeiten zwischen der „tüchtigen“ Person und der „mächtigen“ Person. Auch die „mächtige“ Person ist häufig nicht die „beliebteste“ Person und wird oft nicht als Wunschpartner für soziale Aktivitäten gesucht. Dennoch ist sie im Vergleich in der Gruppe beliebter, als eine weniger mächtige Person. Mächtige Personen haben eine positivere Selbstwahrnehmung und schätzen ihre eigenen *Fähigkeiten* höher ein als weniger mächtige Personen. Unterschiede gibt es auch im Machtverhalten in Abhängigkeit von der „Ausstattung“ mit viel oder wenig Macht und aus der Orientierung nach außen (die Ergebnisse werden von äußeren Kräften beeinflusst) oder innen (ich habe die Ergebnisse unter Kontrolle).

König (2002, S. 33ff) sieht den Einsatz von Machtmitteln oder das Machthandeln als Kontinuum zwischen Freiwilligkeit und Zwang. Häufig werden die

Machtmittel nacheinander eingesetzt. Beginnend mit Informationsmacht (Überredung) bis hin zur Bestrafung oder Zwang nimmt die Schärfe zu, wenn der Widerstand der Zielperson anhält (vgl. auch Heckhausen, 1989, S. 300-301). Die Kosten für den Macht Ausübenden steigen im Verlauf des Kontinuums. Häufig wird in der Literatur von *potentieller Macht* gesprochen, wenn sie ihre Kraft daraus schöpft, dass Machtmittel vorhanden sind aber nicht eingesetzt werden. Dies trifft vor allem für Zwangs- und Bestrafungsmacht zu (vgl. u.a. Witte, 1989; König, 2002). Mehrere Autoren weisen aber auch auf Untersuchungsergebnisse hin, die unterstreichen, dass bereits die Verfügbarkeit von Macht die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sie auch eingesetzt wird (vgl. Shaw, 1981, S. 313; Heckhausen, 1989, S.304).

#### 2.3.2.5 Führung

In der Betrachtung verschiedener *Rollen* innerhalb von Gruppen, stellt sich u.a. die Frage, wie die Gruppe geführt wird. Shaw (1981; S.315) stellt fest, dass die Koordination von Handlungen in einer Gruppe auch ohne *Führung* möglich ist, eine derartige Konstellation jedoch nur selten anzutreffen ist. Die *Führungsaufgabe* beschreibt Shaw als die Koordination und Ausrichtung der Gruppenaktivitäten auf die Erreichung der Gruppenziele. Er unterscheidet zunächst die Begriffe *Führung* (Leadership) und Anführer (Leader). *Führung* beschreibt einen Prozess, der von vielen Faktoren abhängig ist, die das Verhalten der Mitglieder in der Gruppe beeinflusst. Der Begriff *Anführer* hingegen benennt eine Position in der Gruppe oder eine Person, die diese Position einnimmt. Witte (1989, S.466) unterstreicht, dass die Herausbildung von *Führungsrollen* auf ein Menschenbild deutet, in dem es Untergebene gibt, die angeleitet, überwacht und motiviert werden müssen. Er verweist auf frühe Versuche der Sozialwissenschaften, über Persönlichkeitsmerkmale *Führungseigenschaften* zuzuweisen bzw. festzulegen, d.h. die Frage zu beantworten, welche Merkmale (traits) oder Kombinationen von Merkmalen eine typische *Führungsperson* aufweisen muss. Berkowitz (1975, S.471-472) resümiert, dass wenige dieser Untersuchungen dieselben „leadership traits“ hervorbrachten und sie darüber hinaus noch zu widersprüchlichen Aussagen kamen. Er verweist auf weitere Untersuchungen zu Merkmalen wie physische Attraktivität, Intelligenz oder auch Beredsamkeit, die nur eine leichte positive Korrelation mit *Führung* aufweisen und insofern nicht bestimmend sind für die *Rolle*, die eine Person in der Gruppe einnimmt.

Weitere wissenschaftliche Untersuchungen zum Phänomen *Führung* basieren auf verhaltenstheoretische Ansätze. Ausgehend von frühen Studien zu

*Führungsstilen* von Lewin, Lippert & White (1939), bei denen die Auswirkung von *autokratischem*, *demokratischem* und *laissez-fairem Führungsstil* untersucht wurden, unterschied Stogdill (1973) später die wesentlichen Führungsdimensionen „*Consideration*“ und „*Initiating-Structure*“. „*Consideration*“ meint sozial-emotionale Verstärkung und Beachtung der Mitarbeiter. „*Initiating-Structure*“ steht für aufgabenorientiertes Verhalten des *Anführers*, z. B. durch sachliche Vorgaben der Arbeitsteilung, Festlegung von Kommunikationskanälen, usw. In der ersten Dimension ist eher *demokratisches* Verhalten, in der zweiten Dimension eher *autokratisches* Verhalten abgebildet. Janssen (1995, S. 266-268) führt einen weiteren Klassifizierungsversuch von Zander (1979) an, der insbesondere für die Führung von leistungsorientierten Gruppen gilt und der *Führungsverhalten* in „Planung, Demonstration von Lösungswegen“ und „Bereitstellung von Hilfsmitteln zur Zielerreichung“ unterteilt. Janssen merkt an, dass alle vergleichbaren Klassifizierungen zum einen auf die *sozialen Beziehungen* innerhalb der Gruppe und zum anderen auf die *Erfüllung der Gruppenaufgabe* abheben. Er macht deutlich, dass diejenigen Personen in einer *Führungsrolle* erfolgreich sein können, die in beiden Verhaltensdomänen die Gruppe positiv beeinflussen können und idealerweise *situationspezifisch* erkennen, was die Gruppe benötigt und das erwartete Verhalten zeigen können. Er hebt auch hervor, dass diese Domänen nicht notwendigerweise von einer Person abgedeckt werden müssen.

Der *Führungsstil* in Gruppen unter Wettbewerbsbedingungen verändert sich laut Blake und Mouton (1979) von einem eher demokratischen zu einem autokratischen Führungsstil. Dies wird zurückgeführt auf das Verhalten dominanter Gruppenmitglieder, die ein höheres Maß an Initiative ergreifen und während des *Wettbewerbs* mehr und mehr *Führung* beanspruchen. Auch die *Kohäsion* in der Gruppe verstärkt sich, wenn der *Wettbewerb* aufgenommen wird und nimmt weiter zu, wenn die Gruppe erfolgreich ist<sup>9</sup>.

Mit seinem *Kontingenzmodell der Führung* hat Fiedler (1967) versucht, nicht nur die *Persönlichkeit* des Anführers und die *Führungsstile*, sondern auch die *Situationsabhängigkeit* in einem Modell abzubilden. Er postuliert eine notwendige „Kontingenz der Bedingungen“. Sein Modell berücksichtigt, dass drei wesentliche situative Bedingungen bekannt sein müssen um einzuschätzen, welcher *Führungsstil* und welche *Persönlichkeitseigenschaften* das erfolgreiche Arbeiten einer Gruppe bewirken können. Witte (1989, S. 468-469) äußert

---

<sup>9</sup> Zu vergleichbaren Ergebnissen kommt auch Dion (1979). Er gibt vier mögliche Interpretationen oder Theorien an, die diesen Effekt begründen können (vgl. auch Carron & Eys, 2012, S. 321).

Kritik hinsichtlich der relativ statischen Betrachtung in der Beziehung zwischen *Führer* und *Geführtem*. Die Merkmale, Motivation und Verhalten des Geführten und der Umfang der bereits bestehenden Interaktionen hat seiner Meinung nach entscheidenden Einfluss darauf, ob situationsabhängig verstärkte Maßnahmen der Führungskraft entlang der *Führungsdimensionen* „Consideration“ oder „Initiating-Structure“ eine Wirkung entfalten können. Er verweist auf weitere Forschungsergebnisse, die die *Wirksamkeit der Führung* mit der *wahrgenommenen Kompetenz* und der *Motivation* des Führers sowie seiner *Legitimation* – extern bestimmt oder intern gewählt – verknüpfen. Shaw (1981, S. 334-335) stellt in einer Zusammenfassung verschiedener Interaktionsansätze zur *Führung* auch den von Hollander (1978) ausgearbeiteten „Transactional-Approach“ vor. Hollander benennt den „Locus-of-Leadership“ als Überschneidungsbereich von „Situation“, „Leader“ und „Follower“ und sieht *Führung* als soziale Austauschbeziehung zwischen Leader und Follower<sup>10</sup>.

Carron und Eys (2012) vergleichen weitere verhaltensorientierte Ansätze aus der sportwissenschaftlichen Perspektive. Sie unterscheiden „universal behavior approach“ und „situational behavior approach“. In Sportmannschaften konzentriert sich die *Führung* stark auf die Person des Trainers und wird vor dem Hintergrund der Trainer-Athletenbeziehung untersucht. Als Beispiel für den universellen verhaltenstheoretischen Ansatz wird das „Coaching-Behavior-Assessment-System“ (CBAS) von Smoll und Smith (1989) beschrieben. Die Bedeutung des „Coaching-Behavior-Questionnaire“ (CBQ) als Ergänzung zum CBAS wird hervorgehoben, um die Abhängigkeiten von Merkmalen und Zuständen der Athleten bei der Evaluation des Trainerverhaltens aufzudecken. Unter den *situationsbezogenen* verhaltenstheoretischen Ansätzen stellen Carron und Eys (2012, S. 239-245) die „Theorie des situativen Führens“ (Life Cycle Theory) von Hersey und Blanchard (1981) und das „Multidimensionale Modell des Trainerverhaltens“ von Chelladurai (1990) vor. Hersey und Blanchard differenzieren das Führungsverhalten auch nach den oben beschriebenen Dimensionen „aufgabenorientiert“ und „beziehungsorientiert“ und machen das Führungsverhalten von der jeweiligen Entwicklungsstufe des Athleten abhängig. Vier verschiedene Arten der *Führung* werden unterschieden und mit ihrem Anteil an Aufgabenorientierung und Beziehungsorientierung klassifiziert: „Telling“ (hoch/ niedrig)<sup>11</sup>, „Selling“ (hoch/ hoch), „Participa-

---

<sup>10</sup> Ein Bezug zur Austauschtheorie von Thibaut und Kelley (1965) wird in den Ausführungen Hollanders (1978) deutlich

<sup>11</sup> = *hohe* Aufgabenorientierung und *niedrige* Beziehungsorientierung im Führungsverhalten

ting“ (niedrig/ hoch) und „Delegating“ (niedrig/ niedrig). Ein Validierungsversuch der Theorie von Hersey und Blanchard durch Chelladurai und Carron mit Basketballspielern verschiedenen Altersstufen erbrachte allerdings kein konsistentes, mit der Theorie übereinstimmendes Ergebnis (vgl. Carron & Eys, 2012, S. 241). Ähnlichkeiten zum Kontingenzmodell von Fiedler (1967) sind erkennbar.

Das „Multidimensionale Modell des Trainerverhaltens“ von Chelladurai (1990) unterscheidet *Situative Merkmale*, *Trainermerkmale* und *Athletenmerkmale*. Situative Merkmale beeinflussen direkt das in einer bestimmten Situation *Erforderliche Verhalten* des Trainers. Das *Bevorzugte Verhalten* wird von den *Athletenmerkmalen* maßgeblich bestimmt. Die *Trainermerkmale* wiederum beeinflussen primär das *Aktuelle Verhalten* des Trainers. Je stärker es zu einer Deckung (Kongruenz) des *Aktuellen Verhaltens* mit dem *Erforderlichen Verhalten* und dem *Bevorzugten Verhalten* kommt, umso mehr wirkt sich das nach Chelladurai positiv auf die *Sportliche Leistung* und die *Zufriedenheit* des Athleten aus.

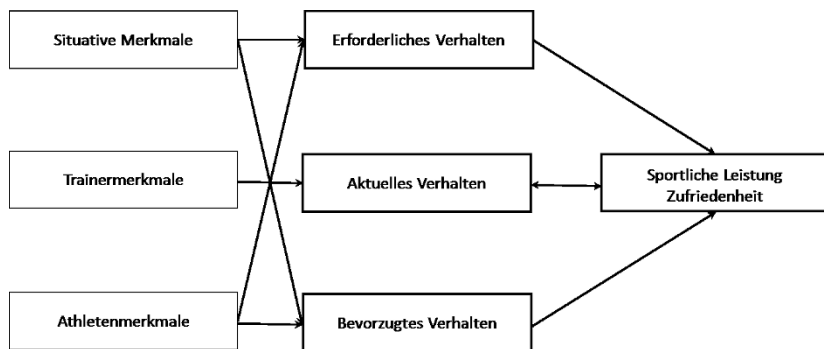


Abb. 3 Multidimensionales Modell Trainerverhalten nach Chelladurai (1990) aus Brandt (2010)

Mit dem Leadership-Scale-for-Sports (LSS) entwickelte Chelladurai ein Werkzeug, mit dem das Führungsverhalten des Trainers mittels Fragebogentechnik in fünf Dimensionen abgefragt werden kann. Geprüft wird, in welchem Umfang der Trainer a) positives Feedback, b) soziale Unterstützung und c) sportartbezogenes Training und Anweisungen gibt, sowie d) eine demokratische und e) eine autokratische Herangehensweise wählt. Carron und Eys

(2012) weisen auf eine vielfache Validierung des Modells hin, die im Wesentlichen die dargestellten Zusammenhänge bestätigen.

Analog zur Strukturdimension der *Rollen* sollte sich *Führung* demnach vergleichbar in der Zusammenarbeit zwischen Trainern und Athleten auswirken. Unter Berücksichtigung der *Situation* kann *Führung* auf inhaltlicher Ebene und in der Art des Austausches eine hohe *Akzeptanz* erfahren, wenn es zu einer *Kongruenz* von Verhalten und Verhaltenserwartungen kommt. Brand (2010, S. 102) kritisiert jedoch, dass das Modell bisher nicht auf die Vorhersagbarkeit hinsichtlich *Erfolg* und *Zufriedenheit* überprüft wurde und die Bedeutung der Übereinstimmung von Verhaltenswahrnehmungen durch Trainer und Athleten als Bedingung für den *Erfolg* als Bewährungsprobe für das Modell ausgeblieben ist. Dennoch zeigt dieser Ansatz aus Sicht des Verfassers auf, wie *Führung* als gruppenspezifischer Faktor in Sportspielmannschaften berücksichtigt werden kann.

#### 2.3.2.6 Aufgaben- und Beziehungsorientierung

In den bisher beschriebenen Strukturdimensionen *Rollen*, *Normen*, *Status*, *Macht* und *Führung* wird mehrfach eine Differenzierung nach *Aufgaben* und *Beziehungen* in der Gruppenstruktur deutlich. Wie unter 2.3.2 beschrieben, hat sich die Gruppenforschung immer wieder damit auseinandergesetzt, wie sich spontane Strukturen ohne Vorgaben von außen herausbilden (vgl. Witte 1989, S. 455). Als Analysewerkzeug wurde in der *Soziometrie* ein Ansatz verfolgt, über Befragungen der Gruppenmitglieder die Struktur der Gruppe zu ermitteln (vgl. Moreno, 1967, 1981). Gruppenmitglieder wählen über Fragebögen, mit wem sie gerne/nicht gerne zusammenarbeiten möchten, mit wem sie gerne/nicht gerne eine soziale Aktivität durchführen möchten oder freie Zeit neben der Erledigung der Gruppenaufgabe verbringen möchten. Die Mitglieder einer Gruppe können aufgrund soziometrischer Befragungen klassifiziert werden in Gewählte, Abgelehnte und Unbeachtete<sup>12</sup>. „Soziometrie als Wahrnehmungs- und Wunschstruktur“ soll ermitteln, welche Gruppenmitglieder sich gegenseitig wählen und welche Bedeutung diese Wahlen für die Gruppe als soziale Einheit hat (Witte, 1989, S.459). Bales (1970) ermittelte drei bipolare Dimensionen für die Wahlkriterien: dominant-submissiv, freundlich-unfreundlich, zielorientiert-emotional. Auch anhand dieser Dimensionen wird deutlich, dass für *aufgabenorientierte* und *beziehungsorientierte* Fragen

---

<sup>12</sup> Der Ansatz von Moreno (1967, 1981) war therapeutischer Natur. Er ging davon aus, dass durch Transparenz dieser Strukturen die Gruppe selber in der Lage ist, ihre Struktur zu verändern.

unterschiedliche Wahlen getroffen werden können. In der aufgabenbezogenen Dimension geht es um die *Tüchtigkeit* einer Person. In der sozial-emotionalen, beziehungsorientierten Dimension geht es hingegen um die *Beliebtheit* der Person. Hofstätter (1986, S. 155-157) stellt fest, dass in Gruppen der „Tüchtigste“ selten auch der „Beliebteste“ ist und dass die Gruppe ihre Mitglieder zum einen danach beurteilt, was sie zur Bewältigung der *Gruppenaufgabe* beitragen können und zum anderen, welche Bedeutung sie für den *Zusammenhalt* in der Gruppe haben. Er verweist auf die von Bales (1970) durchgeführten Untersuchungen, die die Entwicklung dieser Rangdimensionen im Zeitverlauf der Gruppenarbeit aufzeigen. Die Differenzierung im Zeitverlauf führt dazu, dass sich unterschiedliche Personen als „die tüchtigste“ und „die beliebteste“ herausbilden und dass diese Personen in einem intensiven Austausch miteinander stehen. Sie bilden ein Paar, „durch das die beiden Rangordnungen in eine harmonische Relation zueinander gebracht werden“.

#### 2.3.2.7 Zusammenfassung und Reflexion zu Gruppenstrukturen

Für eine Sportspielmannschaft als aufgabenbezogene Gruppe hat die hohe *Akzeptanz der Rollenverteilung* und eine hohe *Übereinstimmung* zwischen den verschiedenen *Erwartungen* an die *Rollenträger* und die *Umsetzung* oder *Interpretation* der *Rollen* durch den *Rollenträger* eine große Bedeutung für das „Funktionieren“ des Teams, das *Erreichen der Ziele* und die *Zufriedenheit* der Gruppenmitglieder. Dies sollte in einem *gruppendynamischen Modell* als *dynamischer Faktor* berücksichtigt werden. Ähnliches gilt hinsichtlich der Bedeutung von *Führung* als Strukturdimension. Dabei sollte es weniger auf die Art der *Führung* als auf die *beidseitige Akzeptanz der Führung* ankommen, die von *situationsbezogenen* und *persönlichkeitsbezogenen* Aspekten beeinflusst wird.

Auch in stark aufgabenbezogenen Gruppen ist eine *Dualität* zwischen *Aufgabenorientierung* und *Beziehungsorientierung* zu berücksichtigen. Je nach *Umgebung*, *Aufgabenstellung* und *Situation* der Gruppe verschieben sich die Schwerpunkte zwischen *Aufgabenorientierung* und *Beziehungsorientierung* in der Gruppe.

*Status* und potentielle *Macht* von Personen leiten sich aus ihrer jeweiligen *Position* als Summe ihrer *Rollen* ab, die ihr innerhalb der Gruppe oder von außen zugewiesen werden. Sie beeinflussen das individuelle Verhalten in der Gruppe und die Gruppe selbst über den *sozialen Einfluss* auf die anderen

Gruppenmitglieder. Sie werden indirekt über den jeweiligen Grad der Anerkennung der *Rollenverteilung* und der *Führung* in der Gruppe mehr oder weniger akzeptiert. *Status* und *Macht* können in einem *gruppendynamischen Modell* für Sportspielmannschaften über eine geeignete Berücksichtigung der o. g. Aspekte der Strukturdimensionen *Rollen* und *Führung* als indirekte oder vermittelte Strukturmerkmale integriert werden. *Wirksam* werden sie durch das *Bewusstsein* der Gruppenmitglieder und durch das gezeigte und wahrgenommene *Verhalten* im Sinne von *sozialem Einfluss*.

*Normen* beinhalten statische und dynamische Aspekte für Sportspielmannschaften. Formale und informelle *Normen* oder *Regeln* können als statische Größen der *Gruppenumgebung* interpretiert werden, da sie den Verhaltensrahmen für die *Gruppe* in ihrer *Umwelt* aber auch für das *Individuum* innerhalb der *Gruppe* bestimmen. *Konformes* Verhalten als das außerhalb und innerhalb der Gruppe *erwartete* Verhalten und im Kontrast dazu *nonkonformes* Verhalten repräsentieren die dynamischen Aspekte von *Normen* und *Regeln* und sollten aus Sicht des Verfassers nicht als *gruppendynamischer Faktor* sondern als *situative* Verhaltensoptionen im Modell berücksichtigt werden, weil es meistens von der aktuellen *Situation* der Gruppe abhängen dürfte, wie Verhalten innerhalb der Gruppe wahrgenommen und interpretiert wird. In einer kritischen Situation im Wettkampf kommt es häufig darauf an, dass sich das gesamte Team an Regeln und Vorgaben hält. In der kritischen Analyse nach einem *Misserfolg* oder bei gravierenden zwischenmenschlichen Problemen innerhalb der Gruppe wird eine Lösung oft erst durch einen *offenen Konflikt* möglich.

Einige Forscher thematisieren *Kommunikation* in Gruppen im Sinne einer *Kommunikationsstruktur*<sup>13</sup>. *Kommunikation* wurde in den bisherigen Ausführungen als prozessuale Größe bei der Ausbildung von Gruppenstrukturen erörtert. Nachfolgend wollen wir klären, wie *Kommunikation* im Rahmen dieser Arbeit eingeordnet und verwendet werden soll.

---

<sup>13</sup> Hinsichtlich *Kommunikationsstruktur* im Sinne einer eigenen Strukturdimension in Gruppen konzentrieren sich die meisten Arbeiten auf die Auswirkungen von verschiedenen strukturierten Kommunikationsnetzwerken. Sie greifen auf die Arbeiten von Bavelas (1968) zu Netzwerk-Topologien zurück und beschäftigten sich mit den Auswirkungen von dezentralen und zentralen Kommunikationsnetzwerken hinsichtlich ihrer Wirksamkeit bei einfachen und komplexen Gruppenaufgaben und ihrer Bedeutung für die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder (vgl. Shaw, 1981; Mulder, 1965; McGrath, 1984).



### 2.3.3 Kommunikation in Gruppen

Bei der *Ausbildung von Strukturen* entlang der oben beschriebenen Strukturdimensionen spielt die *Kommunikation* innerhalb der Gruppe eine bedeutende Rolle. Im Sinne der beschriebenen spontanen Interaktionen in Gruppen beteiligen sich die Gruppenmitglieder auf unterschiedliche Art und Weise und mit unterschiedlicher Intensität und Häufigkeit an *Kommunikationen* in der Gruppe. In der wissenschaftlichen Literatur zur Beschreibung von *Kommunikation* finden wir Begriffe, die primär aus dem technischen Verständnis von *Kommunikation* abgeleitet werden. Sender, Empfänger, Kanal, Nachricht sind nur einige der verwendeten Begriffe (vgl. u.a. Shaw, 1981; Schulz von Thun, 2008a). Schulz von Thun (2008a) beschreibt in seinem psychologischen Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation den Austausch von Nachrichten zwischen Sender und Empfänger. Jede Nachricht enthält jeweils vier Aspekte: *Sachinhalt*, *Beziehung*, *Selbstoffenbarung* und *Appell*. Luhmann (1984) beschreibt *Kommunikation* im Rahmen seiner *Theorie sozialer Systeme* als einen dreistufigen Selektionsprozess bestehend aus den Komponenten *Information*, *Mitteilung* und *Verstehen*. Ein weiterer Ansatz zur Beschreibung von *Kommunikation* lässt sich aus Sicht des Verfassers aus dem *Induktionsbegriff* der Lewinschen Feldtheorie ableiten (Lewin, 1963;1981).

*Kommunikation* wird hinsichtlich der Verwendung von Sprache in *verbale* und *nonverbale* Kommunikation untergliedert. Bei der Untersuchung des Gruppengeschehens in Sportspielmannschaften spielt die *nonverbale Kommunikation* eine bedeutende Rolle, da nicht nur Gestik und Mimik im Sinne der Körpersprache bedeutsam sind, sondern wahrgenommenes, individuelles Verhalten der anderen Gruppenmitglieder interpretiert wird (werden kann) und mit jeder Handlung bewusst oder unbewusst *kommuniziert* wird. Hilfreich bezüglich der Analyse *nonverbaler Kommunikation* in Gruppen bezogen auf *strukturelle* Aspekte in Gruppen sind aus Sicht des Verfassers die Arbeiten von Schefflen (1970).

Die *Kommunikation* zwischen den Gruppenmitgliedern steht als *Vermittlungsprozess* im Zentrum der *Strukturbildung* und zeigt im weiteren Verlauf des Gruppenlebens bestehende und sich wandelnde *Strukturen* in den oben genannten Dimensionen auf (vgl. Bales 1950). Die *Kommunikation* der Rollenerwartungen, die Reduzierung von Divergenzen hinsichtlich der Erwartungen und Vermeidung von *Konflikten* haben eine hohe Bedeutung für das Gruppenleben und die *Zielerreichung* (Shaw 1981, S. 383ff). Weitere Untersuchungen setzen sich mit dem Zusammenhang von *Status*, *Hierarchie* und *Kommunikation* auseinander. Dabei werden Kommunikationsumfänge, Kom-

munikationsrichtungen entlang von Hierarchien und Inhalte der Kommunikation analysiert (vgl. Thibaut, 1950; Kelley, 1951; Barnlund & Harland, 1963; Shaw, 1981). Als wesentlicher Beitrag zur Untersuchung der verbalen Kommunikation in Gruppen wird von vielen Autoren die *Interaktionsprozessanalyse (IPA)* von Robert F. Bales (1950) hervorgehoben.

*Kommunikation* spielt aus Sicht des Verfassers für das Gruppengeschehen in Sportspielmannschaften zu jeder Zeit eine herausragende Rolle. Bezogen auf die Forschungsfragen dieser Arbeit soll *Kommunikation* als *Medium* im Gruppenprozess verortet werden, welches erforderlich ist, um *gruppendynamische Faktoren* als *Zustandsvariablen* von Gruppenprozessen zu verändern. Wir können jede bewusste und unbewusste *Kommunikation* zwischen zwei oder mehreren Mitgliedern der Sportspielmannschaft als *sozialen Einfluss* auf andere Gruppenmitglieder interpretieren.

### 2.3.4 Gruppenprozess

Die Frage nach der Struktur von Gruppen klärt, woraus Gruppen bestehen, wie sie aufgebaut sind. Die Frage nach dem Gruppenprozess ist die Frage nach dem Gruppengeschehen im Zeitverlauf. Wie entstehen und wie entwickeln sich Gruppen? Welche typischen Abläufe in Gruppen können beobachtet werden und welche Abhängigkeiten von inneren und äußeren Einflüssen bestehen? In der soziologischen und sozialpsychologischen Forschung sind seit den 40er Jahren des letzten Jahrhunderts eine große Zahl von zum Teil sehr unterschiedlichen Prozessmodellen entworfen worden. Dabei reicht die Bandbreite von einfachen Funktionsmodellen bis hin zu Gruppen als komplexe Systeme (vgl. Mills, 1969; Arrow, 2004). Einig sind sich viele Forscher darüber, dass das Gruppengeschehen sehr komplex und vielfältig ist. Mills (1969, S. 22) verknüpft die Frage der Untersuchung des Gruppengeschehens stark mit der Modellvorstellung von Gruppen, die der Forscher „im Kopf“ hat. Dieses Modell entscheidet darüber, welche Aspekte des Gruppengeschehens in den Blick genommen werden können.

#### 2.3.4.1 Prozessmodelle für Gruppen im Überblick

Nachfolgend werden in einem kurzen Überblick verschiedene Modellansätze für Gruppen zusammenfassend wiedergegeben. Ziel ist es, nachfolgend aus der Reflexion dieser Modelle wichtige grundsätzliche Überlegungen für die Entwicklung eines gruppendynamischen Modells für Sportspielmannschaften abzuleiten.

Ein *mechanisches Modell* geht von festen funktionalen Zusammenhängen zwischen den Elementen des Modells aus. Der Schwerpunkt der Forschung liegt darauf, Gesetzmäßigkeiten und Regelmäßigkeiten zu erkennen, oder über Ähnlichkeiten Gruppentypen zu bestimmen. Im mechanischen Modell geht der Forscher laut Mills (1969, S. 24-25) davon aus, „dass Handlungen und Mitglieder ausgetauscht werden können, ohne dass sich das System wesentlich ändert“. Häufig können sie „Entwicklung und Wachstum nicht erklären“, weil „Normen, Vorstellungen, Werthaltungen und Emotionen“ der Mitglieder von der Betrachtung ausgeschlossen werden.

Mit dem *Organismusmodell* ist die Vorstellung verbunden, die Gruppe sei ein biologischer Organismus, der wie ein Lebewesen entsteht, wächst und sich entwickelt. Im Entstehungsprozess kommen Gruppenmitglieder mit unterschiedlichen individuellen Eigenschaften zusammen und es bilden sich über Interaktionen innerhalb der Gruppe Strukturen zunehmender Komplexität heraus. Mills (1969, S. 26) kommt zu dem Schluss, dass das *Organismusmodell* besser als das *mechanische Modell* in der Lage ist, die Komplexität von Gruppen abzubilden, da es „den Wandel und die Entwicklung berücksichtigt“.

Die meisten sogenannten *Phasenmodelle* sind lineare, progressive Modelle, d. h. sie unterstellen, dass die Gruppe im Laufe ihres Bestehens nacheinander verschiedene Phasen durchläuft und entsprechen den Vorstellungen des *Organismusmodells*. Zwei prominente Modelle dieser Kategorie sind das Phasenmodell von Bennis und Shepard (vgl. Bennis, 1972) sowie das Phasenmodell von Tuckman (1965). Das in einem gruppentherapeutischen Kontext entwickelte Modell von Bennis und Shepard beschreibt die Entwicklung von Gruppen, die aus sich bisher fremden Personen zusammengestellt werden und in Form eines Gruppentrainings einen „reifen“ Zustand der Kommunikation und des Umgangs mit gegenseitiger Abhängigkeit und Autorität erreichen sollen (vgl. Bennis 1972; König und Schattenhofer 2012, S. 60). Die große Anzahl der unterschiedlichsten Entwicklungsmodelle für Gruppen hatte Bruce Tuckman (1965) dazu veranlasst, sich mit all diesen Modellen auseinanderzusetzen und sie auf Gemeinsamkeiten hin zu untersuchen. Tuckman kam zu dem Schluss, dass der Gruppenprozess in vier Phasen untergliedert werden kann, die jede Gruppe in ihrer Entwicklung durchläuft: Mit *Forming*, *Storming*, *Norming*, *Performing* schuf er recht einprägsame Bezeichnungen für diese vier Phasen, die später um eine fünfte Phase (*adjourning*) ergänzt wurden (vgl. Tuckmann & Jensen, 1977; Shaw, 1981, S. 106-107). In späteren Arbeiten erweiterte Maples (1988) das Modell von Tuckman und Jensen.

Jede der fünf Phasen wurde um je vier Stadien (*Substages*) ergänzt, die das Gruppengeschehen in der jeweiligen Phase genauer erläutern und verständlicher machen sollten und nach Maples die kritisierte „oversimplification“ des ursprünglichen Modells beheben sollten. Auch Nijstad und van Knippenberg (2014, S. 455) sprechen in ihrer Reflexion des Modells von Tuckman und Jensen (1977) von zu starker Vereinfachung der Realität und bezweifeln darüber hinaus die Abgrenzbarkeit der Phasen durch Beobachtung, da Vorgänge in Gruppen eher allmählich verlaufen und lediglich als graduelle Entwicklungen beobachtet werden können.

Sogenannte *Pendelmodelle* beschreiben den Gruppenprozess eher als einen ständigen Wechsel zwischen zwei Zuständen, z. B. zwischen innerer und äußerer Anpassung der Gruppe (Bales, 1950) oder zwischen Konflikt und Harmonie (Lewin 1982; König & Schattenhofer, 2012, S. 58). Bion (1971) beschreibt das emotionale Gruppenleben der Arbeitsgruppe mit drei sich abwechselnden *Grundannahmen*. Er sieht Gruppen – unvorhersehbar – wechseln zwischen primitiven *Bewusstseinszuständen* der *Abhängigkeit*, der *Paarbildung*, sowie *Flucht oder Kampf*.

Worchel (1994) stellt fest, dass bestehende Modelle die Wirklichkeit von vielen natürlichen Gruppen nur bedingt abbilden können. Viele Untersuchungen wurden mit Gruppen gemacht, die für eine begrenzte Zeit existieren und dann wieder aufgelöst werden. Die meisten Gruppen bestehen hingegen über eine lange Zeit, auch wenn die Mitglieder im Laufe der Zeit wechseln. Als Beispiele nennt er Profimannschaften im Sport, die über Jahrzehnte existieren und in denen der Kader sich jedes Jahr verändert. Sein *Zyklusmodell* berücksichtigt sowohl den *Bildungsprozess* der Gruppe als auch die *Inklusion* neuer Mitglieder. Er beschreibt sehr eingängig einen *6-stufigen Zyklus*, den die Gruppe im Verlauf ihres Bestehens wiederholt durchläuft.

Im *Konfliktmodell* wird das Gruppenleben als eine endlose Folge von Auseinandersetzungen betrachtet. Als Grundsatz wird formuliert, dass es in einer Gruppe immer ein eingeschränktes Spektrum an Möglichkeiten gibt, die Bedürfnisse der Gruppenmitglieder zur befriedigen, und dass es zwangsläufig immer wieder zu Auseinandersetzungen um knappe Güter kommen muss. Einen Vorteil des Modells sieht Mills (1969, S. 27-29) darin, dass es den Blick auf *Konfliktpotenziale* in Gruppen richtet, vermisst jedoch die Berücksichtigung z. B. von Lernprozessen, die nach Erkenntnisgewinnen im *Konsens* und nicht im *Konflikt* zu Veränderungen führen. Außerdem unterstreicht Mills,

dass Konfliktmodelle der Vorstellung des Organismusmodells widersprechen, dass „Wandel ein natürlicher Entwicklungsprozess der Gruppe sei“.

Im *Gleichgewichtsmodell* wird davon ausgegangen, dass es in der Gruppe einen stabilen Zustand gibt, der immer wieder angestrebt wird (vgl. Bales 1953). Wird der Gleichgewichtszustand durch ein Ereignis verlassen, bilden sich Kräfte aus, die der Veränderung entgegenwirken und die Gruppe wieder in den stabilen Zustand zurückführen. Mills (1969, S. 30) sieht „den Wert des Gleichgewichtsmodells darin, dass es hochkomplexe und interdependente Phänomene in einen einfachen Zusammenhang bringt.“ Die Herausforderung bei der Verwendung derart einfacher Modelle besteht darin, die „Anwendungsbedingungen“ oder „den Systembereich“ genau festzulegen, für die das Modell Gültigkeit hat. Er sieht außerdem die Gefahr, dass Gleichgewichtstheorien Einflüsse, die von außen auf die Gruppe einwirken, tendenziell als Störungen einordnen, die unterdrückt oder ausgeglichen werden müssen und dabei möglicherweise positive, gewünschte oder notwendige Einflüsse von außen nicht angemessen berücksichtigen. Auch Festingers Theorie der kognitiven Dissonanz ist in diese Modellvorstellung einzuordnen (Festinger, 1978).

Das *Strukturell-funktionale Modell* von Parsons, Bales und Shils (1953) beschreibt als wesentliche Orientierungen in der Gruppe die Zielorientierung und die Bestandserhaltung. Gruppenmitglieder führen dabei Funktionen in Form von Regelungsprozessen bestehend aus Beobachten, Verarbeiten und Handeln aus, die auf die beiden Orientierungen der Gruppe ausgerichtet sind. Insgesamt entsteht ein sogenanntes *Fließgleichgewicht* durch die Ausprägung von Aktivitäten in verschiedenen Kompetenzbereichen. Mills (1969, S.31-34) sieht die Vorzüge dieses Modells darin, dass u. a. auch berücksichtigt wird, dass Gruppen ihre Ziele möglicherweise nicht erreichen und wie sie darauf reagieren. Weiterhin werden Lernprozesse angenommen, die auf das Überleben der Gruppe durch Anpassung an veränderte Umgebungsbedingungen abzielen. Als innere Energiequelle wird die Befriedigung der Bedürfnisse ihrer Mitglieder betrachtet, die bewirkt, dass sie hinsichtlich der Gruppenziele motiviert agieren und sich an die Gruppe binden. Er unterstreicht dies als Vorteile gegenüber *mechanischen Modellen*, in denen die Energiequelle außerhalb der Gruppe verortet wird und den *Organismusmodellen*, wo die innere Quelle unspezifisch bleibt.

In sein kybernetisches *Wachstumsmodell* geht Deutsch (1969) – ähnlich wie im *strukturell-funktionalen Modell* von Parsons, Bales und Shils (1953) –

davon aus, dass Funktionsträger die Gruppensituation beobachten, bewerten und entsprechend handeln, um den Bestand der Gruppe zu gewährleisten. Darüber hinaus kann jedoch die Zielrichtung durch Lernprozesse angepasst und die eigene Entwicklung beeinflusst werden. Erfahrungen werden gesammelt und *Fähigkeiten* erweitert, so dass die Gruppe in ihren Möglichkeiten wächst, sich neue oder zusätzliche Ziele zu setzen und Strategien zu entwickeln, diese zu erreichen (vgl. Mills, 1969, S. 34ff). Deutsch (1969) unterscheidet drei Arten der *Rückkopplungen*. Die *Rückkopplung* hinsichtlich der *Zielerreichung* führt dazu, dass Strategien angepasst werden, die Auswirkungen beobachtet werden und gelernt wird, welche Anpassungen vorgenommen werden müssen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Die zweite Art der *Rückkopplung* betrifft die *Gruppenstruktur*, die ggf. verändert oder wiederhergestellt werden muss. Veränderungen werden erwogen und ggf. Anpassungen in der Struktur vorgenommen. Die Folgen der Anpassung werden beobachtet, ihre *Wirksamkeit* abgeschätzt, um evtl. weitere Anpassungen vorzunehmen. Die dritte Art der *Rückkopplung* ist schließlich das *Selbstbewusstsein*, das die Gruppe von sich selbst als handelndes System entwickelt und daraus ein Konzept ableitet, das beeinflusst und verändert werden kann. Dies führt dazu, dass die Gruppe die *Fähigkeit* entwickelt, sich selbst zu steuern. Die Gruppe ist sich bewusst, über welche Ressourcen sie verfügt, welche *Ziele* sie verfolgt, wie flexibel sie ihre Richtung ändern kann. Indem alternative Strategien getestet und alternative *Ziele* erwogen werden, steigert die Gruppe ihre Wachstumsfähigkeit. Mills weist darauf hin, dass Selbstbewusstseins- und Selbststeuerungsprozesse auf personaler Ebene angelegt sein müssen, damit sie als Fähigkeiten des sozialen Systems wirksam werden können.

König und Schattenhofer (2012, S. 61ff) stellen Phasen- und Pendelmodelle gegenüber und weisen darauf hin, dass sich ein fester Verlauf von Phasen oder Stufen in der Gruppenentwicklung empirisch nicht nachweisen lässt. Sie vermuten darüber hinaus, dass externe Bedingungen und die Art der Gruppenaufgabe wesentlichen Einfluss auf den Entwicklungsprozess einer Gruppe haben. Sie unterstreichen den *heuristischen Wert* der Modelle, weil sie „Wahrnehmung strukturieren“ und „Komplexität reduzieren“ und damit die *Diagnose von Gruppensituationen* erleichtern. Durch Beschreibung von „idealtypischen Gruppenzuständen“, die mit unterschiedlichem (beobachtbaren) Verhalten und damit verbundenen Gefühlen verknüpft sind, können *Gruppensituationen* besser verstanden und Reaktionen angepasst werden. König und Schattenhofer zeigen auf, dass die in linearen Modellen beschriebenen Gruppenphasen entweder mehr auf *Integration* oder mehr auf *Differenzierung*

deuten, so dass eine Kombination von Phasen und Pendel-Modellen sinnvoll erscheint. Sie stellen selber ein lineares Modell bestehend aus fünf Phasen vor und ordnen jede Phase den Polen *Integration* oder *Differenzierung* zu (König & Schattenhofer 2012, S. 62 - 63). Sie stellen fest, dass ein gradliniger Verlauf zu besserer Zusammenarbeit, zu mehr Zusammenhalt, verbesserter Leistung, mehr Differenzierung, mehr emotionaler Entspannung und Sicherheit nicht realistisch ist, sondern die Entwicklung eher in einem „Zickzackkurs“ verläuft. Entwickelt sich die Gruppe sehr stark in eine Richtung, werden möglicherweise Gegenkräfte erzeugt, die eine Umkehr in Richtung des anderen Pols bewirken.

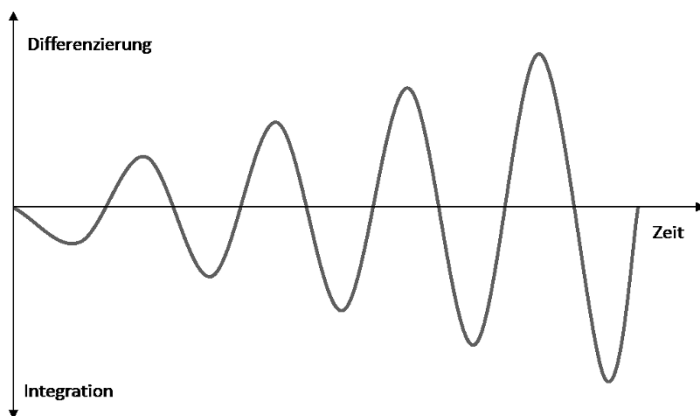


Abb. 4 Gruppenentwicklung im Wechsel von Integration und Differenzierung nach König und Schattenhofer (2012, S. 58)

König und Schattenhofer verweisen auf den Ursprung dieses Ansatzes von Kräften und Gegenkräften in der *Feldtheorie* Kurt Lewins (1982). Als gelungener Gruppenprozess wird beschrieben, wenn es nicht nur zu einer immer stärkeren *Integration* und *Kohäsion*, sondern auch zu einer immer stärkeren *Differenzierung* in der Gruppe kommt. Die Gruppe stirbt nicht den „Wärmetod“ durch überproportionalen Fokus auf *Integration* und *Harmonie* sondern ist vielmehr in der Lage, sich durch eine veränderte Bewertung von Störungen, Konflikten und Hindernissen andere Handlungsoptionen und einen größeren Spielraum zu erarbeiten, ohne auf der anderen Seite als Folge von Konflikten und Differenzierungen den *Zusammenhalt* völlig zu verlieren und quasi „auseinanderzufallen“. Sie sehen die Aufgabe der *Führung* darin, nicht

nur auf höhere *Integration* der Gruppe hinzuwirken und bezeichnen den produktiven Umgang mit *Spannungen* und *Konflikten* in der Gruppe als zentrale *Kompetenz* der Leitung. Konflikte und Spannungen dürfen weder zu früh entschärft noch zu spät angesprochen werden. Schließlich weisen König und Schattenhofer noch auf eine wichtige Grundannahme des Modells hin, dass nämlich Gruppen ebenso wie Individuen „aus ihren Erfahrungen *lernen* und darauf *aufbauen* können“ und untermauert damit auch wesentliche Annahmen des *strukturell-funktionale Modells* und des *kybernetische Wachstumsmodells*.

Arrow et al. (2004) fassen die Grundannahmen verschiedener Ansätze für *Gruppen als komplexe Systeme* zusammen. Interaktionen in Gruppen werden als nichtlineare Abläufe betrachtet. Einige dieser Theorien betrachten menschliches Verhalten als „nicht deterministisch“, andere gehen davon aus, dass die „rekursiven Interaktionen einfachen Regeln folgen“. Das System ist auf verschiedenen Ebenen nach innen und außen strukturiert und organisiert. Die Wirkbeziehungen sind nichtlinear und komplex. Teilweise wird dem Geschehen in der Gruppe als System eine Unvorhersagbarkeit unterstellt, die darauf beruht, dass viele Kausalzusammenhänge auf unterschiedlichen Strukturebenen zu verschiedenen Zeiten, aber auch mit einer unterschiedlichen Dynamik im Zeitverlauf wirken. Arrow et al. (2000) haben Ansätze aus der Theorie komplexer Systeme als Grundlage für ihr „*Groups-as-complex-Systems-Framework*“ verwendet. Die Gruppe wird laut Arrow et al. (2004) als „offenes, adaptives System betrachtet, das mit ihren Teilsystemen (den Mitgliedern) interagiert, die partiell im System integriert sind sowie mit weiteren übergeordneten Systemen (Organisation, Nachbarschaft, Gesellschaft, Wirtschaft) interagiert, in die es eingebettet ist“. Gruppenverhalten entwickelt sich aus den Interaktionen der Gruppenmitglieder, die durch die Umgebungsbedingungen und individuellen Merkmale der Mitglieder beeinflusst werden. Arrow et al. (2000) schlagen vor, bei Untersuchungen von Gruppenphänomenen drei verschiedene dynamische Zusammenhänge in den Blick zu nehmen. Als „*local dynamics*“ bezeichnen sie die Interaktionen auf individueller Ebene. Die übergeordneten gruppenbezogenen Entwicklungen werden als „*global dynamics*“ bezeichnet. Alle Bedingungen und Veränderungen der Umgebung und die Reaktionen der Gruppe auf diese Veränderungen sollten als „*contextual dynamics*“ betrachtet werden. Die *Struktur der Gruppe* wird als *Netzwerk* zwischen allen Mitgliedern, den Aufgaben, Werkzeugen und Informationen dargestellt, das im Zeitverlauf Veränderungen unterliegt. Das Aufbauen, Aktivieren, Überwachen und Verändern von Verbindungen in Abhängigkeit von veränderten Anforderungen, Umgebungsbedingungen und Erfahrungen kann



beobachtet werden (vgl. Arrow et al. 2004). *Gruppenverhalten* wird durch die *Gruppenprojekte* und die *Bedürfnisse* der Mitglieder determiniert. Für das Überleben und die Integrität der Gruppe ist entscheidend, wie *erfolgreich* die *Projekte* bearbeitet, bzw. die *Bedürfnisse* der Mitglieder befriedigt werden können. Charakteristisch für die Gruppe als *komplexes System* ist die hierarchische Struktur von innen nach außen. Eine Regelmäßigkeit ist in der wiederkehrenden nichtlinearen Interaktion der Mitglieder zu erkennen, die dazu dienen, das System zu organisieren. Der Inhalt dieser Interaktionen gilt im Modell als nicht vorhersagbar. *Kollektives Verhalten* hat Regelmäßigkeiten, die eine Vorhersagbarkeit erleichtern. Es wird dem Forscher nahegelegt, die Veränderung des kollektiven Verhaltens zu beobachten, um Gruppen zu studieren und nicht die individuellen Kommunikationen, Beziehungen und Merkmale, um daraus abzuschätzen, wie diese schließlich im Rahmen der Gruppenaktivität zusammenwirken. Das Modell geht laut Arrow et al. (2004) von der Annahme aus, „dass viele Entfaltungsmuster des Gruppenverhaltens unabhängig von den individuellen Eigenschaften der Gruppenmitglieder sind und nur systematisch mit den Einschränkungen von Umgebungsbedingungen variieren“. Bezüglich der Auswirkung von Veränderungen gilt die Annahme – nicht bekannter – kritischer Schwellwerte komplexer Systeme. Das bedeutet, dass große Veränderungen einer Variablen keine Auswirkungen haben müssen aber kleine Veränderungen einer Variablen sehr große Auswirkungen haben können, wenn dabei ein kritischer Wert über- oder unterschritten wird.

#### 2.3.4.2 Zusammenfassung und Reflexion zum Gruppenprozess

Mills (1969, S. 40) kommt in seiner vergleichenden Übersicht der Prozessmodelle zu dem Fazit, dass „ein vollständiges Modell der kleinen Gruppe eher aus mehreren Modellen zusammengesetzt sein muss“. Er schlägt z. B. vor, das *strukturell-funktionale Modell* und das *kybernetische Wachstumsmodell* mit Modellen emotionaler Prozesse zu kombinieren und verweist dabei u.a. auf die Arbeiten von Freud (1940) und Bion (1971). Arrow et al. (2004) setzen sich mit dem Gruppenprozess unter den Aspekten der *Zeit* und des *Wandels* auseinander. Sie unterscheiden die verschiedenen Prozessmodelle auch dahingehend, welche „Motoren für Veränderung“ im jeweiligen Modell unterstellt bzw. wirksam werden. Als „Motoren für Veränderung“ (*motors of change*) unterscheiden sie mit Bezug auf Poole et al. (2000) vier Antriebe, die alleine oder in Kombination miteinander die Veränderungen in Organisationen oder Gruppen bewirken. Der „*lifecycle motor*“ ist das Durchlaufen einer Reihe von festgelegten Stadien. Als „*teleological motor*“ wird das Anstreben von einem oder mehreren Zielen durch Steuerung oder Justierung von außen

verstanden. Der Antrieb durch eine Wechselwirkung zwischen zwei sich gegenüberstehenden Parteien in einer Folge von *Konflikten* und *Synthesen* wird als „*dialectalmotor*“ bezeichnet. Als „*evolutionary motor*“ wird schließlich die wiederholte Abfolge von Variation, Auswahl und Abweisung verstanden. Sie zeigen auf, dass in der überwiegenden Zahl von Untersuchungen und in der Theoriebildung nach einfachen linearen Zusammenhängen und Mustern gesucht wurde. Die tatsächlich vorgefundene Komplexität der Kommunikations- und Interaktionsmuster würde eher in die „umgekehrte“ Richtung deuten, nämlich Gruppen als *komplexe Systeme* zu betrachten.

*Phasenmodelle* gehen davon aus, dass Gruppen im Laufe des Bestehens alle Phasen einer Gruppenentwicklung durchlaufen und sich wie ein lebender Organismus entwickeln. Die Gruppenentwicklung ist als endogener Prozess auf den „*lifecycle motor*“ zurückzuführen (vgl. Poole et al. 2000). Arrow et al. (2004) weisen darauf hin, dass im Modell von Bennis und Shepard (vgl. Bennis, 1972) zusätzlich auch ein „*dialectical motor*“ wirkt, um die Gruppe von einem Stadium in das nächste Stadium zu bringen. Carron und Eys (2012, S. 38) vermuten mit dem Blick auf Sportmannschaften, dass die Zeiten, die eine Gruppe in den einzelnen Phasen verbringt, für unterschiedliche Gruppen stark voneinander abweichen können. Dennoch gilt für diese Modelle die Annahme, dass keine der Phasen erreicht werden kann, ohne dass die vorherigen Phasen durchlaufen bzw. abgeschlossen wurden. Das Überspringen einer Phase ist folglich für eine neue Gruppe nicht möglich. Diskutiert wird aber, ob eine Gruppe, die sich nach einer Pause wieder zusammenfindet, bestimmte Elemente einer Phase oder ganze Phasen überspringen kann. Diese Annahme könnte z. B. für Sportmannschaften gelten, die sich zur neuen Saison wieder zusammenfinden. Fraglich ist in diesem Zusammenhang, wie sich die *Integration* neuer Mitglieder auswirkt und inwiefern davon auszugehen ist, dass es sich dann um eine neue Gruppe handelt (vgl. Worchel, 1994; Carron & Eys, 2012, S. 36-44). Arrow et al. (2004) vermuten, dass wesentliche Störungen von außen oder ein Austausch von Mitgliedern die Entwicklung der Gruppe behindern können oder die Gruppe im Entwicklungsprozess zurückgeworfen werden kann. Bezugnehmend auf Abschnitt 2.3.2 kann für eine Sportspielmannschaft zu Saisonbeginn davon ausgegangen werden, dass sich, je nach Umfang und Bedeutung der personellen Veränderung, die *Rollenverteilung* und auch Aspekte der *Führung* in der Gruppe verändern. Damit verändert sich auch die Verteilung von *Status* und *Macht* in der Gruppe und infolgedessen auch die individuellen Bedingungen der Gruppenmitglieder, *sozialen Einfluss* auf die Gruppe auszuüben.

Aus den Überlegungen von Arrow et al. (2000; 2004) zu *Gruppen als komplexe Systeme* kann gefolgert werden, dass die Komplexität des Gruppengeschehens zum einen durch die Varianz der *individuellen Merkmale* der Gruppenmitglieder und zum anderen durch veränderliche *situative Bedingungen* der Gruppe begründet ist. Sie postulieren eine „Unvorhersagbarkeit“ individuellen Verhaltens im Gruppenkontext, unterstreichen jedoch Regelmäßigkeiten im Gruppenverhalten und empfehlen die Untersuchung von Gruppenphänomenen durch die Beobachtung von Gruppenverhalten. Einige der diskutierten Modellansätze deuten darauf hin, dass sich für die Gruppe als Ganzes im Rahmen des Gruppenprozesses Eigenschaften herausbilden, die zwar von individuellem Verhalten in der Gruppe beeinflusst und verändert werden, jedoch eine höhere Stabilität aufweisen, und das Gruppenverhalten demzufolge leichter vorhersagbar machen. Darüber hinaus ist zu vermuten, dass die sich im Rahmen des Gruppenprozesses herausbildenden *Strukturen* entlang verschiedener Strukturdimensionen die *Vorhersagbarkeit* von Verhalten *erhöhen*.

Die Reflexion des Forschungsstandes zu den verschiedenen Prozessmodellen der Entstehung, Entwicklung und dem Zerfall von Gruppen zeigt auf, dass reale Prozesse in Gruppen komplexere Verläufe aufweisen, als dies lineare Phasenmodelle oder Pendelmodelle unterstellen. König und Schattenhofer (2012, S. 61) unterstreichen aber den *heuristischen Wert* dieser Modelle, weil sie „Wahrnehmung strukturieren“ und „Komplexität reduzieren“ und damit die *Diagnose von Gruppensituationen* erleichtern. König und Schattenhofer (2012, S. 56ff) berücksichtigen die Überlagerung langfristiger Entwicklungen in Gruppen mit dialektischen Wechseln zwischen *Differenzierung* und *Integration*. Auch mögliche Lernprozesse in Gruppen gehen in ihre Überlegungen mit ein. Ertragreiche Ansätze zu regelungstechnischen Prozessen im Sinne von verschiedenen *Rückkopplungen*, die *Umgebungsbedingungen* oder auch interne *Strukturen* der Gruppe verändern, lassen sich auch aus dem *kybernetischen Wachstumsmodell* ableiten. Die Überlegungen aus dem *strukturell-funktionalen Modell* zu inneren Energiequellen im Sinne der Befriedigung von *individuellen Bedürfnissen* mit Bezug auf extern vorgegebene oder intern vereinbarte *Gruppenziele* sollten ebenfalls im Modell Berücksichtigung finden. Auch das im Rahmen dieser Arbeit zu entwickelnde Modell kann nur eine Annäherung oder vereinfachte Konstruktion der Wirklichkeit sein. Die Ableitungen von oben beschriebenen Prozessmodellen und Anschlüsse an vorhandene Theorien werden aus dem Blickwinkel der Forschungsfrage vorgenommen bzw. hergestellt und beinhalten, wie Mills (1969) ausführt, immer eine Selektion hinsichtlich dessen, was zu beobachten ist und damit gleichzei-

tig eine Einschränkung der Reichweite des Modells. Eine Herausforderung für diese Arbeit liegt darin, die Komplexität des Gruppengeschehens bei der Modellentwicklung zugunsten der Handhabbarkeit nicht zu stark zu reduzieren, sondern eine hohe Differenziertheit zuzulassen, um *gruppendynamische Prozesse* in Sportspielmannschaften weiter aufzuklären und Erkenntnisgewinne für die Sportwissenschaft und die Sportpraxis gleichermaßen zu erzielen.

## 2.4 Gruppendynamische Faktoren und weitere Konstrukte

In den vorangegangenen Abschnitten zur Gruppendynamik haben wir den Forschungsstand hinsichtlich *Gruppenstruktur* und *Gruppenprozess* zusammengefasst. Einige dynamische Zusammenhänge zwischen den *Strukturdimensionen* wurden bereits aufgezeigt. Dabei wurden auch Begriffe wie *Zusammenhalt* und *Zielsetzung* verwendet. Im Fokus dieser Forschungsarbeit stehen *gruppendynamische Prozesse* in Sportspielmannschaften. Eine Grundannahme der *Gruppendynamik* ist, dass Gruppen *proprietäre Eigenschaften* haben, die von der Summe der Eigenschaften der Gruppenmitglieder verschieden sind (vgl. Lewin, 1963). Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff „*gruppendynamische Faktoren*“ für diese proprietären, zeitlich veränderlichen Gruppeneigenschaften als *Zustandsvariablen* der Gruppe verwendet. Doch welche *gruppendynamischen Faktoren* sind bedeutsam für das *dynamische Geschehen* in Sportspielmannschaften? Nachfolgend werden zunächst Theorien und Forschungsergebnisse zu *gruppendynamischen Faktoren* diskutiert, die in der soziologischen, sozialpsychologischen oder sportwissenschaftlichen Literatur im Zusammenhang mit dem Geschehen in interaktiven, leistungsorientierten Gruppen behandelt werden. Über die Bezeichnung dieser *Faktoren* wird bereits klar, dass es um *Eigenschaften* der Gruppe als Ganzes geht. Begriffe wie *Kohäsion* oder *Konformität* sollen den *variablen Zustand* einer Gruppe als *soziale Einheit* beschreiben. Die Liste der nachfolgend dargestellten *Faktoren* hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Im Rahmen dieser Arbeit sollen die in der Literatur beschriebenen *Faktoren* auch inhaltlich hinterfragt und gegebenenfalls modifiziert verwendet werden. Darüber hinaus werden weitere mögliche *Faktoren* diskutiert, die als potentiell relevant für das zu entwickelnde Modell erscheinen. Bereits aus der Diskussion des Forschungsstandes zu *Gruppenstrukturen* und *Gruppenprozessen* in Abschnitt 2.3 ergeben sich Ansätze für weitere *gruppendynamische Faktoren* die im Modell zu berücksichtigen sind. Ziel ist es, dass das zu entwickelnde Modell *gruppendynamische Faktoren* sowie ihre wechselseitigen *funktionalen Zusammenhänge* berücksichtigt, die das *dynamische Geschehen* in Sport-

spielmannschaften im Hinblick auf die Forschungsfrage hinreichend differenziert beschreiben können. Dabei kommt es zunächst darauf an, den Blick zu weiten, um keine wesentlichen Einflussgrößen zu „übersehen“. Andererseits ist aber auch die „Trennschärfe“ der Faktoren wichtig, d.h., dass die einzelnen Faktoren in ihrer Bedeutung und Aussage klar voneinander abgrenzbar sind.

Eine Grundsatzfrage bei der Untersuchung von Gruppen ist, wie *gruppendynamische Faktoren* bestimmt werden können oder müssen. Häufig verhindern methodische Probleme theoriekonforme Untersuchungen. In manchen Fällen können Gruppenphänomene durch Beobachtung untersucht und aufgeklärt werden. Bei Phänomenen, die durch Beobachtung nicht zu erschließen sind, muss methodisch auf Befragungstechniken wie Interviews oder Fragebögen zurückgegriffen werden. In vielen Fällen wird nicht die Gruppe, sondern werden die Individuen der Gruppe einzeln befragt. Damit stellt sich zum einen die Frage nach der *Aggregation* und zum anderen die Frage nach der *Unabhängigkeit* der einzelnen Aussagen. Bei der Frage der Aggregation geht es darum, wie die Einzelergebnisse zu einem Gruppenwert zusammengefasst werden und welche Aussagekraft dieser Gruppenwert dann tatsächlich für einen *gruppendynamischen Faktor* hat. Darüber hinaus zeigen vorliegende Forschungsergebnisse zur *Konformität* in Gruppen, dass im Gruppenkontext Mitglieder zu ähnlichen Aussagen und Verhaltensweisen tendieren und die Aussagen statistisch nicht als voneinander unabhängige Urteile zu bewerten sind, wenn es um Aspekte geht, die die Gruppe betreffen (vgl. Shaw 1981, Witte 1989, Wilhelm, 2001). Die hier aufgeführten Herausforderungen sind in vielen nachfolgenden Beschreibungen zum Forschungsstand *gruppendynamischer Faktoren* erkennbar und sind gleichermaßen für die eigene Forschungsarbeit relevant.

Einige der nachstehenden Begriffe beschreiben vornehmlich Konstrukte der Individualpsychologie. Zu ihnen gehören *Motivation*, *Volition*, *Emotion* und *Aggression*. In der Beurteilung von Gruppenverhalten im Sport werden jedoch Begriffe wie *Motivation*, *Leidenschaft*, *Emotionalität*, *Willen*, *Kampfgeist* und *Aggressivität* auch als Eigenschaften oder Attribute der Gruppe verwendet. Im Rahmen dieser Arbeit soll versucht werden, auch diese Konstrukte als mögliche *gruppendynamische Faktoren* einzuordnen und ihren Einfluss insbesondere auf die *Leistung* der Gruppe in den Blick zu nehmen. Eine besondere Stellung nimmt das Konstrukt *Selbstwirksamkeitserwartung* ein, das im Abschnitt 2.4.10 erörtert wird. Es ist als individualpsychologisches Konstrukt entwickelt worden, später aber auf soziale Einheiten wie Gruppen übertragen

worden. Die Bedeutung von *Konflikten* für das dynamische Geschehen in Gruppen wurde bereits in Abschnitt 2.3 deutlich. In 2.4.11 wird der Forschungsstand zum *Konflikt* im Allgemeinen und nachfolgend zu *psychischen* und *sozialen Konflikten* zusammengefasst. Ziel ist es, *Konflikte* bzw. *Konfliktpotenzial* der Gruppe angemessen im zu entwickelnden Modell zu berücksichtigen.

#### 2.4.1 *Attraktivität der Gruppe*

In diesem und dem folgenden Abschnitt werden mit *Attraktivität der Gruppe* und *Kohäsion* zwei *gruppendynamische Faktoren* betrachtet, mit denen sich viele Soziologen und Sozialpsychologen in den zurückliegenden Jahrzehnten befasst haben und zu denen es auch in der Sportwissenschaft zahlreiche, zum Teil stark voneinander abweichende Operationalisierungsansätze und eine Vielzahl von empirischen Untersuchungen gibt. Die Operationalisierungsansätze wie auch die Forschungsergebnisse können ohne Übertreibung als uneinheitlich und zum Teil als widersprüchlich eingeordnet werden (vgl. Arnscheid, 1999; Wilhelm, 2001). Obwohl *Kohäsion* begrifflich *Zusammenhalt* bedeutet, wird von einigen Forschern die *Attraktivität der Gruppe* in die Definition von *Kohäsion* mit einbezogen oder teilweise sogar mit ihr gleichgesetzt. Im Rahmen dieser Arbeit werden beide Konstrukte voneinander abgegrenzt und eigenständigen *gruppendynamischen Faktoren* zugeordnet.

Erste Ansätze zur Definitionen beider Konstrukte sind in den Theorien von Lewin (1963, 1982) und Moreno (1967, 1981) zu finden. Weitere alternative Zugänge oder ergänzende Überlegungen zur *Attraktivität der Gruppe* und zur *Kohäsion* lassen sich aus der *Austauschtheorie* von Thibaut und Kelley (1965), der *Theorie der Sozialen Identität* von Tajfel und Turner (1979) sowie der darauf aufbauenden *Selbstkategorisierungstheorie* von Turner (1987) ableiten, die beide Begriffe aus verschiedenen theoretischen Blickwinkeln betrachten. Bei Thibaut und Kelley stehen Vergleichsprozesse mit anderen Gruppen im Mittelpunkt der Betrachtung. Tajfel und Turner (1979) bringen die *Attraktivität der Gruppe* im Rahmen ihrer *Theorie der Sozialen Identität (SIT)* in Zusammenhang mit der Selbstdefinition des Individuums durch einen Prozess der *Kategorisierung*. Bei der Theorie der Sozialen Identität (SIT) geht es dabei primär um *Intergruppenvergleiche*. Mit der *Selbstkategorisierungstheorie* (SKT) von Turner (1987) wurde die SIT um Aspekte von *Intragruppenprozessen* erweitert, sodass auch verschiedene Identitätsebenen des Individuums innerhalb der Gruppe berücksichtigt werden.

Die *Attraktivität der Gruppe* ist ein *gruppendynamischer Faktor*, der beschreibt, in welchem Maße die Mitgliedschaft in dieser Gruppe für ihre Mitglieder von Bedeutung ist, bzw. welchen Wert sie der Mitgliedschaft beimessen. Shaw (1981, S. 82ff) führt aus, dass durch die Mitgliedschaft in der Gruppe Bedürfnisse der Mitglieder befriedigt werden (sollen). In der Literatur werden folgende Quellen für die Attraktivität der Gruppe unterschieden (vgl. Schachter, 1974; Berkowitz 1975; Heckhausen, 1980; Shaw, 1981; McGrath, 1984):

- a) Interpersonelle Anziehung zwischen Gruppenmitgliedern
- b) Aktivitäten der Gruppe
- c) Ziele der Gruppe
- d) Mitgliedschaft in der Gruppe
- e) Interpersonelle Anziehung außerhalb der Gruppe
- f) Ziele außerhalb der Gruppe

In der gruppendynamischen Forschung ist die *Attraktivität der Gruppe* – wie bereits erwähnt – sehr eng verknüpft mit dem Begriff der *Kohäsion*. Einige Forscher setzen *Kohäsion* sogar mit der *Attraktivität der Gruppe* gleich. *Kohäsion* als sozialpsychologischer Begriff bedeutet *Zusammenhalt* der Gruppe. Nach Ansicht vieler Forscher umfasst er weit mehr oder ist etwas anderes als die *Attraktivität der Gruppe*. Festinger, Schachter und Back (1950/1967, S. 164) beschreiben die *Kohäsivität* einer Gruppe als “total field of forces which act on members to remain in the group”. Sie stützen sich auf die feldtheoretische Beschreibung der Gruppe von Kurt Lewin (1963) als System von sich überlagernden Kräften. In der o.g. Definition werden nur Kräfte genannt, die ein Individuum in der Gruppe halten. In der Beschreibung von Lewin sind die Individuen aber auch entgegengesetzten Kräften ausgesetzt, die sie veranlassen, die Gruppe zu verlassen. Lewin bezeichnet die Gruppe als *sozialen Ort* mit einer *positiven* oder *negativen Valenz* (Lewin, 1963, S. 74ff). Eine Gruppe ist attraktiv für ein Individuum, wenn das Individuum ihr eine *positive Valenz* zuordnet. Wilhelm (2001, S. 36) weist darauf hin, dass in weiteren Formulierungen der Gruppe von Forschern um Festinger auch von der *resultierenden Kraft* gesprochen wird, die auch negative Kräfte einbezieht und eine Verrechnung verschiedener Kräfte miteinander impliziert. Der Soziometriker Moreno (1967, 1981) definiert *Kohäsion* lediglich als Funktion der *interpersonellen Attraktion* der Mitglieder, obwohl sie nach Shaw – wie oben beschrieben – nur einen Aspekt der *Attraktivität der Gruppe* umfasst. Moreno definiert einen *Kohäsionsindex* der Gruppe als Anzahl der gegenseitigen Wahlen unter den Mitgliedern normiert auf die Anzahl der möglichen Wahlen. Aus den oben genannten Definitionen von Festinger et. al. (1950/1967), wie

auch aus der Definition von Moreno geht hervor, dass die *Attraktivität der Gruppe* nicht nur auf die Motive der Individuen beschränkt ist, Mitglied der Gruppe zu bleiben, sondern dass auch die gegenseitige Akzeptanz der Mitglieder von Bedeutung ist (vgl. Cartwright & Zander, 1968, S. 91ff). Möchte eine Person gerne Mitglied dieser Gruppe sein, wird jedoch mehrheitlich abgelehnt, können sich starke Kräfte entfalten, diese Person aus der Gruppe zu drängen. Dieser Zusammenhang führte dazu, dass soziometrische Messungen zumindest in der frühen europäischen Kohäsionsforschung zur Ermittlung der *Attraktivität der Gruppe* starken Anklang gefunden haben (vgl. Wilhelm 2001, S. 48). Bergen und Koebakker (1959, S. 83) definieren die *Attraktivität der Gruppe* als „effect of the interaction of the motives which work in an individual to remain in or to leave the group“. Für sie ist Attraktivität der Gruppe das Zusammenwirken verschiedener *Motive*, die auf die Individuen der Gruppe jeweils einwirken, in der Gruppe zu verbleiben oder sie zu verlassen.

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird *Attraktivität der Gruppe* als kumulierter Wert der *Kräfte* betrachten, die jeweils auf die einzelnen Mitglieder wirken, Teil der Gruppe zu werden, zu bleiben bzw. die Gruppe zu verlassen. Nachfolgend wird der aktuelle Forschungsstand zur *Kohäsion* diskutiert und erörtert, wie *Kohäsion* in Abgrenzung zur *Attraktivität der Gruppe* im Rahmen dieser Arbeit berücksichtigt werden sollte.

#### 2.4.2 Kohäsion

*Kohäsion* in der Chemie bezeichnet die *Bindungskräfte* zwischen den Atomen und Molekülen von Stoffen. In der Sozialpsychologie steht *Kohäsion* für den *Zusammenhalt* von Gruppen. In seiner *Feldtheorie* wendet Kurt Lewin (1982) den Kräftebegriff aus der Physik auf das *soziale Feld* der Gruppe an. Er verwendet den Begriff *Kohäsion* allerdings nicht explizit, sondern beschreibt u.a. *kohäsive Kräfte*, die auf das *Individuum* einwirken. Festinger et al. (1950/1967, S.164) kommen später zu ihrer bereits erwähnten Definition der *Kohäsion*, die auf Lewins Ansatz zurückgeht: „We shall call the total field of forces which act on the members to remain in the group the ‘cohesiveness’ of the group.“ Mit dieser Definition wird *Kohäsion* als Gruppenvariable beschrieben, die für die Gruppe als Ganzes bestimmt werden muss. Als wesentliche Merkmale stellen sie die *Attraktivität der Gruppe* oder *positive Valenz* der Gruppe und die gruppenintern *gesteuerten Absichten* heraus, die als *Zweck* oder *Ziel* der Gruppe verstanden werden können. Zudem können Mitglieder eigene Wünsche und Ziele durch die Mitgliedschaft realisieren (vgl. auch Wilhelm 2001, S. 35ff). Andere Forscher stellen die *Beziehungen* der Mitglieder



untereinander als Grundlage des *Zusammenhalts* in den Vordergrund. Moreno (1967, 1981) definiert in seinem soziometrischen Ansatz die *Kohäsion* über einen Kohäsionsindex ( $K = \frac{\sum \text{gegenseitiger Wahlen}}{\sum \text{möglicher Wahlen}}$ ). Diese Definition findet auch in späteren Modellen anderer europäischer Forscher Berücksichtigung (vgl. Janssen, 1995, S. 262). Gross und Martin (1952) kritisieren die Verwendung soziometrischer Methoden und führen ihrerseits aus, dass Gruppenvariablen nicht über die Verrechnung soziometrischer Daten, welche auf bilaterale Beziehungen beruhen, ermittelt werden könnten. Sie postulierten Fragebogenmethoden, mit denen die Mitglieder verschiedene Merkmale der Gruppe beurteilen sollen. Wilhelm (2001, S. 38) stellt in einer Übersicht eine Vielzahl an Kohäsionsdefinitionen und Operationalisierungen gegenüber und verweist auf eine Untersuchung von Bernice Eismann, die Korrelationen von vier empirischen Konzepten zur *Kohäsion* untersucht hat. Dabei wurden soziometrische Freundschaftswahlen, direkte Attraktivitätseinschätzungen für die Gruppe, Anzahl der genannten Gründe, die für die Mitgliedschaft genannt werden sowie die Ähnlichkeit der Einstellungen als Konzepte verglichen. Im Ergebnis zeigen sich keine signifikanten Zusammenhänge zwischen diesen Kohäsionsmaßen ( $r \leq .37$ ).

Cartwright (1968) gruppiert die *Kräfte*, die die *Zugehörigkeit* eines Individuums zu einer Gruppe bewirken, in *Attraktivität* oder *Anziehungskraft* der Gruppe und *Attraktivität* alternativer Mitgliedschaften unter Berücksichtigung der Kosten eines Wechsels und bezieht sich dabei auch auf Thibaut und Kelley (1965). Er sieht insgesamt vier relevante Kohäsionskonzepte, die einzu-beziehen sind: (1) Interpersonelle Attraktivität im Sinne der Soziometrie als paarweise freundschaftliche Beziehungen, (2) Attraktivität der Gruppe als Ganzes, aufgegliedert in den Nutzen für das Individuum und die soziale Attraktivität, (3) Identifikation des Individuums mit der Gruppe und (4) dem Wunsch, in der Gruppe zu bleiben. Es wird deutlich, dass *Kohäsion* im Sinne des *Gruppenzusammenhalts* als ein mehrdimensionales Konstrukt verstanden wird, welches sich nicht standardisiert erfassen lässt (vgl. Wilhelm 2001, S. 39). Heckhausen (1989) beschreibt das Verhalten in Gruppen aus der motivations-psychologischen Perspektive. Er sieht das Zusammenwirken des *Anschlussmotivs*, des *Intimitätmotivs* und des *Leistungsmotivs* vornehmlich in Abhängigkeit der individuell unterschiedlichen Dominanz dieser Motive. Die schon mehrfach erwähnte *Dualität der Beziehungs- und Aufgabenorientierung* kommt auch bei Heckhausen zum Ausdruck. Je nach Zusammensetzung und Aufgabenstellungen der Gruppe wird die *soziale* und *aufgabenorientierte Kohäsion* beeinflusst, die sich ihrerseits auf die Aufgabenbearbeitung auswirken kann (vgl. Heckhausen, 1989; Wilhelm 2001).

Lott und Lott (1965) wählen einen lerntheoretischen Ansatz bei der Erklärung der *Kohäsion* in Gruppen. *Positive Einstellungen* der Individuen haben Antriebscharakter und bewirken einen Anstieg der Aktivität, insbesondere der *Kommunikation* in der Gruppe. Die anderen Gruppenmitglieder gelten als *sekundäre Verstärker* in der Ausübung gruppenrelevanter Handlungen und es kommt in hoch *kohäsiven* Gruppen zu einer stärkeren Angleichung von Meinungen und einer erhöhten *Konformität*. Lott und Lott reduzieren die *Kohäsion* in Gruppen auf *interpersonelle Attraktion*, beschreiben jedoch zusätzlich vorauslaufende Bedingungen und nachfolgende Auswirkungen (vgl. Lott, 1961; Lott & Lott, 1965; Arnscheid, 1999).

In der bisherigen sportwissenschaftlichen Erforschung von Gruppen spielt die *Kohäsionsforschung* eine bedeutende Rolle. Sie konzentriert sich primär im Sinne der Kleingruppenforschung auf die Untersuchung von Mannschaften im Sport und dort vornehmlich auf Zusammenhänge zwischen *Kohäsion* und *Leistung*. Gegenstand der Untersuchungen sind in der Regel die aktiven Sportler der Mannschaften. Seit dem Ende der 60er-Jahre wurden umfangreiche Kohäsionskonzepte und Erfassungsmethoden entwickelt. Die theoretischen Grundlagen liefern die Definition von Festinger et al. (1950/1967), die Arbeiten von Gross und Martin (1952) sowie der Ansatz von Lott und Lott (1965). Die nordamerikanischen Forschungen bevorzugten weniger den soziometrischen Ansatz und verwendeten hauptsächlich die von Gross und Martin (1952) postulierte Erhebungsmethode mit Fragebögen zu Gruppenmerkmalen (vgl. Wilhelm 2001). In den vergangenen fünf Jahrzehnten wurden verschiedene Erhebungswerkzeuge zur Operationalisierung des Kohäsionsbegriffes entwickelt und zum Teil in umfangreichen empirischen Untersuchungen mit Sportmannschaften eingesetzt. Betrachtet wurden im Rahmen dieser Arbeit der Sport Cohesiveness Questionnaire (SCQ) von Martens und Peterson (1971)<sup>14</sup>, das Gruppenbewertungsverfahren (GBV) von Schellenberger (1973), das Multidimensional Group Cohesion Instrument (MSCI)<sup>15</sup> von Yukelson, Weinberg und Jackson (1984), der Group Environment Questionnaire (GEQ) von Carron, Widmeyer und Brawley (1985), der Kohäsionsfragebogen Basketball (KFB) von Meding (1988) und der Fragebogen Mannschaftskohäsion (MAKO-02) von Lau und Stoll (Lau & Stoll, 2002; Lau, Stoll & Hoffmann 2003).

---

<sup>14</sup> Vgl. dazu auch Bezüge in Carron & Ball (1977); Carron & Chelladurai (1981)

<sup>15</sup> MSCI steht für Modified Sports Cohesion Instrument, einem auf 22 items reduzierten zweiten Version des ursprünglichen Fragebogens

Wesentlicher und wiederkehrender Diskussionspunkt ist die Mehrdimensionalität der *Kohäsion*. Martens und Peterson (1971) lassen bis zu sieben Kennwerte nebeneinander stehen. Es dominieren jedoch die Ansätze, die über Fragebögen erfassten Items faktoranalytisch zu untersuchen und zu gruppieren. Wilhelm (2001) sieht die Gemeinsamkeit der von ihm diskutierten Modelle in der Trennung von Aufgaben und Sozialkohäsion. Auch das von Lau und Stoll entwickelte MAKO-02 nimmt diese Unterscheidung vor. Wilhelm sieht aber auch eine empirische Grundlage für die Trennung von *Geschlossenheit* und *Attraktivität der Gruppe*, die Lau et al. (2003) allerdings nicht bestätigen können. Das wohl populärste Modell des GEQ (GEQ-D)<sup>16</sup> gliedert *Kohäsion* in *Geschlossenheit* und *Attraktivität der Gruppe* und ordnet diese auf einer zweiten Stufe in jeweils einen *aufgaben-* und *beziehungsorientierte* Dimension, wobei laut Wilhelm (2001, S. 93-95) diese Hierarchie von Carron, Widmeyer und Brawley (1985) theoretisch nicht begründet wird. Die Fragebögen gehen weniger auf theoretische Modelle zurück, sondern haben ihren Ursprung in Expertenurteilen oder auch Athletenbefragungen. Bei der Analyse der Items oder Fragen wird zum Teil deutlich, welche Vorstellungen mit der Entstehung oder Wirkung von *Kohäsion* verbunden sind. So werden in den Fragebögen bereits Zusammenhänge mit – aus Sicht des Verfassers – *eigenständigen* bzw. *anderen gruppenspezifischen Faktoren* hergestellt bzw. unterstellt. Der SCQ fragt z. B. individuell die *Fähigkeiten* der anderen Spieler ab, einen Beitrag zur Teamaufgabe zu leisten. Mit der Frage nach der individuellen „Power of Influence“ geht es um *strukturelle Aspekte* des Teams. Abgefragt wird auch die Qualität der *Zusammenarbeit* in der Gruppe. Weiterhin werden Bezüge hergestellt zur *Leistungsnorm* oder zur *Zielsetzung* der Gruppe. Der MSC1 liefert die Dimensionen (1) „attraction to the group“, (2) „unity of purpose“, (3) „quality of teamwork“ und (4) „valued roles“. Wilhelm (2001, S. 52) weist auf die hohe interne Konsistenz der vier Faktoren sowie der zusammengesetzten Kohäsionsskala des MSC1 hin, bedauert aber auch das Fehlen weiterer Reliabilitätsanalysen. Der MSC1, der im Vergleich mit dem GEQ nicht die Verbreitung und Beachtung in der Sportwissenschaft gefunden hat, deutet auf *Kooperation* und *positive Rollenbewertung* als eigenständige Dimensionen die neben der *Attraktivität der Gruppe* und dem *Zusammenhalt* oder der *Geschlossenheit* bedeutsam sind.

Wilhelm (2001, S. 63-66) beschreibt den sportwissenschaftlichen Forschungsstand zur *Kohäsion* als basierend auf deskriptive Konstrukte und for-

---

<sup>16</sup> Wilhelm und Milz (Wilhelm 2001, S. 107) erstellten aus sprachlichen und kulturellen Überlegungen heraus eine deutsche Version des GEQ, auf die auch Lau & Stoll (2001) zurückgreifen

dert eine theoretische Einbettung. Die Grundlagen dafür sieht er im Kräftebegriff der Feldtheorie Kurt Lewins (1963, 1982) und weist auch auf Verbindung zu motivationstheoretischen Erklärungen (vgl. Heckhausen, 1989) hinsichtlich Anschluss- und Leistungsmotiven hin.

Die Diskussion des Forschungsstandes zur *Kohäsion* unterstreicht, dass eine Einordnung von *Kohäsion* in ein *gruppendynamisches Modell* nur über eine *differenzierte* Berücksichtigung der unterschiedlichen Dimensionen sinnvoll ist. Wirkbeziehungen mit anderen *Faktoren* sollten nicht implizit unterstellt, sondern über *funktionale Zusammenhänge* zwischen mehreren *Faktoren* explizit dargestellt werden.

### 2.4.3 Zielsetzung

In den vorangegangenen Abschnitten zur *Attraktivität der Gruppe* und zur *Kohäsion* wird deutlich, dass den *Zielen* einer Gruppe bezogen auf *gruppendynamische Prozesse* eine hohe Bedeutung beizumessen ist. Die *Ziele* der Gruppe können für bestehende und neue Mitglieder der Gruppe bedeutsam sein, wenn es darum geht die *Attraktivität der Gruppe* für die Mitgliedschaft oder den Verbleib in der Gruppe zu bestimmen (vgl. Shaw, 1981, S. 82ff). *Identifizieren* sich die Gruppenmitglieder stark mit den *Zielen der Gruppe*, dann wirkt sich das positiv auf die *aufgabenbezogene Geschlossenheit* der Gruppe aus (vgl. Cartwright & Zander, 1968; Martens & Petersen, 1971; Vos & Brinkmann, 1972; Schellenberger, 1973). Nachfolgend wird ein kurzer Überblick über den Forschungsstand zur *Zielsetzung* in Gruppen gegeben:

Der Soziologe Theodore Mills (1969, S. 121) setzt sich mit der Frage auseinander, was *Gruppenziele* von *individuellen Zielen* unterscheidet. Er benennt zwei wesentliche Kriterien für *Gruppenziele*. Die *Ziele der Gruppe* sind nicht die Summation *individueller Ziele* und auch nicht direkt aus ihnen ableitbar. Sie beziehen sich vielmehr „auf einen wünschenswerten Zustand für die Gruppe“ als Ganzes. Darüber hinaus befindet sich die „Vorstellung“ von *Gruppenzielen* „in den Köpfen der Mitglieder“ und existiert dort im Bewusstsein, „neben *individuellen* Bedürfnissen, *Wünschen* und *Zielen*. (...) Vorstellungen von *Gruppenzielen* können von den meisten oder allen Mitgliedern geteilt werden“. Shaw (1981, S. 346-350) stellt fest, dass bisher der Untersuchungsgegenstand für den wesentlichen Teil der Forschungsarbeiten zu den Themen Aufgabenstellung und Zielsetzung das *Individuum* und nicht die *Gruppe* war. Er weist – wie auch schon Cartwright und Zander (1968, S. 401-419) – auf eine begrenzte Anzahl von Forschungsbeiträgen hin. Die vorlie-

genden Ergebnisse sind jedoch empirisch sehr gut abgesichert und – wie Zander (1971) laut Shaw nachgewiesen hat – in vielen Bereichen sehr gut auf Gruppen übertragbar. Zander kritisiert, dass vorliegende Forschungsarbeiten im Gruppenkontext primär darauf abheben, dass Individuen Mitglieder in Gruppen sind, um *eigene Ziele* und *Interessen* zu verfolgen und vernachlässigen die Aspekte der *Zielsetzung*, die sich auf befriedigende *Ergebnisse für die Gruppe als Einheit* richten. Seine Arbeiten umfassen die Erklärung des *Anspruchsniveaus (Level-Of-Aspiration)* der Gruppe und ihr Einfluss auf die *Arbeitsleistung* der Gruppe. Er möchte aufklären, wie das *Anspruchsniveau* der Gruppe durch *individuelle Motive* der Mitglieder beeinflusst wird und wie umgekehrt die *individuellen Motive* vom *Anspruchsniveau* beeinflusst werden. Wesentliche Hypothesen überprüft er durch Laboruntersuchungen mit ad-hoc-Gruppen von Studenten. Zander unterscheidet vier Arten von Zielen: Das *Gruppenmitglied* verfolgt mit der Mitgliedschaft *eigene Ziele* und formuliert gleichzeitig *Ziele für die Gruppe*. Die *Gruppe als Ganzes* kann *Ziele für die Gruppe* formulieren aber auch *Ziele für einzelne Mitglieder* benennen. Zander (1971) baut auf die Arbeiten von Atkinson (1966) zur Motivations- und Verhaltensforschung auf. Die *Erwartungs-Wert-Theorie* ebenso wie Atkinsons *Annahmen zur Leistungsmotivation* überträgt Zander auf Gruppen. Er unterscheidet die Motive nach der Orientierung der Befriedigung und grenzt „*person-oriented motives*“ und „*group-oriented motives*“ voneinander ab. Es werden Zusammenhänge zwischen *Motivation*, *Anspruchsniveau* und *Zufriedenheit* hergestellt. Darüber hinaus führt Zander in seinen Gleichungen den *Wunsch nach Erfolg mit der Gruppe* und den *Wunsch nach Vermeidung von Misserfolgen mit der Gruppe* ein, die zurückliegende Erfahrungen mit der Gruppe berücksichtigen (vgl. Zander 1971). Die Theorien und Hypothesen von Zander sollen im Rahmen dieser Arbeit für die Modellentwicklung berücksichtigt werden.

In der sportwissenschaftlichen Literatur, aber auch disziplinübergreifend, sind umfangreiche Arbeiten zum Zusammenhang von *Zielsetzung* und *Leistung*, teilweise auch in Kombination mit anderen gruppendynamischen Faktoren zu finden. Carron und Eys (2012, S. 299) weisen auf eine Metaanalyse von Locke und Latham (2002) hin, die die Wirksamkeit von konkreten Zielen für ein Individuum mit der Leistungsaufforderung, „das Beste zu geben“, verglichen haben. Sie konnten einen Effekt von .42 bis .80 zugunsten konkreter *Ziele* auf die *Arbeitsleistung* nachweisen. Bei einer weiteren Metastudie anderer Forscher, die ausschließlich Untersuchungen mit Gruppen einbezogen, ergab sich laut Carron und Eys (2012, S. 301) sogar ein Effekt in Richtung höherer Produktivität von .92. In einer früheren Arbeit stellen Locke und Latham

(1990) fest, „dass sich klare *Zielsetzungen* positiv auswirken auf die Arbeitsqualität, Reduzierung von Langeweile, Klarheit von Erwartungen, Identifikation mit der Aufgabe, Anerkennung von Kollegen und Führungskräften, Selbstbewusstsein, Stolz auf die Aufgabenbewältigung und die Bereitschaft, neue Herausforderungen anzunehmen“ (vgl. auch Carron & Eys, 2012, S. 300). Locke und Latham (2002) weisen auf empirisch gut gestützte Forderungen zur *Zielsetzung* hin. Ziele sollen (a) spezifisch und messbar sein, sollen (b) nicht einfach erreichbar sein, sondern eine Herausforderung darstellen, damit eine optimale *Leistung* erreicht wird. Bedingung für die Gültigkeit dieser Kriterien ist, dass die Ziele von den handelnden Personen akzeptiert werden und mit ihren *Fähigkeiten* erreichbar sind. Darüber hinaus sollen (c) *Zwischenziele* festgelegt werden, die zu dem übergreifenden Ziel führen, insbesondere wenn der Zeitraum zur Erreichung des übergeordneten Zieles sich über mehrere Wochen ausdehnt. Außerdem sollte das Individuum (d) regelmäßig Rückmeldung zu seiner *Leistung* erhalten. Die Wirksamkeit der *Ziele* auf die *Leistung* wird durch vier Mechanismen beeinflusst. *Zielsetzung* führt (1) zu einer verstärkten Anstrengung (*Effort*) und (2) zu einer Nachhaltigkeit (*Persistence*) der Anstrengung. Die Aufmerksamkeit wird auf notwendiges Verhalten gelenkt (*Direct Attention*). Außerdem wirken Ziele (4) indirekt als Katalysator, um relevante Strategien zu entwickeln und anzuwenden (*Catalyst Effect*). Auch Carron und Eys (2012, S. 304) stellen fest, dass sich viele Forschungsergebnisse zur *Zielsetzung*, einschließlich der sportwissenschaftlichen Untersuchungen, auf Einzelpersonen bzw. Einzelathleten beziehen, gehen aber von einer guten Übertragbarkeit auf die *Zielsetzung* für Gruppen aus. Sie verweisen auf Untersuchungen von Kyllö und Landers (1995), welche die Ergebnisse von Zander (1971) bestätigen. Leichte *Ziele* haben nach Kyllö und Landers keinen positiven Einfluss auf die *Leistung*. Nur moderate Ziele, die mit einer Wahrscheinlichkeit von 10- 50% erreicht werden können, haben eine positive Wirkung auf die Leistung im Sport.

Orlick (1986) unterscheidet Ergebnisziele (*Outcome-Goals*) als „absolute Ziele“ und Leistungsziele (*Performance-Goals*) als „relative Ziele“ und unterstreicht, dass Leistungsziele im Sport besser als Ergebnisziele geeignet sind, um Leistungssteigerungen zu erreichen. Er schlägt kleine Ziele, z. B. in Form von Tageszielen vor, um die Selbststeuerung des Athleten zu verbessern. Carron und Eys (2012, S. 303) weisen darauf hin, dass Orlick (1986) mit seinen Forderungen im Widerspruch zu Kyllö und Landers (1995) steht, die starke Verbesserungen nur durch absolute Ziele für möglich halten. Filbry et al. (1999) untersuchen Strategien mit kombinierten Zielen, die sich ausschließlich oder in Kombination aus Prozesszielen, Leistungszielen und Er-

ergebniszielen ableiteten. Sie zeigen auf, dass Strategien mit kombinierten Zielen wirksamer sind als Strategien mit ausschließlich einer Zielkategorie. Sie weisen aber darauf hin, dass es auf die Effektivität und die Priorisierung der Ziele untereinander ankommt, damit diese Strategien sich positiv auswirken können. Kyllö und Landers (1995) nennen drei weitere Aspekte, die positiven Einfluss auf die Wirksamkeit von Zielsetzungen haben. *Konkurrenz* innerhalb eines Teams, Einbindung der Athleten bei der Festlegung der Ziele (im Vergleich zu Vorgaben vom Trainer) und schließlich die *Kommunikation* von Zielen, um die Verbindlichkeit für den Athleten zu erhöhen. Der Zusammenhang zwischen der *Zielsetzung* und der *Produktivität* von Gruppen wird nach einer Theorie von Weldon und Weingart durch insgesamt sechs Prozesse beeinflusst. Wie bei *Individuen* so führt auch bei *Gruppen* Zielsetzung zu (1) erhöhter Anstrengung. Die Notwendigkeit von (2) Planung und Strategieentwicklung führt auch zur (3) regelmäßigen Überprüfung und im Team zu (4) unterstützender *Kommunikation*. Teammitglieder engagieren sich in Form von (5) zusätzlichen *Rollen*, um andere zu unterstützen oder *Aktivitäten zu koordinieren*. Es kann auch zu negativen Auswirkungen kommen, indem (6) es temporär zu Qualitätseinbußen zugunsten der Quantität kommt (vgl. Weingart, 1992; Carron & Eys 2012, S. 308).

Zielsetzungsaktivität als Interventionsmaßnahme in Sportmannschaften haben laut Carron und Eys (2012, S. 305) nachweislich einen wesentlich stärkeren Effekt auf die Leistung der Mannschaft als „Outdoor-Aktivitäten“ oder Maßnahmen zur Verbesserung der interpersonellen Beziehungen unter den Teammitgliedern. Sie beziehen sich auf eine Untersuchung von Martin, Carron und Burke (2009). Die Auswirkung von Zielsetzungsmaßnahmen auf andere Gruppenvariablen untersuchten Brawley, Carron und Widmeyer (1993). Sie stellten fest, dass sich *Zielsetzungsprogramme* in Sportmannschaften auf die *Sozialkohäsion* und die *Aufgabenkohäsion* positiv auswirken. Zielsetzungsprogramme bewirken demnach, dass die Mitglieder zu gemeinsamen Einstellungen gegenüber der Gruppe, zu ähnlichen *Meinungen zu den Zielen* der Gruppe, der *Geschlossenheit* und der *Zufriedenheit* in der Gruppe kommen. Auf vergleichbare Ergebnisse im Zusammenhang mit Klarheit über den Weg zum Ziel (Goal-Path-Clarity) weist auch bereits Shaw (1981, S. 377) hin.

Locke und Latham (1990) thematisieren mögliche *Konflikte* durch *konkurrierende Zielsetzungen* der Gruppe und der Gruppenmitglieder. Individuelle Bonussysteme können die Erreichung von Gruppenzielen behindern. Auf Sportspielmannschaften übertragen, könnte die individuelle Honorierung von As-

sists und Toren nach Carron und Eys (2012, S. 305-310) mannschaftsorientiertes Verhalten negativ beeinflussen. Sie fordern bei kombinierten Zielen eine *Kompatibilität* von individuellen Zielen mit Gruppenzielen. Sie weisen auch auf *übergeordnete, strategische Ziele* der Organisation hin, zu der die Gruppe gehört. Auch diese können unter Umständen im *Konflikt* mit *Gruppenzielen* und *individuellen Zielen* stehen.

Hinsichtlich der Ableitung *gruppendynamischer Faktoren* erscheinen zum einen *Ziele* oder *Leistungsnormen* im Sinne des *Anspruchsniveaus* der Gruppe relevant zu sein und zum anderen ein *Faktor*, der die Übereinstimmung der Gruppenmitglieder mit den Zielen berücksichtigt und über den auch prozessuale Aspekte der *Zielsetzung der Gruppe* in das Modell einfließen. Als Ausgangsgröße bei der Bewältigung der Gruppenaufgabe sollten neben der *Leistung* oder der *Produktivität* immer auch die *Zufriedenheit* in den Blick genommen werden.

#### 2.4.4 Konformität

Unter 2.3.2.2 haben wir die Strukturdimension *Normen* diskutiert. Was veranlasst ein bestehendes oder ein neues Mitglied der Gruppe, *explizite* oder *implizite Normen* der Gruppe einzuhalten? In der Sozialpsychologie gibt es umfangreiche Forschungen, die sich mit der *Konformität* von Individuen in Grupsituationen beschäftigen. Berkowitz (1975, S. 325ff) beschreibt *Konformität* als Anpassung des Individuums, um dem *Gruppendruck* nachzugeben. Er differenziert *Konformität* zusätzlich nach den Ursachen. Von *Compliance* spricht Berkowitz, wenn eine Person sich der Aussage-Mehrheit der Gruppe anschließt, weil sie glaubt, dass die Gruppe dieses erwartet, obwohl sie inhaltlich von der Richtigkeit der Aussage nicht überzeugt ist. Verwendet die Person die Information darüber, was die Mehrheit der Gruppenmitglieder für richtig oder für falsch hält, als Information über die Wahrscheinlichkeit der richtigen Lösung, dann bezeichnet er dies als *Acceptance*. Witte (1989, S. 475) unterscheidet *wahre Konformität* im Sinne der internalisierten und akzeptierten Haltung von *vorgetäuschter Konformität*. Shaw (1981, S. 280) und auch Berkowitz (1975, S. 327) referenzieren auf die von Deutsch und Gerhard (1955) eingeführte Unterscheidung zwischen *Konformität* „based on normative social influence“ als dem Wunsch des Einzelnen, den Erwartungen der Gruppe zu entsprechen und andererseits „based on informational social influence“, z. B. resultierend aus dem *Wert*, den das Individuum in der *Konformität* für sich erkennt. Ein Beispiel wäre das Erreichen individueller Ziele in oder mit der Gruppe.



Shaw (1981, S. 280ff) unterscheidet vier Variablenklassen, die die *Konformität* in der Gruppe beeinflussen und fasst wesentliche Forschungsergebnisse bezüglich der aufgeführten Variablenklassen zusammen. *Persönlichkeitseigenschaften* wie Intelligenz und Unabhängigkeit stellen die erste Variablenklasse dar. Die zweite Klasse bezieht sich auf den Stimulus von *Entscheidungssituationen*. Dazu würde zählen, wie eindeutig eine richtige oder falsche Antwort unbeeinflusst von *sozialem Druck* erkennbar ist. In unklaren *Entscheidungssituationen* nimmt *Konformität* tendenziell zu. Als *situationsbedingte* Variable der dritten Klasse gilt z. B. die Gruppengröße, die mit der *Konformität* positiv korreliert. Die vierte Klasse umfasst Variablen, die die Beziehungen innerhalb der Gruppe beschreiben. Shaw führt z. B. aus, dass nach eigenen Untersuchungen die *Konformität* des Individuums zunimmt, wenn die *Identifikation* mit der Gruppe steigt. Bedeutend scheint auch zu sein, wie die eigene *Kompetenz* im Vergleich zur Gruppe eingeschätzt wird. Die *Erfahrung*, wie erfolgreich die Gruppe in der Vergangenheit *ihre Ziele erreicht* hat, beeinflusst die *Konformität* ebenso, wie die *Dauerhaftigkeit* der Gruppenbeziehung. Weitere Untersuchungen überprüften die Frage, ob Variablen der o.g. vier Klassen *alternative Kräfte* darstellen, die die *Konformität* beeinflussen, oder ob sie unabhängig voneinander und damit *additiv* wirken können. Diese Untersuchungen stützen die Hypothese, dass sich die *Wirkungen* dieser *Kräfte addieren*.

Wenn wir davon ausgehen, dass das Einhalten von Normen und Regeln für das „Funktionieren“ der Gruppe bedeutsam ist, ergibt sich daraus die Frage, wie stark das normative Verhalten ausgeprägt sein sollte. Ist die *Konformität* zu hoch, dann wird sie laut Shaw (1981, S. 289) häufig mit dem Verlust der Individualität und der Tendenz in Verbindung gebracht, die Mitglieder auf ein *mittleres Niveau* zu reduzieren. *Konformität* in Gruppen wird von einigen Autoren auch im Zusammenhang mit *Innovation* diskutiert. Eine zu hohe *Konformität* kann in einer Gruppe bewirken, dass neue Ideen oder alternative Lösungswege von der Gruppe nicht in Betracht gezogen werden. Berkowitz (1975) und Witte (1989) beziehen sich auf Arbeiten von Moscovici (1979) und reflektieren Innovationen von Minderheiten in Gruppen. Mills (1969, S.112 - 114) und Shaw (1981, S. 290 - 293) setzen sich damit auseinander, wie die Gruppe mit Individuen umgeht, die von impliziten oder expliziten Normen abweicht. *Konformität* wird in der Regel von der Gruppe *belohnt*, *Deviation* häufig *sanktioniert*, jedoch nicht belohnt. Das Verhalten der Gruppe gegenüber

abweichenden Mitgliedern hängt davon ab, wie wichtig das *Thema* für die Existenz der Gruppe ist und wie stark der *Zusammenhalt* in der Gruppe ist<sup>17</sup>.

Von einer Person mit höherem *Status* wird von den anderen Mitgliedern erwartet, dass sie die Gruppennormen stärker beobachtet als andere. Andererseits ist es ihr aber auch eher erlaubt, von *Normen* abzuweichen, wenn sie in der Vergangenheit einen hohen Anteil an der *Zielerreichung* der Gruppe hatte. Wann welches Verhalten erwartet wird, hängt vom Kontext der *Situation* ab, ob Produktivität oder Solidarität im Vordergrund steht (vgl. Shaw 1981, S. 272). Hollander (1958) bezeichnet die höhere Toleranz hinsichtlich Normabweichungen von Personen mit hohem *Status* als „*idiosyncrasy credit*“. Eine Person mit hohem *Status* kann eine zu starke *Konformität* gegenüber Personen mit niedrigem *Status* auch als Erosion des eigenen „Standings“ empfinden. Weitere Ergebnisse deuten darauf hin, dass Normabweichungen einer Person mit niedrigem *Status* höher sanktioniert werden als bei einer Person mit hohem *Status* (vgl. Shaw, 1981, Witte 1989). Wilhelm (2006, S. 202) ergänzt dazu, dass *konformes Verhalten* vornehmlich von Personen mit *mittlerem Status* zu erwarten ist, und dass neben Führungskräften auch Außenseiter zu normabweichendem Verhalten neigen bzw. anderen Regeln folgen können. Carron (1980) weist im Kontext von Mannschaften im Sport darauf hin, dass neue und/oder junge Teammitglieder eher *konformes Verhalten* zeigen. Weitere situationsbedingte Umstände, wie *soziale Unterstützung* und *Mehrheitsverhältnisse* haben laut Carron ebenfalls Einfluss auf die *Konformität*. Die Verfügbarkeit alternativer Gruppen und die Relevanz des Themas werden als weitere Einflussgrößen von *Konformität* in Gruppen erörtert (vgl. Festinger, 1954; Thibaut & Kelley 1965; Arnscheid 1999).

*Konformes* oder *nonkonformes Verhalten* in der Gruppe muss vor dem Hintergrund von Persönlichkeitsmerkmalen, der Rollenverteilung in der Gruppe und im Kontext der Gruppensituation interpretiert werden. *Nonkonformes Verhalten* im Verständnis des unter 2.3.4 beschriebenen Gruppenprozesses deutet auf Differenzierung bzw. kann auch als *konflikthaftes Verhalten* interpretiert werden. *Konformes Verhalten* hingegen deutet tendenziell auf *Integration* oder *Harmoniestreben* in der jeweiligen *Gruppensituation*. Verhaltens-tendenzen werden auf individueller Ebene stark durch die jeweilige *Position* in der *Gruppenstruktur* beeinflusst.

---

<sup>17</sup> Shaw bezieht sich auf Untersuchungen von Schachter (1951) zu Kommunikationsverläufen von Gruppendiskussionen in unterschiedlich-kohäsiven Gruppen

#### 2.4.5 Kooperation und Konkurrenz

*Kooperation* wird im Rahmen dieser Arbeit in verschiedenen Kontexten erörtert. Der Fokus ist auf Sportspielmannschaften gerichtet, in denen ein hohes Maß an Interaktion und Zusammenarbeit erforderlich ist, um die *Gruppenaufgabe* erfolgreich bewältigen zu können. *Kooperation* ist in mehrfacher Hinsicht eine notwendige Grundlage der sportlichen *Leistung* einer Mannschaft. In der Soziologie und Sozialpsychologie wird *Kooperation* auch auf einer allgemeineren Ebene als Gegensatz zu *Konkurrenz*<sup>18</sup> erörtert. Dabei werden Ursachen und Wirkungen von *Kooperation* und *Konkurrenz* innerhalb von Gruppen und zwischen verschiedenen Gruppen untersucht. Es erfolgt zunächst eine allgemeine Betrachtung von *Kooperation* und *Konkurrenz* innerhalb und zwischen Gruppen, bevor *Kooperation* als Grundlage sportlicher Leistungen in Sportspielmannschaften beleuchtet wird.

Als einer der wichtigsten Sozialpsychologen, der sich mit der Erforschung der Konzepte *Kooperation* und *Konkurrenz* beschäftigt hat, gilt Morton Deutsch. Deutsch (1949, 1968) stellt fest, dass die Reflexion von *Kooperation* und *Konkurrenz* in kaum einer wissenschaftlichen Diskussion von Beziehungen zwischen Individuen und Gruppen fehlt, es aber kaum explizite Theorien oder experimentelle Untersuchungen zu diesen Konzepten gibt. Carron und Eys (2012, S. 314) verweisen auf ein ca. 30 Jahre später gezogenes Fazit von Stanne, Johnson und Johnson (1999), dass es zwar umfangreiche Forschung zum Thema *Konkurrenz* gibt, jedoch keine konzeptionelle Konsistenz in der Theorie vorherrscht, *kompetitives Verhalten* in sozialen Situationen zu erklären. *Konkurrenz* wird je nach Autor als situative Variable, als Persönlichkeitsmerkmal („Trait“), als kognitive Variable, als Motiv oder als typisches Verhaltensmuster („Attitude“) einer Person beschrieben. *Konkurrenz* als situative Variable ist auch eine Grundannahme der frühen Arbeiten von Deutsch (1949)<sup>19</sup>. Er beschreibt eine *Konkurrenzsituation* dergestalt, dass Erträge eines Individuums mögliche Erträge eines anderen Individuums einschränken. Dieses ist der Fall, wenn Belohnungen z. B. proportional nach dem Grad des Beitrages der Individuen zum Gesamtergebnis verteilt werden. Von einer *kooperativen Situation* kann im Gegensatz dazu gesprochen wer-

---

<sup>18</sup> In der englischsprachigen Literatur wird der Begriff „competition“ verwendet, der zum einen „Wettbewerb“ und zum anderen „Konkurrenz“ bedeuten kann. Der Begriff Wettbewerb soll im Rahmen dieser Arbeit lediglich eingeschränkt auf die sportliche Auseinandersetzung mit dem Gegner verwendet werden.

<sup>19</sup> Morton Deutsch hat seine umfangreichen, theoretisch hergeleiteten Hypothesen mit einer Studie überprüft und 1968 nochmals zusammen mit den Ergebnissen dieser Studie veröffentlicht (Deutsch, 1968). Die umfangreichen Ergebnisse können hier aus Platzgründen nicht wiedergegeben werden.

den, wenn die Beiträge eines Individuums die Erträge aller Individuen der Gruppe steigert. Carron und Eys (2012, S. 315) führen das Beispiel einer Sportmannschaft an, die nach dem gewonnenen Wettbewerb das Preisgeld gleichmäßig unter allen Spielern des Teams aufteilt. Andere Autoren bezeichnen *Konkurrenz* als Nullsummen-Bedingung (Zero-Sum-Condition), wenn Vorteile einer Seite Nachteile für die andere Seite bedeuten. Ein praktisches Beispiel aus dem Mannschaftssport wäre die interne *Konkurrenz* um Spielanteile, wenn zwei oder mehrere Spieler auf der gleichen Spielposition spezialisiert sind.

Shaw (1981, S. 378) bezieht sich auch auf die Definitionen von Deutsch (1949) und leitet daraus eine Homogenität der Ziele in *kooperativen Situationen* sowie Heterogenität der Ziele in *kompetitiven Situationen* ab. Er versteht (a) individuelle Unterschiede durch unterschiedliche Annahmen über die Gruppenziele, (b) unterschiedliche Ziele der Individuen für die Gruppe und (c) von den gemeinsamen Gruppenzielen abweichende individuelle Ziele als Ursachen heterogener Zielstrukturen. Thibaut und Kelley (1965) begründen „*competition*“ im Rahmen ihrer *Austauschtheorie* aus der kognitiven Perspektive. *Konkurrenz* entsteht immer dann, wenn ein Individuum versucht, die eigenen Vorteile zu maximieren und die eigenen Kosten zu minimieren. In der differentiellen Psychologie werden Individuen relativ stabile Persönlichkeitsmerkmale (*Traits*) in unterschiedlicher Ausprägung zugeschrieben. Ein *kompetitives* oder *ausgleichendes Grundmotiv* als Disposition wird als Ursache oder Antrieb für bevorzugtes Verhalten gedeutet (vgl. Murray, 1938; Reiss, 2009). Carron und Eys (2012, S. 316-318) unterscheiden *Kooperation* und *Konkurrenz* innerhalb von zwei verschiedenen Gruppen, die untereinander ebenfalls *kooperieren* oder im *Wettbewerb* zueinander stehen können. Die typische Situation in Sportspielen beinhaltet *intern kooperierende* Gruppen, die miteinander im *Wettbewerb* stehen. Deutsch (1968, S. 462) führt allerdings aus, dass es kaum lebensnahe Situationen gibt, die als „*rein*“ *kooperativ* oder „*rein*“ *kompetitiv* gelten können. Meistens haben wir es mit Kombinationen von Zielen und Teilzielen zu tun, die nicht alle durchgehend *kooperatives Verhalten* begünstigen. Er verweist auf ein Basketballspiel, welches vom Team gemeinsam gewonnen werden kann, in dem aber nicht jeder der „Star“ des Teams sein kann.

Carron (1980) führt die Arbeiten von Goldman, Stockbauer und McAuliffe (1977) an. Sie stellen einen Zusammenhang zur Art der Aufgabenstellung her. Bei Aufgaben, für die die Zusammenarbeit in der Gruppe von großer Bedeutung ist, korreliert *Kooperation* positiv mit der *Leistung*. Bei Aufgaben hin-

gegen, die auch von jedem Mitglied individuell gelöst werden können, ist die Korrelation negativ. Carron und Eys (2012, S. 324) greifen diese Ergebnisse nicht wieder auf und weisen stattdessen auf verschiedene, aktuellere Metaanalysen, u.a. von Stanne, Johnson und Johnson (1999) hin, die neben *kooperativen* und *kompetitiven* Gruppensituationen noch *Individualität* in Gruppen hinsichtlich *Produktivität* untersuchen. Sie zeigen eine höhere *Produktivität* von *kooperativen* gegenüber *kompetitiven* Gruppen und Gruppen mit hoher *Individualität*, und betonen die Überlegenheit primär bei Aufgaben, die mehr als eine Person benötigen, um die Gruppenaufgabe abzuschließen.

Sportspielmannschaften sind Gruppen, die ihre Gruppenaufgabe nur mit einem hohen Maß an *Kooperation* bewältigen können. Wie Wilhelm (2001) ausführt, ist es nötig, dass neben einem starken Interesse an der Mitgliedschaft und hohem Engagement der Gruppenmitglieder auch die Bereitschaft zur *Kooperation* vorhanden sein muss. Er sieht die *Kohäsion* als vermittelnde Größe, die zwischen den individuellen Ressourcen und der *Kooperationsbereitschaft* vermitteln könnte und verweist dabei auf Deutsch (1959), der auf individueller Ebene die *Motivation zur Zugehörigkeit* und die *Leistungsmotivation* als Bestandteile einer *Kooperationsmotivation* sieht. Wie oben beschrieben, haben wir es auch in Sportspielmannschaften selten ausschließlich nur mit *kooperativen* Situationen zu tun (Deutsch, 1968). Neben der Notwendigkeit der *Kooperation* im Zusammenspiel auf dem Feld, gibt es in Mannschaften des Leistungssports „Konkurrenz um die Verteilung knapper Güter“, wie die aktive Spielerzeit auf den verschiedenen Spielpositionen, die Berücksichtigung in der Startaufstellung oder um Prestige (vgl. Behm, 1995; Carron & Eys, 2012). Es kann insofern davon ausgegangen werden, dass *individuelle Zielkonflikte* die Kooperationsbereitschaft im Training und Wettkampf beeinflussen können. Andere Untersuchungen zeigen einen Zusammenhang zwischen *Kooperation* und *freundschaftlichen Beziehungen* auf. In Versuchen wurde nachgewiesen, dass sich Mitspieler, zwischen denen freundschaftliche Beziehungen bestehen, im Spiel häufiger den Ball zuspieren (vgl. Alftermann, 1993, S. 82). Wilhelm (2001) unterstreicht die Bedeutung der individuellen *Fähigkeiten* der Mannschaftsmitglieder, die sich auf die *Zusammenarbeit* der Gruppe auswirken. Die Art und Weise, wie die *Fähigkeiten* der einzelnen Mitglieder in die *Zusammenarbeit* eingehen, hängt von der Aufgabenstellung ab. Carron (1980) reflektiert Thesen der Spieltheorie zur Koalitionsbildung im Zusammenhang mit *Kooperation* und *Konkurrenz* in Basketballmannschaften und postuliert als notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Mannschaft eine „*Koalition*“ der fünf effektivsten Spieler aus einem Kader von zehn bis zwölf Spielern im Sinne von „*maximum resources*“ auch über die Grenzen

von „Cliques“ hinweg. Janssen(1995) beschreibt die bestimmenden Größen für eine *kooperative Mannschaftsleistung* in Sportspielen mit

„(a) dem technischen Leistungsniveau der Einzelspieler, (b) dem konditionellen Niveau der Einzelspieler, (c) den taktischen Konzepten auf Gruppenniveau, (d) das Gruppenklima oder die Gruppenmoral (oder der Siegeswille), (e) die Spielführung durch einen Spielführer und (f) die Mannschaftsleitung und die Mannschaftsbetreuung durch den Verein“ (Janssen, 1999, S. 256).

Janssen verweist auf die „unterschiedlichen Regeln, Techniken und Strategien der Kooperation“ einzelner Sportspiele, wie sie z. B. von Stiehler et al. (1988, S. 44 ff) für Basketball, Handball, Fußball und Volleyball dargelegt werden. Übergreifend für die genannten Sportarten beschreiben sie die Leistungsstruktur und Handlungsregulation in Sportspielen. Die Autoren unterscheiden übergeordnet die Spilleistung als *Wettkampfleistung* in der Auseinandersetzung mit einem Gegner, die *Spielfähigkeit*, bestehend aus *individuellen* und *kollektiven Leistungsvoraussetzungen* und den *Ausbildungsprozess* als *Leistungsvorbereitung*. *Kooperation* als integrativer Bestandteil der Wettkampfleistung ist an verschiedene Vorbedingungen geknüpft. Sportler, die Mitglied einer Wettkampfmannschaft werden, haben den von Stiehler et al. beschriebenen Ausbildungsprozess auch bereits vorher in Mannschaften vollzogen, denen sie im Verlauf ihrer Sportausübung angehört haben. Sie haben dabei technische und taktische Fertigkeiten erlangt, die sie befähigen, auf einem bestimmten Niveau mit den Mitspielern zu *kooperieren*, d. h. Handlungsketten gegnerischer Mannschaften erfolgreich zu stören oder zu unterbinden sowie eigene Handlungsketten mit mehreren Mitspielern erfolgreich auszuführen und Wettkämpfe zu gewinnen. Über den fortlaufenden Ausbildungsprozess verändern sich die individuellen und kollektiven Leistungsvoraussetzungen. Das gemeinsame Training ist darauf ausgerichtet, das Repertoire der individuellen und kollektiven technisch-taktischen *Handlungsmöglichkeiten* zu *erweitern* und dieses *flexibel einzusetzen* (vgl. auch Janssen, Katzenberger & Wegner, 1994). Gleichzeitig dient das wiederholte Training festgelegter Handlungsketten oder Spielzüge dazu, die erhebliche *Komplexität* in der Wettkampfsituation zu *reduzieren*, indem aus einer Vielzahl möglicher Handlungsketten eine begrenzte Anzahl erfolgsversprechender Spielzüge ausgewählt wird, die alle Mitspieler kennen und die mit wenig *Kommunikation* während des Spiels initiiert werden können. Die gruppeninterne *Kooperation* wird verbessert, um höhere *Wettkampfleistungen* erbringen zu können.

Die Anforderungen an die Handlungsregulation in Sportspielen beschreiben Stiehler et al. (1988, S. 55-62) in Form eines anspruchsvollen kognitiven Prozesses ständiger Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung, da

die Athleten auf sehr viele „Einflussgrößen wie Ball, Ziel, Mitspieler, Gegner, Spielraum, Spielzeit, Regeln und andere äußere Bedingungen (Licht, Boden, Witterung) in sehr kurzer Zeit reagieren müssen. Sie beschreiben die Spieltätigkeit aus psychologischer Sicht „als Einheit *motivationaler, volitionaler, emotionaler* und *kognitiver* Prozesse, die ihren Ausdruck in der sportspielspezifischen Motorik finden.“ Insofern können wir unterstellen, dass *Zielkonflikte* des Individuums sofern sie zum Zeitpunkt der Handlungsregulation für das Individuum psychisch relevant sind, den Entscheidungsprozess beeinflussen können. Weiterhin kann das gemeinsame Training als *Lernprozess* verstanden werden, in dem die Teammitglieder Spielkombinationen, Handlungsketten, Abläufe und die zur Auslösung und *Koordination* notwendigen *Kommunikationen internalisieren*, um sie unter Wettkampfbedingungen abrufen bzw. anwenden zu können.

#### 2.4.6 Motivation

In diesem Abschnitt wird der Forschungsstand zum Begriff *Motivation* zusammengefasst. *Motivation* ist als individualpsychologisches Konstrukt einzuordnen. In Verbindung mit zielorientierten Gruppen wird es jedoch auch als Attribut von Gruppen verwendet. Für *Motivation*, wie auch für die in den folgenden Abschnitten reflektierten Begriffe wie *Volition*, *Emotion* und *Aggression*, soll im Rahmen dieser Arbeit auch die Frage gestellt werden, ob diese Konstrukte als *gruppendynamische Faktoren* verwendet werden müssen oder können, oder ob sie lediglich individuelles Verhalten in Gruppen bewirken und erklären.

Der Begriff *Motivation* wurde bereits in mehreren obigen Abschnitten der Arbeit in unterschiedlichen Zusammenhängen verwendet. Bei der Erklärung von Gruppenphänomenen geht es immer auch um – nicht beobachtbare – Ursachen für individuelles und kollektives Verhalten. Warum schließen sich Individuen einer *Gruppe* an, verbleiben in dieser Gruppe, verfolgen in der Gruppe gemeinsame oder individuelle *Ziele* oder verlassen die Gruppe? Die Fragen richten sich auf den Antrieb der Individuen in der Gruppe. Welche *Antriebskräfte* oder *Motive* bewirken ein bestimmtes Verhalten? Janssen (1995, S. 99) nennt Begriffe wie „Triebe, Strebungen, Neigungen, Gefühle und Leidenschaften“ als dynamische Ursachen von Verhalten und ordnet sie den Konstrukten „*Motivation* und *Emotion*“ zu. Janssen (1995, S. 99ff) und Gabler (2002, S. 38ff) fassen jeweils zentrale theoretische Ansätze der motivationspsychologischen Forschung zusammen. Es werden biologisch-physiologische, ethologisch-instinkttheoretische, tiefenpsychologisch-triebtheore-

tische, behavioristisch-lerntheoretische und persönlichkeits-theoretische Ansätze unterschieden (vgl. auch Tinbergen, 1956; Lorenz, 1963; Freud, 1940; Skinner, 1973; Hull, 1977; Rheinberg, 2006; Butt, 1976; Murray, 1938; Reiss, 2009; Maslow, 1954; Heckhausen, 1989).

Gabler (2002, S. 43) vergleicht die oben aufgeführten Ansätze hinsichtlich unterschiedlicher Kriterien. Er hinterfragt die Reichweite der Ansätze, die empirische Überprüfbarkeit, die Übertragbarkeit auf humanpsychologische Phänomene und ihren Erklärungswert. Darüber hinaus vergleicht er, ob die jeweiligen Ansätze berücksichtigen, dass Verhalten nicht nur von internen, sondern auch von externen Bedingungen bestimmt wird. Er hinterfragt auch die anthropologische Grundauffassung als Basis der jeweiligen Theorie. Mit Ausnahme der persönlichkeits-theoretischen Ansätze wird der Mensch hauptsächlich als Lebewesen beschrieben, welches auf interne oder externe Reize reagiert. Er verweist darauf, dass sich aber in den letzten drei Jahrzehnten auch im deutschsprachigen Raum ein kognitiv-handlungsorientierter Ansatz vermehrt durchgesetzt hat (vgl. Heckhausen 1980; 1989). Gabler (2002, S. 44) unterstreicht, dass der kognitiv-handlungstheoretisch orientierte Ansatz den Menschen weniger als ein auf interne und externe Reize, Impulse oder Bedingungen reagierendes Lebewesen betrachtet, sondern vielmehr als ein „planendes, auf die Zukunft gerichtetes Lebewesen“ einordnet, das Entscheidungen trifft und Handlungen als auf ein bestimmtes Ziel gerichtetes Verhalten ausführt. Sowohl die ausgeführten Handlungen als auch das Ergebnis dieser Handlungen können bewertet werden, da der Mensch fähig ist, zu reflektieren. Gabler unterstreicht, dass auch dieser Ansatz eine begrenzte Reichweite hat, da er *auf zielgerichtete Handlungen fokussiert*, d. h. auf Handlungen, mit denen Individuen ihre Ziele willkürlich, bewusst und kontrolliert verfolgen. Routineaktivitäten, wie z. B. das ungezielte Gehen, werden nicht erfasst, sondern nur, wie Heckhausen (1989) ausführt, „*auffälliges Handeln*“, wenn jemand etwas tut, was nicht jeder andere auch tut und eher der *Person* als der *Situation* zuzuschreiben ist.

Heckhausen (1989) erläutert drei Vergleichsdimensionen, um personenspezifisches Verhalten zu identifizieren. Setzt man verschiedene *Personen* der gleichen *Situation* aus, dann sind individuelle Unterschiede zu erkennen. Zeigt eine *Person* in unterschiedlichen *Situationen* identisches Verhalten, kann davon ausgegangen werden, dass dieses Verhalten nicht auf die *Situation*, sondern auf individuelle Eigenschaften der *Person* zurückzuführen ist. Auf stabile, individuelle Persönlichkeitseigenschaften kann geschlossen werden, wenn ein bestimmtes Verhalten über einen langen Zeitraum immer wie-



der gezeigt wird. Als Ursache dieses personenspezifischen Verhaltens werden individuelle Dispositionen vermutet. Diese Dispositionen betrachtet Heckhausen als situationsüberdauernde, zeitüberdauernde, persönlichkeitspezifische *Wertungsdispositionen*, kurz *Motive*. Handeln wird von Heckhausen als Wechselwirkung zwischen *persönlichen Wertungsdispositionen* und *situativen (Umwelt-) Bedingungen* verstanden. *Situationen* beeinflussen abhängig von der individuellen *Wahrnehmung* und dem *Erleben* der Person, die sich kognitiv mit ihr auseinandersetzt, das *Handeln* dieser Person. Damit wird der Feststellung Rechnung getragen, dass „subjektive“ Umweltbedingungen für das Handeln des Individuums relevant sind. Hingewiesen wird auch auf den Umstand, dass Personen gezielt *Umweltsituationen* aufsuchen können, die ihren *Motiven* entsprechen und diese nach ihren Wertvorstellungen gestalten.

*Motive* werden im Rahmen dieses Ansatzes nicht als „real existent“ betrachtet, sondern gelten als *hypothetisches Konstrukt*. Als intervenierende Variable vermitteln sie zwischen beobachtbaren Situationen und beobachtbarem Handeln. Der Anregungsprozess der *Motive* durch situative Umweltbedingungen wird als *Motivierung* bezeichnet, die als Ergebnis *Motivation* erzeugt. Heckhausen spricht von *Motivation* durch *Anreiz* der vorweggenommenen *Folgen* des Handlungsergebnisses. Eine Person stellt sich *Handlung* und *Ergebnis* vor. Die vorweggenommenen *Folgen* schaffen einen *positiven* oder *negativen Anreiz*, der die Handlungsrichtung (Anstreben oder Vermeiden) beeinflusst. Da Handlungen erfolgreich oder nicht erfolgreich sein können, werden für zielgerichtete Handlungen zwei Motivationskomponenten unterschieden, die gleichzeitig wirken: die Hoffnung auf Erfolg (HE) und die Furcht vor Misserfolg (FM) (vgl. Atkinson 1966; Heckhausen 1989). In Anlehnung an Nitsch (1986) und Heckhausen (1980, 1989) setzt sich Gabler mit dem Ablauf von Motivationsprozessen auseinander (vgl. Gabler, 2002 S.49) und entwickelt unter anderem ein anschauliches Ablaufschema für Motivationsprozesse in Leistungssituationen (Gabler 2002, S.53), welches neben den kognitiven Aspekten auch emotionale Aspekte des Motivationsprozesses berücksichtigt. Darüber hinaus werden die Theorien von Atkinson (1966) zum *Anspruchsniveau* und zur Kausalattribution von Weiner (1976) integriert. Beckmann und Elbe (2006) sprechen von einer „hedonistischen Verzerrungstendenz“, vornehmlich in westlichen Kulturen, die Ursachen für *Erfolge* internalen Faktoren und *Misserfolge* externalen Faktoren zuschreiben. Von englischsprachigen Autoren wird diese Verzerrungstendenz als „Self-serving Bias“ bezeichnet. Gabler (2002, S.59) ordnet den vier Feldern von Weiner (1976) für den Sport typische Ursachenzuschreibungen zu. Janssen (1995, S.131) weist darauf hin,

dass aktuellere Forschungsergebnisse aufklären, dass *spontane Attributionen* lediglich nach der Handlung im Falle von Misserfolg und von unerwartetem Erfolg auftreten. Im Zusammenhang mit der Verzerrungstendenz zeigen Untersuchungen im Wettkampfsport, dass diese Tendenz sich im Laufe der Saison abschwächt und dass Misserfolge zunehmend selbstkritischer beurteilt werden.

Die Motivationsforschung setzt sich ausführlich mit der *Leistungsmotivation* auseinander. Heckhausen (1989) nennt fünf Bedingungen für leistungsmotiviertes Handeln (vgl. auch Janssen, 1995, S.116; Gabler, 2002, S.51):

- Das Ergebnis der Handlung muss objektivierbar (messbar) sein
- Es ist ein allgemein verbindlicher Gütemaßstab vorhanden
- Das Handlungsergebnis ist zu Beginn ungewiss, d.h. der Schwierigkeitsgrad spielt eine Rolle. Erfolg und Misserfolg müssen möglich sein.
- Die handelnde Person muss einen allgemeinen, verbindlichen Gütemaßstab oder einen eigenen Gütemaßstab für sich akzeptieren
- Das Ergebnis der Handlung wird entweder auf die Fähigkeiten oder die Bemühungen der handelnden Person zurückgeführt

Heckhausen (1989, S.236-244) teilt die *Leistungsmotivation* in die zwei Komponenten *Hoffnung auf Erfolg* (HE) und *Furcht von Misserfolg* (FM), die gleichzeitig in jeder Person wirken<sup>20</sup>. Die Leistungsmotivation wird letztlich aus der Summe von HE-Indikatoren und FM-Indikatoren bestimmt. Ist  $\sum HE$  größer als  $\sum FM$ , spricht Heckhausen von einer *erfolgsmotivierten Person*. Als *misserfolgsmotivierte Personen* gelten Personen, bei denen  $\sum FM$  größer als  $\sum HE$  ist. Beckmann und Elbe (2006) setzen sich im Rahmen der *Motivation* im Sport auch mit der *Aktivierung* des Athleten auseinander. Sie weisen darauf hin, dass die von Yerkes und Dodson aufgestellte These, dass der Zusammenhang zwischen *Leistung* und Erregung einer umgekehrten U-Funktion entspricht, nach neueren Untersuchungen von Beckmann und Rolstad (1997) so nicht gestützt werden kann und dass der Zusammenhang sich als weitaus komplexer darstellt. Sie heben die Bedeutung von kognitiven Bewertungsprozessen hervor. Wird eine Aufgabe als eine schwere, aber zu bewältigende Herausforderung bewertet, kommt es nicht zu einer Übermotivation und die Aktivierung kann „offensichtlich nicht zu hoch sein“. In Situationen, die als Bedrohung empfunden werden, kann es hingegen zu leistungsbeeinträchtigenden Prozessen kommen.

---

<sup>20</sup> Mit dem TAT (*Thematic Apperception Test*) wurde eine Methode entwickelt, um diese Motivationskomponenten individuell zu bestimmen.

Gabler (2002, S.66) sieht in der „Lust auf Bewegung“ einen eigenen Anreiz im Sport. Heckhausen (1989, S.455ff) spricht von *intrinsisch-motiviertem Handeln*, wenn die Handlung um ihrer selbst willen vollzogen wird, sie also gleichzeitig Mittel und Ziel darstellt. Dabei kommen die oben beschriebenen Kriterien für leistungsmotiviertes Handeln zur Geltung. Sportliches Handeln kann nach Beckmann und Elbe (2006) als intrinsisch motiviert gelten, wenn es primär um die Erbringung von Höchstleistungen geht und der Sport nicht Mittel zum Zweck ist, um damit Geld zu verdienen oder Anerkennung zu erhalten. Externe Kontrolle verringert die *intrinsische Motivation*. Wahlmöglichkeiten des Handelnden zwischen eigenen *Zielen* oder Gruppenzielen und -regeln erhöhen die *intrinsische Motivation*. Beckmann und Elbe (2006) nennen neben dem *Leistungsmotiv* weitere Motive, die im Sport eine Rolle spielen. *Aggression* als eigenständiges Motiv wird u.a. im Rahmen von Instinkt- und Triebtheorien diskutiert. *Aggression* oder *Aggressivität* wird in einem späteren Abschnitt gesondert betrachtet. Das *Anschlussmotiv* als soziales Motiv wurde bereits im Zusammenhang mit der *Attraktivität der Gruppe* sowie der *Kohäsion* diskutiert und wird als bedeutsames Motiv der Gruppenzugehörigkeit gesehen (vgl. Schachter, 1974; Heckhausen, 1989, S.345ff).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Verhalten in Gruppen nur erklärt werden kann, wenn davon ausgegangen wird, dass die Mitglieder der Gruppe *motiviert sind* oder *motiviert werden*, im Gruppenkontext zu handeln. Heckhausen (1989, S.55) bezeichnet *Motive* als hypothetische Konstrukte, die personenspezifische Wertungsdispositionen repräsentieren und in „subjektiv“ wahrgenommenen und erlebten Handlungssituationen angeregt werden. Damit berücksichtigt er die individuell unterschiedlichen *Motivlagen* der Gruppenmitglieder, die im Gruppenkontext handeln. Eine koordinierte Handlung in der Gruppe kann bezogen auf die individuellen Beiträge sehr unterschiedlich *motiviert* sein. Im Modell zur prozessualen Darstellung der Leistungssituation von Gabler (2002, S.53) werden individuelle Dispositionen mit situativen Bedingungen verknüpft und sowohl kognitive als auch emotionale Prozesse im Zeitverlauf der Handlung verdeutlicht. Dieser Ansatz lässt sich prinzipiell auch auf andere zielgerichtete Handlungen im Gruppenleben übertragen.

*Leistungsmotivation* kann eine bedeutende Rolle für das Auslösen von Handlungen in leistungsorientierten Sportspielmannschaften zugemessen werden. Wie Heckhausen (1980, 1989) und auch Kuhl (1983) unterstreichen, kommt es jedoch nicht zwangsläufig zu Handlungen, wenn Individuen in einer *Situation* motiviert sind. Auch Rheinberg (2006, S.177) setzt sich mit der Frage auseinander, wie aus *Motivation* im Sinne einer *aktivierenden Ausrichtung* auf

einen Zielzustand eine *Handlung* erfolgt und über welche Zwischenprozesse Handlungstendenzen vermittelt werden. Er weist auf die Bedeutung von *Willensprozessen* hin und zeigt auf, dass es z. B. bei Flow-Erlebnissen (Csikszentmihalyi, 1985) quasi ganz ohne willentliche Anstrengung gelingt, eine Handlung zu vollziehen, dass es jedoch viele Beispiele aus dem Lebensalltag gibt, in denen der Mensch sich „mit aversiven Tätigkeiten abmüht“, um einen Zielzustand zu erreichen. Die erforderlichen *Willensprozesse* werden unter dem Begriff *Wille* oder *Volition* im nächsten Abschnitt betrachtet.

#### 2.4.7 Volition

Als *Volition* bezeichnet Rheinberg (2006, S.178) den Binnenprozess des Individuums, „eine Handlungsausführung trotz innerer und äußerer Widerstände bis zur Zielerreichung aufrechtzuerhalten“. Er erläutert anhand verschiedener Beispiele die Überwindung von *Gefühlen* wie *Angst* oder *Ekel* und beschreibt *Kognitionen*, die bei Selbstüberwindungsaktionen auftreten. *Situationen* werden umbewertet, gewünschte Folgen werden stärker hervorgehoben, es finden Selbstermahnungen statt oder aversive Vorstellungen werden unterdrückt. Er weist auf Spannungsempfindungen im Körper hin, die zum Anstrengungserleben beitragen. Die Willensanstrengungen werden als Anspannung aufgebracht, die proportional zum inneren Widerstand gegen die Handlung anwachsen, um diesen überwinden zu können. Dieser Zusammenhang wurde als *Schwierigkeitsgesetz der Motivation* oder als *reaktive Anspannungssteigerung* von verschiedenen Forschern untersucht und empirisch bestätigt. Rheinberg weist u.a. auf frühe Untersuchungen von Narziss Ach (1910, 1935) hin, der die Willensfunktion im Zusammenhang mit von Routinen abweichenden Handlungen untersuchte und führt aus, dass es keinen linearen Übergang von der Motivationstendenz in die Willensanspannung gibt (vgl. Rheinberg 2006, S. 177-182).

Bei gleichstarken Motivationstendenzen bezogen auf zwei mögliche Handlungen kommt es nicht – wie einige Forscher vermuteten – zu einem sogenannten Verhaltensflimmern, bei dem ein Individuum ständig zwischen den zwei motivierten Handlungen hin und her springt. Kuhl (1983) erklärt diese *Verhaltensstabilität* mit Handlungskontrollprozessen, die eine „aktuelle Handlungsabsicht gegen andere Motivationstendenzen abschirmen“ und unterscheidet *Selektionsmotivation* von *Realisationsmotivation* (vgl. auch Rheinberg, 2006, S. 183).

Die Verbindungen zwischen *Motivation* und *Volition* (Willen) im Rahmen der Handlungskontrolle stellt Heckhausen (1989, S. 212) mit seinem *Rubikon-Modell der Handlungsphasen* her. Mit der Entwicklung des Modells hat Heckhausen das Ziel verbunden, das sogenannte „*Handlungsloch*“ der Motivationspsychologie zu überwinden. Der kognitiv-handlungstheoretische Ansatz beinhaltet die Möglichkeit, dass zwar die Motivation für eine Handlung vorhanden ist, jedoch die Handlung nicht ausgeführt wird (vgl. Janssen 1995, S.123ff). Zur Ausführung der Handlung ist neben der *Motivation* zusätzlich der *Wille* erforderlich, die intendierte Handlung bis zur Erreichung oder Verfehlung des Handlungsziels auszuführen. Die *Motivation* für eine Handlung kann vorhanden sein, zur Ausführung fehlt jedoch die passende Gelegenheit oder sie wird durch *situative* Bedingungen behindert. Mit seinem Modell beschreibt Heckhausen das gesamte *motivationale* und *volitionale* Geschehen in den Handlungsphasen (vgl. auch Beckmann & Elbe, 2006).

Kuhl untersuchte Abhängigkeiten zwischen der erfolgreichen Handlungskontrolle und Persönlichkeitseigenschaften oder Dispositionen. Er sieht vier erforderliche Elemente für eine vollständige Handlungsabsicht, die bei Individuen im Bewusstsein klar strukturiert sein müssen, um handlungsorientiert zu agieren: Der *angestrebte Zielzustand*, der *gegenwärtige Ist-Zustand*, die *zu überwindende Diskrepanz* (Soll-Ist-Vergleich) und die *beabsichtigte Handlung*. Individuen, denen dies überwiegend gut gelingt, werden als *handlungsorientiert* bezeichnet. Personen hingegen, denen das weniger gut gelingt, werden von Kuhl als *lageorientiert* beschrieben. Kuhl (1983) geht von individuellen Dispositionen aus, unterstreicht jedoch auch, dass für alle Individuen beide Orientierungen möglich sind und häufig durch situative Umstände ausgelöst werden<sup>21</sup>. Janssen (1995, S.123ff) weist auf die vielfältigen Schwierigkeiten und Widerstände hin, die z. B. im Mannschaftswettkampf im Sport auftreten können. Spielsituationen, Umgebungsbedingungen und Gegnerverhalten ändern sich in kürzester Zeit, sodass *volitional* gesteuerte Kontrollmaßnahmen erforderlich werden. Kontrolle von Anstrengung, Ermüdung, Leistung (in den Dimensionen Qualität, Quantität, Norm, Fehlerhäufigkeit), Regelkonformität und Zieldiskrepanz werden aufgeführt. *Handlungsorientierung* und *Lageorientierung* der Sportler bestimmen maßgeblich das Verhalten in der *aktionalen Volitionsphase*(vgl. Kuhl, 1983, Heckhausen 1989, S.212).

---

<sup>21</sup> Weitere Forschungsergebnisse und Ausführungen zur Lage- und Handlungsorientierung finden sich bei Beckmann und Elbe (2006), Beckmann (1987), Gabler (2002) und Rheinberg (2006).

Eine wesentliche Bedeutung der hier dargestellten Zusammenhänge von *Motivation* und *Willen* in Bezug auf das *Handeln* in Gruppen liegt aus Sicht des Verfassers darin, dass sie nicht nur erklären, warum eine intendierte Handlung ausgeführt, nicht ausgeführt, abgebrochen, fortgesetzt oder ggf. wiederholt wird, sondern auch die Übergänge zwischen *motiviertem* und *willentlichem* Handeln erklären. Die im Zeitverlauf der Handlung bedeutsamen *Kognitionen* und *Emotionen* werden mit den Konstrukten *Motivation* und *Volition* in Zusammenhang gebracht. Es wird darüber hinaus deutlich, dass die beschriebenen Prozesse bezogen auf das Gruppenhandeln jeweils individuelle Prozesse sind, die jedoch über die *situativen Bedingungen* und über die *individuellen Wahrnehmungen* und daraus folgenden *Motivationen*, *Kognitionen* und *Emotionen* miteinander zeitlich und funktional *verknüpft* sind. Ein Gruppenwert der *Volition* könnte lediglich als Aggregation individueller Werte gebildet werden, bei der die Willenskräfte der Athleten bei der Ausführung von individuellen Handlungen als isolierte Handlungen oder als Teil von Handlungsketten im Zeitverlauf einbezogen werden.

Geplantes Handeln in Gruppen unterliegt der kognitiven Steuerung der handelnden Individuen. Wie bereits in den letzten beiden Abschnitten deutlich wurde, wird unser Denken und Handeln aber zeitgleich von *Emotionen* begleitet und beeinflusst. Nachfolgend wird der Forschungsstand zum Konstrukt *Emotion* im Kontext der Gruppendynamik diskutiert.

#### 2.4.8 *Emotion*

Der Begriff *Emotion* wurde bereits mehrfach in den obigen Abschnitten dieser Arbeit erwähnt. Zunächst soll an dieser Stelle die wissenschaftliche Einordnung des Begriffes *Emotion* vorgenommen werden. In der sportfachwissenschaftlichen Diskussion vermissen Hackfort und Birkner (2006) ein allgemeines Verständnis des Begriffes *Emotion* und machen dafür die Tatsache verantwortlich, dass die Bearbeitung und Konstruktion aus sehr unterschiedlichen theoretischen Perspektiven mit voneinander abweichenden methodischen Zugängen erfolgt. Gabler (2002, S.170) listet *Emotionen* auf, die im Rahmen von Motivationsprozessen im Sport diskutiert werden: „*Ärger, Anspannung, Befriedigung, Entspannung, Enttäuschung, Freude, Furcht, Hoffnung, Langeweile, Missbefinden, Lust, Stolz, Stress, Unlust, Wohlbefinden und Zufriedenheit*“ werden von ihm genannt. Nach Hackfort und Birkner (2006, S.165) ist eine erste wichtige Unterscheidung vorzunehmen, ob es sich um einen „*emotionalen Zustand*“ oder um eine „*emotionale Disposition*“ handelt. Im Falle von *Angst* wäre ein Angstzustand als *State-Anxiety* von

Ängstlichkeit als *Trait-Anxiety* zu unterscheiden. Janssen (1995, S.135) wendet sich in der Reflexion von *Emotionen* im Sport zunächst dem Begriff *Gefühl* zu und grenzt *Gefühle* wie *Angst, Freude, Mitleid, Scham* und *Stolz* von *Empfindungen* ab, die er wiederum als Sinnesfunktionen definiert. Er bezieht sich auf Schmitz (1964), wenn er *Gefühle* als Phänomene beschreibt, die nicht lokalisierbar sind und das „Ich in ihrer Totalität ergreifen“, in die das Individuum hineingerät, wie in eine Atmosphäre. Im Rahmen einer psychologischen Klassifikation von *Gefühlen* nennt Janssen (1995, S. 136) die Kategorien *Qualität, Intensität* und *Dauer*. Hinsichtlich der Dauer von Gefühlen unterscheidet Janssen *Affekte* und *Stimmungen*. *Affekte* sind kurzfristige emotionale Reaktionen („Gefühlsaufwallungen“). *Stimmungen* hingegen sind dauerhafte Gefühlslagen, die über Tage anhalten können. Gabler (2002, S. 172) zitiert Ewert (1983, S. 399), „der *Stimmungen* umschreibt, als den Grund, vor dem sich klarer umschriebene Erlebnisse als „Figur“ abheben“.

Hinsichtlich einer Klassifikation von psychischen Funktionssystemen steht *Emotion* laut Hackfort und Birkner (2006) als Konstrukt neben anderen Konstrukten wie *Motivation, Volition* und *Kognition*. Sie zeigen auf, dass *Emotionen* eine Vermittlungsfunktion in verschiedenen Bezugssystemen zugewiesen werden kann und sie zwischen intrapsychischen und extrapsychischen Prozessen modulieren (siehe Abb. 5). Die Frage nach ihrer Funktionalität kann insofern nur kontextbezogen beantwortet werden.

Gabler (2002) formuliert folgende Definition des Konstruktes *Emotion*:

„Emotionen sind subjektive Befindlichkeiten (Prozesse und Zustände), die mit Bewertungen der eigenen Situation und physiologischen Erregungs- und Aktivierungsprozessen sowie Verhaltensimpulsen verbunden sind“.

Gabler (2002, S. 171)

Er beschreibt fünf Komponenten des Konstruktes: Die *kognitive Komponente* (1) umfasst Wahrnehmungs- und Bewertungsaspekte. Befindlichkeit und Gefühl beschreibt er mit *subjektiver Erlebenskomponente* (2). Messbare, veränderte Körpereigenschaften, wie z. B. Herzfrequenz und Atmung, beinhalten,, (3) die *physiologische Komponente*. Die Gesamtheit der beobachtbaren Veränderungen wie Mimik und Stimmlage bezeichnet er als *Ausdrucks-Komponente* (4). Kontroll- und Abwehrbewegungen werden (5) der *motorischen Verhaltenskomponente* zugeordnet.

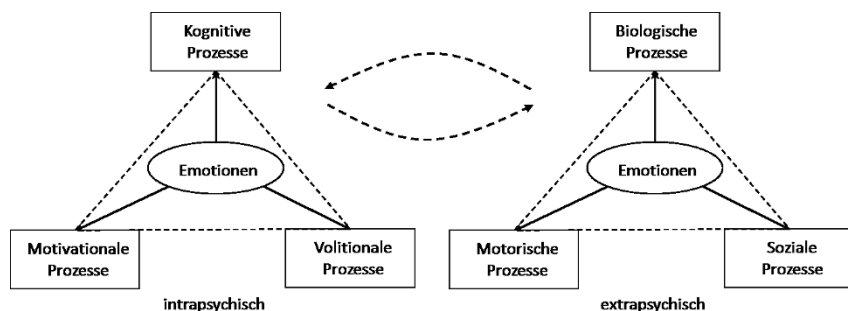


Abb. 5 Die intra- und extrapsychischen, funktionalen Bezugssysteme von Emotionen nach Hackfort und Birkner (2006, S.166)

Gabler (2002, S. 172) weist auf die Interpretation von *Emotionen* als „Mischungen von *Basisemotionen*“ hin. So können in bestimmten Situationen *Emotionen* wie *Furcht* und *Freude* gleichzeitig auftreten. Hackfort und Birkner (2006) sprechen in diesem Zusammenhang vom „*Cluster-Charakter*“, von *Emotionen*, d.h. Kombinationen funktional und erlebnismäßig divergenter *Emotionen*. Sie weisen auf die kontextbezogene Funktion von *Emotionen* hin. Ohne Hinweis auf das Bezugssystem bleibt unklar, ob eine Emotion im Rahmen einer Handlung als „positiv“ oder „negativ“, als förderlich oder hinderlich einzuordnen ist. Sie unterstreichen, dass Funktionalität nicht notwendigerweise kongruent zur Erlebnisqualität (im Sinne von angenehm oder unangenehm) sein muss. Als Beispiel wird die Emotion *Angst* angeführt, die zum einen im positiven Sinne das Ergreifen von Vorsichtsmaßnahmen auslösen und im negativen Sinne aufgabenirrelevante Kognitionen hervorrufen kann. Die *Intensität* der Emotion betrachten sie unter dem Aspekt der *Aktivierung* im Sinne einer hilfreichen *Aktivierung*, die das Handeln erleichtert, im Kontrast zu einer *Übererregung*, die das Handeln erschwert oder eher behindert. Hackfort und Birkner (2006) zeigen auf, dass *Emotionen* im Sinne einer „inklusive Fitness“ zu einem „Selektionsvorteil des Menschen“ beitragen. Der Vorteil liege in „den von *Emotionen* ausgelösten Handlungstendenzen (Kampf, Flucht, Verbünden, Explorieren, ...)“. Sie stellen insbesondere auch die herausragende Rolle von *Emotionen* bei der *Kommunikation* von Handlungstendenzen gegenüber anderen Individuen als *soziale Funktion* heraus.

Bereits in den vorangegangenen Abschnitten zur *Motivation* und *Volition* wurden Bezüge zwischen *Emotion* und *Handeln* hergestellt. *Emotionen* wirken sich



auf die Handlung aus und werden durch Handlungen ausgelöst. Bezugnehmend auf die Arbeiten von Nitsch (1986) und Hackfort (2003) führen Hackfort und Birkner (2006, S.170) aus, dass „*Emotionen* über den gesamten Handlungsprozess hinweg handlungsregulierende Bedeutung besitzen“. Sie unterscheiden neben den bereits im Modell von Gabler (2002, S.53) dargestellten *präaktionalen Emotionen* (z. B. *Freude* auf) und *postaktionalen Emotionen* (z. B. *Freude* über) zusätzlich noch *periaktionale Emotionen* (z. B. *Freude* an), wie sie z. B. im sogenannten *Flow-Erleben* (vgl. Csikszentmihalyi, 1985) auftreten. Neurobiologische Befunde von Ledoux (1994) weisen darauf hin, dass *Emotionen* auch Aktionen im Körper auslösen können, ohne den „Umweg über den kognitiven Cortex“ zu nehmen, also auch ohne kognitive Situationsbewertung. Im emotionalen Regulationssystem „führt eine vorbewusste Signalverarbeitung zu unmittelbaren Handlungsbereitschaften“ (Hackfort & Birkner, 2006, S.169). Hackfort und Birkner gehen von „gelernten Verknüpfungen, Bedeutungszuschreibungen und Verhaltensmustern“ aus (vgl. Nitsch, 1986; Hackfort, 2003). Gabler (2002, S.174-175) beschreibt unter motivationspsychologischen Gesichtspunkten emotionales Erleben als *Voraussetzung*, *Begleiterscheinung* und *Folgeerscheinung* sportlicher Handlungen und unterstreicht die gleichermaßen hohe Bedeutung kognitiver und emotionaler Prozesse. „*Emotionen* nehmen Einfluss auf *Kognitionen*, wie *Wahrnehmung* und *Konzentration*, aber auch auf *energetische* und *volitionale* Prozesse. Auf der anderen Seite führen *Kognitionen* zu *Emotionen* und *Volitionen* (...), werden als solche emotional erlebt“. Hackfort und Birkner (2006, S. 171) führen aus, dass für die Beurteilung der Wirkung von *Emotionen* auf sportliches Handeln die drei Komponenten einer Handlungssituation analysiert werden müssen: Die *Person* (mit individuellen Dispositionen), die *Umwelt* (insbesondere individuelle Wahrnehmung und sozialer Einfluss) und die *Aufgabe* (Art der Beanspruchung) (vgl. auch Hackfort & Schwenkmezger, 1980).

Janssen (1995, S. 141 ff) setzt sich mit Befindlichkeiten und Stimmungen im Sport auseinander. Er verweist auf die hohe Relevanz von negativen oder belastenden Gefühlen der Akteure im Leistungssport auch als Handlungsfeld für die Sportpsychologie. Er fasst wesentliche Erkenntnisse zu diesen Aspekten zusammen und beschreibt u.a. Untersuchungen mit einem von Mathesius (1972) entwickelten Befindlichkeitstest<sup>22</sup> (vgl. Janssen, 1995, S. 145). Kleine und Schwarzer (1991) stellen in einer Metaanalyse fest, dass hohe *Angst* ne-

---

<sup>22</sup> Der Befindlichkeitstest unterscheidet die drei Befindlichkeitsklassen *K* für *körperliches Befinden*, *A* für die *psychische Aktivität* und *S* für die *Stimmung*. Durch verschiedene Studien wurden später eine zweifaktorielle Struktur für diesen Test bestätigt, die Wilhelm (1995) mit *Aktivität* (umfasst *K* und *A*) und *Valenz* (entspricht *S*) benennt.

gativ mit *Leistung* im Sport korreliert. Die stärkste Korrelation wurde für Sportspielmannschaften festgestellt ( $r = -.44$ ). Ergänzend wurde herausgearbeitet, dass sich Angst stärker auf mittlerem und unterem Leistungsniveau auswirkt. Auf dem Eliteniveau hingegen sollte sich Angst vornehmlich im Falle von situativer Überforderung auswirken (vgl. auch; Schwenkmezger, 1985)<sup>23</sup>.

Hackfort und Birkner (2006, S.170-176) kritisieren den Fokus in der sportwissenschaftlichen Literatur auf negative Effekte von *Emotionen* als ungerechtfertigt und ordnen ihrerseits positive Aspekte nach ihrer Funktionalität. Sie unterscheiden *Vorbereitungsfunktionen*, *Signalfunktionen*, *Organisationsfunktionen* und *Kontrollfunktionen* von Emotionen. Die *Vorbereitungsfunktionen* umfassen die physische und psychische *Aktivierung* und *Deaktivierung*. Emotionen schaffen eine „kognitive Wachsamkeit“ und „tragen nicht nur zur psycho-physisch-motorischen Leistungsfähigkeit bei, sondern aktivieren bereits Reaktions- und Handlungstendenzen oder wirken zumindest motivaktivierend und verstärkend für diese“. *Signalfunktionen* werden nach *intraindividuell* und *interindividuell* unterschieden. *Intraindividuelle Signalfunktionen* sind z. B. *Neugier*, die exploratives Handeln begünstigt, oder *Angst* „als Indikator für die Annäherung an die eigene Könnensgrenze“. *Interindividuelle Signalfunktionen* sind bedeutsam für den Mannschaftssport oder bei Gegnerkontakt. *Beobachtbare Emotionen kommunizieren* – meist unbewusst – die *Verfassung* des Individuums. Mannschaftskollegen, Trainer und Betreuern aber auch Gegnern können *Emotionen* wichtige *Hinweise* zur Situationsverarbeitung, *Verfassung* oder dem Belastungszustand des Athleten geben. *Organisationsfunktionen* werden ebenfalls *intraindividuell* im Sinne von Selbstorganisation oder *interindividuell* bezogen auf koordinierte Handlungen in einer Mannschaft verstanden. Funktionen von *Emotionen* bezüglich der Selbstorganisation werden auch im Zusammenhang mit *Selbstwirksamkeit* diskutiert. Hackfort und Birkner beziehen sich u.a. auf die bereits oben beschriebenen Untersuchungen zum Flow-Erlebnis (vgl. Csikszentmihalyi, 1985). Emotionen wirken dabei koordinierend im Sinne einer Verschmelzung von Wahrnehmung und Handeln. Darüber hinaus sprechen Hackfort und Birkner (2006, S. 174) von *Emotionen* als „schnell verfügbare, ganzheitliche Lagebeurteilung“ und weisen auf ihre *in Wettkämpfen* häufig erforderliche „zeitdruck- und informationsdefizit-kompensierende Funktion“ hin. Auch bei paralleler Informationsverarbeitung und *Gleichzeitigkeit* mehrerer Aufgaben muss häufig

---

<sup>23</sup> Weitere Untersuchungsergebnisse zum Zusammenhang von Emotionen, wie Ärger und Angst mit sportlicher Leistung, finden sich bei Schlicht (1988), Schwenkmezger (1985), Wilhelm, Schlicht und Janssen (1992), Janssen (1995)

„aus dem *Gefühl* heraus“ gehandelt werden. *Koordinierte Mannschaftsleistungen* werden teilweise durch *Emotionen* organisiert, die *Einzelabsichten* unter den Mitspielern *kommunizieren*. Das im Sport bei mannschaftlichen Höchstleistungen in Sportspielen häufig zitierte „blinde Verständnis“ könnte laut Hackfort und Birkner (2006, S.175) neben den motivationalen Aspekten ursächlich auch mit einem *kollektiven Flow-Erlebnis* erklärt werden. Als *Kontrollfunktionen* werden z. B. sog. *Diskrepanzidentifikationsfunktionen* bezeichnet, die bereits vor einer kognitiven Identifikation Abweichungen im geplanten Handlungsablauf anzeigen. Emotionen wirken auch auf Abbruch und Fortsetzung von Handlungen hin und sind somit nicht nur in den motivationalen, sondern auch in volitionalen Phasen der Handlung wirksam (vgl. Sokolowski, 1993). Es wird z. B. auf handlungsrelevante emotionale Reaktionen auf Zwischenergebnisse im Sport hingewiesen, welche die weitere Anstrengungsbereitschaft beeinflussen können. Weiterhin unterstreichen die Autoren die Bedeutsamkeit unmittelbarer Erlebniseindrücke im Wettkampf, die meistens zuerst geschildert werden, bevor eine kognitive Bewertung von Zeit und Platzierung erfolgt.

*Emotionen* können nach Hackfort und Birkner im psychischen Funktionssystem als eigenständiges Konstrukt neben *Motivation*, *Volition* und *Kognition* betrachtet oder auch in einem extrapsychischen Bezugssystem mit biologischen, motorischen und sozialen Prozessen verknüpft werden (siehe Abb. 5). *Emotionen* können sich auch unabhängig von *Motivation* oder *Willen* auf Handlungen im Gruppenkontext auswirken, z. B. in Form von Affekten. Gleichzeitig beeinflussen sie, wie auch Kognitionen, *Motivation* und *Willen* der Person. Kognitionen lösen *Emotionen* aus, die im Rahmen von Handlungen einen zeitlichen Bezug zur Vergangenheit haben (Enttäuschung, Stolz), Gegenwart (Anstrengung) oder Zukunft (Hoffnung, Angst). *Emotionen* beeinflussen jedoch auch die nachfolgenden Kognitionen. Es scheint darüber hinaus auch sinnvoll zu sein, sie hinsichtlich ihrer zeitlichen Dauer zu differenzieren, z. B. in kurzzeitige *Gefühle* und länger anhaltende *Stimmungen*. Hackfort und Birkner (2006) weisen im Rahmen ihrer Analyse der *Funktionalität* von *Emotionen* auch auf *Signalisierungs- und Organisationsfunktionen* hin, die insbesondere im Gruppenkontext zwischen Trainern und Spielern den Spielern untereinander, aber auch in der Interaktion mit dem sportlichen Gegner bedeutsam sind. *Emotionalität* als *Gruppendynamischer Faktor* ist aus vielen Gründen nur schwerlich fassbar. Betrachten wir sie in Bezug auf die *kollektive Leistung*, dann können wir sie hinsichtlich ihrer Wirkrichtung als leistungsförderlich und leistungsmindernd unterscheiden. Wie von Gabler beschrieben, überlagern sich verschiedene *Emotionen* zeitgleich und können

sich hinsichtlich ihrer Wirkung addieren oder ausgleichen. Zu berücksichtigen sind *individuelle Dispositionen* und *Wahrnehmungen*. Aktuelle *situative Bedingungen* für eine Sportspielmannschaft sollten personenbezogene Unterschiede in Art und Stärke von *Emotionen* offenbaren.

#### 2.4.9 Aggression

*Aggression* im Kontext von Sportspielmannschaften im Leistungssport hat verschiedene Bedeutungszusammenhänge. Innerhalb einer Gruppe und auch im Wettkampf mit anderen Gruppen kann es zu *Aggressionen* auf und neben dem Spielfeld kommen. *Aggressivität* wird als Attribut einzelner Spieler oder der gesamten Mannschaft von Trainern, Managern, Experten oder Zuschauern des Wettkampfes immer wieder genannt, um *Erfolg* oder *Misserfolg* zu erklären. Die wissenschaftliche Erforschung von *Aggression* ordnet Tietjens (2006) in *individuumzentrierte* und *gruppenzentrierte Ansätze*. Gabler (2002, S.109) und Janssen (1995, S.286) weisen darauf hin, dass hinsichtlich der Verwendung klassischer Aggressionstheorien zur Erklärung aggressiven Verhaltens im Sport die Herausforderung besteht, dass bestimmte Verhaltensweisen, die im allgemeinen Sinne als „*aggressiv*“ einzuordnen sind, im Sport zum Teil den *Normen* und *Regeln* des Spiels entsprechen.

Einen grundsätzlichen Dissens sieht Gabler (2002, S.108) in der Frage, ob eine Verhaltenstendenz zu *Aggressionen* angeboren ist oder aber im Rahmen von Lern- oder Sozialisationsprozessen erworben wird. Drei grundlegende theoretische *individuumzentrierte* Erklärungsansätze können unterschieden werden (vgl. Heckhausen, 1989; Janssen, 1995; Gabler, 2002; Tietjens, 2006). *Trieb- und Instinkttheorien* gehen von angeborenen Verhaltensmustern aus (vgl. Freud, 1940; Lorenz, 1963; Sipes, 1973). *Lern- und sozialisationstheoretische Ansätze* gehen davon aus, dass *Aggressionen* durch verschiedene Prozesse im Verlauf des Lebens vom Menschen gelernt werden (vgl. Bandura, 1973; Eron, 1987; Josephson 1987; Smith, 1988; Geiger, 1967; Bourdieu, 1986; Heitmeyer & Jochheim, 1992; Heitmeyer, 1994). Die *Frustrations-Aggression-Hypothese* besagt, dass erlebte *Frustrationen* *aggressive* Handlungen auslösen und jeder *Aggression* ein Frustrationserlebnis vorausgeht (Dollard, 1972; Berkowitz, 1975).

Gruppenorientierte Ansätze werden laut Tietjens (2006, S.210) in der sportpsychologischen Forschung kaum in Betracht gezogen. Dies sei aus ihrer Sicht insofern überraschend, da ja Sport in unserer Gesellschaft hauptsächlich in Gruppen ausgeübt wird. Tedeschi und Felson (1995) unterscheiden

*Selbstbehauptung* und *Selbstdurchsetzung* als typisches Verhalten von Mitgliedern in Gruppen. Die *Deindividuationsannahme* von Zimbardo (1971) besagt, dass der *Identitätsverlust* des Individuums in der Gruppe zu erhöhtem *Aggressionspotenzial* führt. Eine geringere kognitive Kontrolle des eigenen Verhaltens führt zum Abbau von Hemmungen und *sozialen Normen* im Umgang mit anderen Gruppen oder mit der *Umwelt* der Gruppe. Tietjens (2006, S. 210) bezieht sich auf Mummendey (1996) und nennt als Ursachen „(a) Anonymität der Gruppe, (b) Verantwortungsdiffusion in der Gruppe, (c) Gegenwart der Gruppe, (d) veränderte Zeitperspektive und (e) allgemeine Erregungs- und veränderte Bewusstseinszustände“ durch die Mitgliedschaft in der Gruppe.

In jüngerer Zeit gewinnen laut Tietjens (2006, S. 209) *motivationale Komponenten* zur Erklärung von *Aggression* in der sportwissenschaftlichen Forschung an Bedeutung. Nicholls (1984) z. B. unterscheidet in seiner *Goal-Achievement-Theory* zwei Zielorientierungen: *Aufgaben-Orientierung* (*Task-Orientation*) und *Ich-Orientierung* (*Ego-Orientation*). Verschiedene Studien mit Sportspielmannschaften weisen nach, dass *ich-orientierte Athleten* eine höhere Bereitschaft zu *Unsportlichkeit* und *Aggression* im Sport zeigen. Auch Gabler (2002, S. 117) richtet seinen Fokus auf *motivationale* (personeninterne) Bedingungen für *Aggression*. Er entwirft ein *Prozessmodell für Aggressionsmotivation* im Sport, welches auf einem kognitiv-handlungstheoretisch orientierten Ansatz beruht und mit seinem Prozessmodell für Leistungssituationen vergleichbar ist (vgl. Abschnitt 2.4.6). Er sieht einen engen Zusammenhang von Aggressions- und Leistungsthematiken im Sport und sieht weniger *Leistung* oder *Aggression* um ihrer selbst willen, sondern das Zusammenwirken mit weiteren *Motiven* wie dem *Anschlussmotiv*, *Anerkennungsmotiv* oder *Machtmotiv*. Gabler (2002, S.116ff) verwendet in seinem Modell den Begriff der *Affektaktivierung* als Quelle für *spontane*, nicht reflektierte *Aggressionen*. Sie kann bei Personen mit geringer Affektkontrolle sog. „Kurzschluss-handlungen“ auslösen. Über eine *Intentions-Attribuierung* erfolgt eine Bewertung der Handlung des Gegners und *Ärger* oder *Wut* als *Emotionen* können *Aggressionstendenzen* anregen, die sich parallel zu den kognitiven Prozessen auf die *Handlung* auswirken. Janssen (1995, S. 299-301) sieht *Aggression* in einem multifaktoriellen Zusammenhang von personinternen und personexternen sowie zeitstabilen und zeitvariablen Bedingungen und bezieht sich dabei auf ein Verhaltensmodell von Bergius (1976). Gablers Prozessmodell (2002, S.117) ist zu allen in diesem Abschnitt beschriebenen theoretischen Ansätzen anschlussfähig. Er schlägt vor, die Motivkomponenten des Handlungsprozesses hinsichtlich ihrer gegenseitigen Beziehungen weiter

auszudifferenzieren und empirisch zu erfassen. Darüber hinaus zeigt Gabler mögliche Verknüpfungen mit Lernprozessen, genetischen Vorbedingungen und der individuellen Entwicklung auf. Auch Tietjens (2006, S. 212) kommt zu dem Schluss "...dass es sich bei Gewalt- und Aggressionserscheinungen um sehr komplexe, multivariate und auch multikausale Prozesse handelt".

Hinsichtlich der *Klassifikation* von *Aggressionen* gibt es verschiedene bipolare Ansätze. *Aggressionen* werden unterschieden nach *spontan* oder *reaktiv*, *implizit* (in Kauf genommen) und *explizit* (beabsichtigt), *ärgermotiviert* oder *anreizmotiviert*. *Feindliche Aggression* ist auf Destruktion oder Schädigung gerichtet. Als *soziale Aggression* wird z. B. verstanden, wenn Aggression eingesetzt wird, um einem sozialen Zweck zu dienen. Die überwiegende Zahl von *Aggressionen* im Sport wird als sogenannte *instrumentelle (kalte) Aggression* eingeordnet, d. h. eine *Aggression* wird eingesetzt, um einen Zweck zu erreichen, z. B. den Stürmer am Torschuss zu hindern. Sie steht im Gegensatz zur *Aggression aus Ärger oder Wut*, z. B. im Falle eines spontanen Revanchefouls (vgl. Janssen 1995, S. 288-294; Gabler, 2002, S.116-120). Gabler (1987) konnte in einer Untersuchung in der Sportart Wasserball nachweisen, dass lediglich in 2 % der Fälle eine Schädigung des Gegners beabsichtigt war. Gabler (2002) und Janssen (1995) weisen jeweils auf die Problematik des Bezugssystems im Sport hin. Die Festlegung von Regeln und Normen haben im Sport eine hohe Bedeutung bei der Festlegung, wie eine *Aggression* im Sport definiert ist und wie sie zu ahnden ist. Gabler sieht einen engen Zusammenhang zwischen den im Sport verfolgten *Zielen*, den *situativen*, leistungsorientierten *Bedingungen* und dem Einsatz *instrumenteller Aggression*.

Im Sportspiel müssen *Aggressionen* unterschieden werden nach „*heißen*“ *Aggressionen* (emotional ausgelöst durch Wut, Ärger, etc.) und sogenannten *kalten* oder *instrumentellen Aggressionen*, die bewusst eingesetzt werden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen oder den Gegner bei dessen Zielerreichung zu behindern. Vorliegende Untersuchungsergebnisse deuten darauf hin, dass es sich bei *Aggressionen* im Sportspiel vorwiegend um *instrumentelle Aggressionen* handelt, die als taktische Spielhandlungen ausgeführt werden und auch als Teil der Spielstrategie verstanden werden können, um den Gegner zu behindern oder auch eine bestimmte Wirkung beim Gegner zu erzielen. Athleten in Sportspielmannschaften bewegen sich bewusst an der Grenze des Erlaubten oder darüber hinaus, um individuelle Ziele oder gruppenbezogene Ziele zu erreichen. „*Heiße*“ *Aggressionen* aus Ärger oder

Wut sind eher als *Emotionen* zu bewerten, die sich wiederum leistungsfördernd oder leistungsmindernd auswirken können.

#### 2.4.10 Selbstwirksamkeitserwartung

Das Konstrukt der *Selbstwirksamkeitserwartung* wurde von dem kanadischen Psychologen Albert Bandura (1977, 1997) entworfen. Als individualpsychologisches Konstrukt beschreibt es die Kontrollerwartung des Individuums, zukünftige Aufgaben und Lebenssituationen positiv beeinflussen zu können. Bandura schreibt der *Selbstwirksamkeitserwartung* (*Self-Efficacy-Belief*) eine bedeutende Rolle für die *Motivation* und *Ausführung* von Handlungen zu, da sie unter anderem wesentlich beeinflusst, mit welcher Nachhaltigkeit oder Ausdauer Handlungen fortgesetzt und *Ziele* verfolgt werden. Bandura hebt die methodische Bedeutung der Beobachtung und der Analyse von Lebensverläufen hervor, um die Entwicklung des Individuums und auch seinen Umgang mit Veränderungen zu verstehen. Insbesondere die Bewältigung von Ausnahmesituationen, Herausforderungen und Bedrohungen werden als aufschlussreich eingeschätzt. Bandura nennt als Quellen der *Selbstwirksamkeitserwartung* des Individuums (1) erfolgreiche Bewältigungserlebnisse, (2) stellvertretende Erfahrungen anderer, (3) Überzeugung durch Andere sowie (4) die aktuelle physiologische und emotionale Verfassung (Bandura, 1997, S. 3-5).

Das Handeln des Individuums wird durch die *Selbstwirksamkeitserwartung* auf verschiedene Weisen beeinflusst. Bandura (1997, S. 5-11) beschreibt den Einfluss der *Selbstwirksamkeitserwartung* auf *kognitive*, *motivationale* und *affektive Prozesse* sowie auf *Selektionsprozesse* des Individuums in der Planung und Durchführung von Handlungen. Hinsichtlich *kognitiver Prozesse* der Planung zeigt er einen Zusammenhang zwischen *Zielsetzung* und *Selbstwirksamkeitserwartung* auf und bezieht sich dabei auf die *Erwartungs-Wert-Theorie* von Atkinson (1966) sowie die Arbeiten von Locke und Latham (1990). Darüber hinaus stellt Bandura Anschlüsse zur *Attributionstheorie* von Weiner (1976) sowie den Arbeiten von Heckhausen (1980, 1989) her. Bandura setzt sich hinsichtlich des Einfluss der *Selbstwirksamkeitserwartung* auf *affektive Prozesse* mit der Bewältigung von Stress und Depressionen, dem Umgang mit *Emotionen* wie *Angst*, der möglichen Umdeutung von bedrohlichen Situationen und der Wirkung von sozialer Unterstützung auseinander. Die *Selbstwirksamkeitserwartung* beeinflusst auch *Selektionsprozesse*, wenn es darum geht, Aktivitäten oder Umgebungen auszusuchen, in die sich das Individuum begibt.

Bandura (1977, 1986) hat das Konzept der *Selbstwirksamkeitserwartung* auch auf soziale Einheiten, wie z. B. *Gruppen*, übertragen. Die *kollektive Selbstwirksamkeitserwartung* bezieht sich auf die *Erwartung der Gruppe*, zukünftige Aufgaben und Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können. Sie ist laut Bandura maßgeblich dafür verantwortlich, welchen Herausforderungen sich die Gruppe stellt, welche *Anstrengungen* unternommen werden, mit welcher Persistenz die Gruppe ein gemeinsames *Ziel* verfolgt und wie sie sich verhält, wenn sich der *Erfolg* nicht einstellt. Bestätigung finden seine Annahmen u.a. in den Untersuchungen von Greenlees, Graydon und Maynard (1998). Bandura geht davon aus, dass Gruppen mit einer hohen *kollektiven-Selbstwirksamkeitserwartung* Gruppen mit einer niedrigen *kollektiven Selbstwirksamkeitserwartung* in Bezug auf die Erbringung von *kollektiven Leistungen* überlegen sind. Diese Hypothese wird u.a. durch experimentelle Untersuchungen im Sport von Hodges und Carron (1992) sowie durch Untersuchungen mit Volleyballteams durch Spinks (1990b) gestützt. Als wichtige Quelle für eine hohe *kollektive Selbstwirksamkeitserwartung* sieht Bandura (1986) auch für Gruppen die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben (*Mastery Experiences*), die bei Sportteams z. B. durch den Trainer vorbereitet und gesteuert werden können. Außerdem können Spielweisen und Spielzüge eingeübt werden, die auf die besonderen individuellen *Fähigkeiten* der Spieler eines Teams aufbauen und so die *kollektive Selbstwirksamkeitserwartung* stärken. Eine weitere Quelle sieht er im *sozialen Vergleich* mit anderen Teams. Weiteren *Einfluss* hat neben dem externen Modell auch die interne „Modellierung“ durch wichtige Spieler oder den Trainer, die durch ihr Verhalten oder durch *Kommunikation* zeigen, wie sie die *kollektive Selbstwirksamkeit* des Teams einschätzen. Überzeugungsbemühungen mittels verbaler *Kommunikationen (Persuasive Information)* werden in erster Linie direkt durch den Trainer<sup>24</sup>, aber auch zwischen den Spielern geleistet. Eine indirekte Wirkung kann zusätzlich dadurch erwartet werden, dass im Team beobachtet wird, wie Mitspieler auf Überzeugungsbemühungen anderer reagieren. Neben der eigenen Befindlichkeit sollten erkennbare, physiologische und affektive Zustände der Mitspieler im Team wahrgenommen werden und somit ebenfalls die *kollektive Selbstwirksamkeitserwartung* beeinflussen.

---

<sup>24</sup> In einer explorativen Studie untersuchten Vargas-Tonsing & Bartholomew (2006) die Auswirkung unterschiedlicher Trainer-Ansprachen an Fußballteams auf die kollektive Selbstwirksamkeitserwartung der Teams. Dabei wirkten sich lediglich emotionale Ansprachen signifikant (positiv) aus. Ansprachen mit allgemeinen Informationen zum Spiel oder strategischen Informationen zum Spielgeschehen hatten keine Wirkung auf die kollektive Selbstwirksamkeitserwartung.



Bandura (1986) hat sich auch damit auseinandergesetzt, wie die *kollektive Selbstwirksamkeitserwartung* ermittelt werden kann. Er unterscheidet die Aggregation aller individuellen *Selbstwirksamkeitserwartungen* der Gruppenmitglieder von der Einschätzung der *Selbstwirksamkeit der Gruppe* durch die Mitglieder der Gruppe. Er stellt die Hypothese auf, dass diese Werte umso stärker voneinander abweichen, je höher die *kooperativen* Anforderungen oder *Interdependenzen* zwischen den Mitgliedern der Gruppe sind, um eine *kollektive Leistung* zu erbringen. Darüber hinaus formuliert er die Hypothese, dass bei *interaktiven* Gruppen die *kollektive Selbstwirksamkeitserwartung* ein zuverlässigerer Prädiktor für die *Gruppenleistung* ist als die Aggregation der individuellen *Selbstwirksamkeitserwartungen*. Diese Hypothese wurde durch Untersuchungen mit Sportmannschaften mehrfach bestätigt (vgl. Spink, 1990a; Feltz & Lirgg, 1998). Hinsichtlich der Beziehungen zwischen *kollektiver Selbstwirksamkeitserwartung* und der individuellen *Selbstwirksamkeitserwartung* wird ein positiver Zusammenhang vermutet. Ein Absinken der *kollektiven Selbstwirksamkeitserwartung* sollte aber nicht zwangsläufig auch die individuelle *Selbstwirksamkeitserwartung* in gleichem Maße betreffen, wenn z. B. *Misserfolge* des Teams eher auf eine unzureichende *Kooperation* als auf die zu geringen eigenen *Fähigkeiten* zurückgeführt werden (vgl. Bandura, 1997). Im Rahmen von Untersuchungen von Feltz und Lirgg (1998) mit Eishockey-Teams ergab sich ein stärkerer Einfluss von *Erfolgen* mit der Mannschaft auf die *kollektive Selbstwirksamkeitserwartung* als auf die individuellen *Selbstwirksamkeitserwartungen*. Feltz und Lirgg stellten darüber hinaus für beide Werte einen recht homogenen Verlauf über eine Saison fest. Beide Werte nehmen in der zweiten Saisonhälfte leicht ab. Hodges und Carron (1992) zeigen im Rahmen ihrer Untersuchungen mit Eishockeyteams einen positiven Zusammenhang zwischen *kollektiver Selbstwirksamkeitserwartung*, und aggregierter individueller *Selbstwirksamkeitserwartung* einerseits sowie der *Power-Play-Quote* und *Torerfolgsquote* andererseits auf. Sie weisen darauf hin, dass zu Saisonbeginn kein großer Unterschied zwischen der *kollektiven Selbstwirksamkeitserwartung* und der aggregierten *Selbstwirksamkeitserwartung* besteht und sich erst im Laufe der Saison die *kollektive Selbstwirksamkeitserwartung* als besserer Prädiktor für die *Mannschaftsleistung* herausbildet.

Hinsichtlich der *Zielsetzung* unterstreicht Bandura, dass ein Gefühl für die Selbstwirksamkeit der Gruppe schwer zu entwickeln ist, wenn die Ergebnisse der gemeinsamen Anstrengungen nicht erfasst oder wahrgenommen werden. Spink (1990a) schließt daraus, dass für eine Gruppe sinnvolle *Teilziele* im Zeitverlauf definiert werden müssen, die den Fortschritt in Richtung *Zielerrei-*

chung für die Gruppe deutlich machen und somit die *kollektive Selbstwirksamkeitserwartung* positiv beeinflussen können. Er bezieht sich dabei, wie auch Bandura (1977, 1997), auf die Arbeiten von Locke und Latham (1990). Im Mittelpunkt der Untersuchungen von Spink (1990b) mit Volleyballteams aus dem Leistungs- und Freizeitsport stand die Beziehung zwischen *Kohäsion* und *kollektiver Selbstwirksamkeitserwartung*. Er verwendete in seinen Untersuchungen zur Kohäsionsmessung den GEQ-Test von Carron, Widmeyer und Brawley (1985). In einer früheren Untersuchung hatte er bereits einen positiven Zusammenhang zwischen der *übereinstimmenden Einschätzung* aller Spieler (Startaufstellung und Ersatzspieler) in allen vier *Kohäsionsdimensionen* des GEQ mit dem *Erfolg* der Mannschaft festgestellt. Er stellte die Hypothese auf, dass die *kollektive Selbstwirksamkeitserwartung* stärker mit den *aufgabenorientierten* Komponenten als mit den *sozialen* Komponenten der *Kohäsion* korreliert. Tatsächlich fand er bei den Leistungssportteams hohe Korrelationen zwischen ATG-T und GI-S mit der *kollektiven Selbstwirksamkeitserwartung*. Bei den Freizeitteams waren keine Korrelationen festzustellen. Eine hohe *kollektive Selbstwirksamkeitserwartung* steht nach Spink (1990b) in einem positiven Zusammenhang mit stark *aufgabenorientierten Motiven* und gleichzeitig mit einem hohen *sozialen Zusammenhalt* im Team.

Mit der *kollektiven Selbstwirksamkeitserwartung* als *gruppendynamischen Faktor* für die Gruppe, der sich im Zeitverlauf z. B. durch eine verbesserte *Kooperation* verändert, könnte eine kognitive Größe im Modell berücksichtigt werden, die sich auf die *Aufgaben der Gruppe* bezieht und eine Verbindung zwischen den *kollektiven Fähigkeiten* der Athleten, der *Kooperation*, der *Zielsetzung* und der *kollektiven Leistung* des Teams herstellt und darüber hinaus auch anschlussfähig ist, zu den oben beschriebenen *motivationalen*, *volitionalen* und *emotionalen* Zusammenhängen des Handelns im Kontext kollektiven Handelns in Sportspielmannschaften.

#### 2.4.11 Konflikt

Der Begriff *Konflikt* wurde bereits in verschiedenen Kontexten im Rahmen dieser Arbeit thematisiert. Hinsichtlich der Strukturdimensionen von Gruppen wurde von *Rollenkonflikten*, *Konflikten* zwischen *expliziten* und *impliziten Normen* und *Regeln* oder im Rahmen des Gruppenprozesses vom Pendeln der Gruppe zwischen *Konflikt* und *Harmonie* gesprochen, um nur einige Bezüge zu nennen. Es kann grundsätzlich zwischen *inneren (psychischen) Konflikten* und *sozialen Konflikten* unterschieden werden. Steinbach (1977, S.149) merkt dazu jedoch an, dass sich der *psychische Konflikt* zwar im Inne-

ren eines Individuums abspielt, jedoch in den meisten Fällen „eine soziale Einbettung aufweist“. Vor dem Hintergrund der Forschungsfragen dieser Arbeit steht der *Umgang* der Gruppe mit Konflikten im Vordergrund der Betrachtung. Dabei steht der *soziale Konflikt* im Mittelpunkt. *Innere Konflikte* der Gruppenmitglieder sind insofern bedeutsam, als dass sie das Verhalten der Gruppenmitglieder in der Gruppe beeinflussen und damit auch Auswirkungen auf verschiedene *gruppendynamische Faktoren* haben.

#### *Der innere (psychische) Konflikt*

Rheinberg (2006, S.49) verweist bei seiner Betrachtung innerer Konflikte aus motivationspsychologischer Sicht auf den grundlegenden Beitrag von Kurt Lewin (1931/ 1964) der mit seiner *feldtheoretischen*<sup>25</sup> Betrachtung der „psychologischen Situation bei Lohn und Strafe“ eine Typologie der Konflikte geschaffen hat, die – von Miller (1944) ergänzt – heute noch eine große Bedeutung hat. Lewin (1931/1964) unterscheidet ursprünglich *Appetenzkonflikt*, *Aversionskonflikt* und *Appetenz-Aversionskonflikt*, je nach positivem und/oder negativem Aufforderungscharakter der Alternativen. Miller (1944) ergänzte später den *Doppelten-Appetenz-Aversionskonflikt*, der entsteht, wenn eine Person sich zwischen zwei Alternativen entscheiden muss, die beide sowohl Vorteile als auch Nachteile haben. Ein weiteres Modell zur Darstellung und Analyse innerer Konflikte findet sich im *Modell des inneren Teams* von Friedhelm Schulz von Thun (2008b, S.117ff). Sein psychologisches Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation überträgt er auf den inneren Dialog. Er weist z. B. auf „Reibungsverluste“ hin: Die fehlende Fokussierung auf externe Anforderungen infolge *innerer Konflikte* des Individuums führt zu Leistungseinbußen (vgl. Thun 2008b, S.120).

Steinbach (1977) beschäftigt sich mit der Rolle *innerer Konflikte* von Athleten im Leistungssport. Er beschreibt typische *Konflikte*, die auftreten können. *Schwankende Einsatzbereitschaft* aufgrund der notwendigen Härte und Beharrlichkeit im Training und Wettkampf und alternative Anreize wie Freizeitvergnügen, Entspannung, Gesellschaft von Freunden etc. Weitere *Konflikte* können aufgrund von *Unvereinbarkeiten* hinsichtlich einer dualen Karriere (z. B. Sport und Studium) auftreten. *Familiäre Verpflichtungen* stehen häufig im Widerspruch zu den Notwendigkeiten des Leistungssports. *Individuelle Dispositionen* hinsichtlich Erfolgszuversicht oder Misserfolgsvermeidung im

---

<sup>25</sup> Eine weitergehende Betrachtung der Feldtheorie von Kurt Lewin erfolgt im Rahmen dieser Arbeit in Abschnitt 3.1

Wettkampf können ebenfalls als Quelle innerer Konflikte identifiziert werden. Er weist u.a. auch auf die mögliche Bedeutung von Verletzungen als Fluchtmittel im Sinne einer *Misserfolgsvermeidung* bei *inneren Konflikten* hin. *Rollenkonflikte* als *innere Konflikte* sieht Steinbach als bedeutsam an, wenn Diskrepanzen zwischen eigenen Ansprüchen oder Ansprüchen anderer in der Gestaltung der Rolle, aber auch in Bezug auf die erzielten Ergebnisse deutlich werden. Die Unvereinbarkeit verschiedener Rollen im Team ist ebenfalls eine mögliche Quelle *innerer Konflikte*. Schließlich führt er noch *Zielkonflikte* als Quelle innerer Auseinandersetzungen an.

Die Konflikttypologie *innerer Konflikte* zeigt sehr anschaulich die Entfaltung unterschiedlicher psychischer *Kräfte* in ihrer Wirkung auf das Individuum. Auch das Modell des inneren Teams und die Übertragung gruppenspezifischer Ansätze auf das psychische System des Individuums tragen zum Verständnis *innerer Konflikte* bei. Sie sind darüber hinaus anschlussfähig zu den Theorien von Kuhl (1983) und Heckhausen (1989) zu *Motivation, Volition und Handlungskontrolle*. Steinbach zeigt aus der sportwissenschaftlichen Perspektive ergänzend auf, welche *inneren Konflikte* für Athleten des Leistungssports auftreten können. Die Berücksichtigung innerer oder psychischer Konflikte ist notwendig, wenn wir individuelle Aspekte im Gruppenkontext betrachten. Individuelle motivationale Aspekte hinsichtlich der Zugehörigkeit zur Gruppe oder die Auswirkungen einer gleichzeitigen Verfolgung von individuellen Zielen und Gruppenzielen können nur über ein klares Verständnis *innerer Konflikte* und Entscheidungsprozesse verstanden werden.

### *Der soziale Konflikt*

Der Begriff *sozialer Konflikt* umfasst ein breites Forschungsspektrum. Sehr unterschiedliche Fragestellungen zu sozialen Systemen von mindestens zwei Personen, über Kleingruppen bis hin zu Gesellschaften, sollen Erklärungen für die Entstehung, Verlauf und Auswirkungen von Auseinandersetzungen geben. Im Hinblick auf den Forschungsgegenstand Sportspielmannschaft als Gruppe im Sport ist eine Abgrenzung auf wesentliche soziale Konflikttheorien geboten, die Konfliktverhalten in Kleingruppen beschreiben und erklären können. Thiel (2002) reflektiert wesentliche und gleichzeitig repräsentative Konflikttheorien, deren „gemeinsamen Nenner“ er in der Beschreibung von *Konflikten* sieht. Konflikte sind „Interaktionen, (...) bei denen es sich in jedem Fall um Auseinandersetzungen zwischen zwei oder mehreren unterschiedlichen Akteuren handelt, die sich auf einen bestimmten Anspruchsgegenstand beziehen“ (Thiel, 2002, S.16). Er entwickelt auf einer systemtheoretischen

Grundlage<sup>26</sup> und aus einem sportsoziologischen Blickwinkel auf Sportspielmannschaften des Spitzensports eine Theorie des Konflikts. Sie berücksichtigt die Stärken und Schwächen der von ihm reflektierten Theorien sozialer Konflikte. Die Entstehung, Stabilisierung und Eskalation und Deeskalation von Konflikten wird beschrieben. Auch eine Kosten-Nutzen-Betrachtung von Konflikten wird vorgenommen.

Ein wesentlicher Ertrag der sozialstrukturellen Konfliktanalyse von Dahrendorf (1972) in Verbindung mit der begrifflichen Klärung durch Thiel (2002) ist die Unterscheidung von *Konflikten* und *Konfliktpotenzial* en. In Gruppen allgemein gibt es systembedingte Konfliktpotenziale durch *Anspruchsgegenstände*, die nur in begrenztem Umfang verfügbar sind. Durch den Differenzierungsprozess in Gruppen bilden sich *Strukturen* entlang verschiedener *Strukturdimensionen* aus, die potentiell mit den *Erwartungen* und *Ansprüchen* der *Gruppenmitglieder* nicht im Einklang stehen. In Sportspielmannschaften als leistungsorientierte Gruppen sind in der Regel mehr Spieler vorhanden, als Spielpositionen auf dem Feld verfügbar sind. *Spielzeit* ist ein knappes Gut, um das Spieler einer Mannschaft miteinander *konkurrieren*. *Konfliktpotenziale* dieser Art sind damit eindeutig im System oder in der *Struktur* der Gruppe angelegt. Die funktionalistische Konfliktanalyse richtet den Blick auf den Gruppenprozess. Cosers (1965) Betrachtungen zur Funktionalität und Dysfunktionalität von Konflikten in Verbindung mit *Stabilität* und *Zusammenhalt* ist anschlussfähig mit der Annahme von König und Schattenhofer (2012), dass eine stark entwickelte *Fähigkeit* zur Bewältigung von *Konflikten* auf ein dynamisches, aber stabiles Gruppengeschehen im Zeitverlauf deutet und ein Wechsel zwischen *Differenzierung* und *Integration* eine notwendige Bedingung dafür ist, dass die Gruppe sich (weiter-)entwickelt oder notwendige *Anpassungen* an veränderte *Umweltbedingungen* vornehmen kann. Die Reflexion der spieltheoretischen und eskalationstheoretischen Konfliktanalyse zeigt auf, dass *soziale Konflikte* die Tendenz haben, sich im zeitlichen Verlauf von ursprünglich zwei am Konflikt um einen Anspruchsgegenstand beteiligten Personen auf andere Personen und weitere Anspruchsgegenstände *auszuweiten* (vgl. Jost 1998; Holler & Illing, 2006; Davis 1972; Axelrod, 2009; Glasl, 1992). Beide Seiten bilden Konfliktparteien, der Ursprungskonflikt bleibt allerdings weiterhin erkennbar. *Rationales* oder *kooperatives* Verhalten kann nicht vorausgesetzt werden, da *Konflikte* auch von *Emotionen* auf Seiten beider Konfliktparteien begleitet werden. Thiel (2002, S.46) stellt durch den Bezug

---

<sup>26</sup> Thiel bezieht sich im Wesentlichen auf die Theorie Sozialer Systeme von Niklas Luhmann (1984).

auf die Arbeiten von Watzlawick, Bavelas und Jackson(1996) auch eine Verbindung zur Dualität von *Aufgaben-* und *Beziehungsebene* in der *Gruppenstruktur* her, indem er auf die analoge und digitale Codierung dieser Ebenen in der *Kommunikation* hindeutet.

*Innere Konflikte* einzelner Mitglieder der Gruppe beeinflussen jeweils das individuelle Verhalten in der Gruppe. Sie können je nach Ursprung und Bedeutung Auswirkungen auf verschiedene *gruppendynamische Faktoren* der Gruppe haben. *Soziale Konflikte* haben tendenziell einen *stärkeren Einfluss* auf diese *Faktoren*, weil meistens zwei oder sogar mehrere Mitglieder der Gruppe beteiligt sind. Diese Annahme gilt insbesondere dann, wenn *soziale Konflikte* über einen längeren Zeitraum andauern, und es demzufolge zu einer Eskalation in Gestalt stärkerer Verhaltensausrprägungen, aber auch zur Ausweitung auf weitere Gruppenmitglieder und andere Anspruchsgegenstände kommt (vgl. Thiel 2002). Die *Kompetenzen* der Gruppe im Umgang mit systembedingten *Konfliktpotenzialen* und manifestierten *Konflikten* könnte im Bereich der *Fähigkeiten* der Gruppe oder auch in der *Kooperation* verortet werden. In Anlehnung an das Prozessmodell von König und Schattenhofer (vgl. 2.3.4.1) können wir *konflikthaftes Verhalten*<sup>27</sup> als dem *konformen Verhalten* entgegengesetztes Verhalten interpretieren (siehe auch Abb. 4 auf Seite 47). Ohne eine positive oder negative Bewertung des *konformen* oder *konflikthaften Verhaltens* vorzunehmen, könnte das gezeigte Verhalten als Ausdruck der Dynamik in der Gruppe interpretiert werden. *Konformes* oder *konflikthaftes Verhalten* kann als intendierte oder nicht intendierte *soziale Einflussnahme* in der Gruppe verstanden werden. Damit wäre ein Bezug hergestellt zur Diskussion der Funktionalität oder der Dysfunktionalität von *Konflikten* oder gegenläufig formuliert zu geringer oder zu hoher *Konformität*. Funktionalität oder Dysfunktionalität können sich auf den Fortbestand der Gruppe, eine leistungsfördernde oder leistungsmindernde Wirkung von *Konflikten* (oder zu hoher *Konformität*) und auch auf das Lernen oder die Anpassung der Gruppe an veränderte *Umweltbedingungen* beziehen.

#### 2.4.12 Leistung

In Sportspielmannschaften spielt die kollektive *Leistung* eine zentrale Rolle für die erfolgreiche Bewältigung der Gruppenaufgabe. Doch wie kann die

---

<sup>27</sup> Thiel (2002) formuliert den Konflikt im Sinne von Luhmann (1984) auch als Folge von kommunizierten Widersprüchen

*Leistung* einer Gruppe beurteilt werden? Ausgangspunkt der Leistungsbeurteilungen in der soziologischen und sozialpsychologischen Forschung mit Gruppen war zunächst die Frage nach dem Einfluss der Gruppe auf die Leistung des Individuums. Wie verändert sich das Leistungsverhalten im Gruppenkontext? In der Gruppenforschung wird bezüglich der Leistung bzw. Produktivität der Gruppe in vielen Veröffentlichungen auf die Klassifizierung der Aufgabenstellung von Steiner (1972) zurückgegriffen. Steiner definiert eine *potentielle Produktivität* der Gruppe als Maximalwert, der durch die *Aufgabenstellung* und *Leistungsvoraussetzungen* der Gruppe festgelegt werden kann. Die *tatsächliche Produktivität* ergibt sich aus dem *Lösungsfindungsprozess*. Steiner geht von *Prozessverlusten* aus, die sich aus *Koordinations-* und *Motivationsverlusten* zusammensetzen. Aus den Untersuchungen des sogenannten *Ringelmann-Effekts* sind die Paradigmen des *sozialen Faulenzens* (*Social-Loafing*) des *Trittbrettfahrens* (*Free-Riding*) und des *Trottel Effekts* (*Sucker-Effect*) hervorgegangen, denen jedoch für interaktive Gruppen mit identifizierbaren Einzelbeiträgen eine geringe Bedeutung zugemessen wird (vgl. Kravitz & Martin, 1986; Ingham, Levinger, Graves und Peckham, 1974; Petty, Harkins und Williams, 1980; Harkins und Jackson, 1985; Harkins und Szymanski, 1989; Harkins und Petty, 1982; Kerr, 1983; Witte, 1989, S.507-512). Arnscheid (1999, S.150) schlägt vor, für die Betrachtung der Leistungsmotivation von Gruppen von Steiners Annahme abzuweichen und bezüglich der Theoriebildung eher einen Ansatz zu verfolgen, der – ausgehend von einer „Nulllinie“ – die Produktivität unter minimalen Anreizbedingungen bestimmt und darüber hinaus mit dem Begriff *Motivationsgewinn* zu arbeiten. Der sogenannte *Köhler-Effekt* beschreibt die Möglichkeit von *Gruppengewinnen*, sofern die Leistungsfähigkeit der Gruppenmitglieder in einem bestimmten Verhältnis zueinander steht. Köhler konnte nachweisen, dass z. B. in der Zweiergruppe die Gesamtleistung höher war als die Summe der Einzelleistungen, wenn ein Mitglied 75 % der Leistung des anderen Mitglieds als Einzelleistung erbringen konnte. Die Gesamtleistung fällt nach beiden Seiten ab, wenn sich die Leistungsverhältnisse verschieben (vgl. Kravitz & Martin 1986; Witte, 1989). Witte (1989, S.511) misst dem *Köhler-Effekt* in Bezug auf die Zusammenstellung von Mannschaften eine hohe Bedeutung bei. Er vermutet, dass sich eine mannschaftsinterne *Konkurrenz* durch die individuelle Leistungsfähigkeit zweier Athleten im Verhältnis 3:4 positiv auf das Gesamtergebnis auswirken könnte und unterstellt dabei eine erhöhte Motivation, zumindest solange keine *feste Rangordnung* in der *Struktur* der Gruppe verankert ist, d.h. der Versuch durch den weniger leistungsfähigeren Spieler unternommen wird, die *Struktur* zu verändern. Er bezieht sich dabei z. B. auf Untersuchungen von Klein und Christiansen (1966), die den Einfluss von Homo-

genität und Heterogenität auf die Leistung von Basketballmannschaften untersucht haben.

Wie in Abschnitt 2.2 bereits ausgeführt, richten wir unseren Blick ausschließlich auf Sportspielmannschaften, die nach Steiner (1972) und Carron (1980) *als konjunktiv-unterteilbar* bzw. *Interactive Dependent* klassifiziert werden. Hinsichtlich der Aufgaben, die in interaktiven Gruppen wie Sportspielmannschaften zu bewältigen sind, bezieht sich Janssen (1995, S. 250) auf die Taxonomie typischer Aufgaben leistungsorientierter Gruppen von McGrath und Kravitz (1982). Janssen verortet die Aufgaben der Mannschaft klar in den Aufgabenbereich „Ausführen und Durchsetzen“. Witte (1989, S. 517-524) betont hingegen auch Aufgaben der Mannschaft, die als das „Hervorbringen von Ideen“, das „Lösen von Konflikten“ oder das „Treffen von Entscheidungen“ klassifizierbar sind.

Witte hebt hervor, dass durch die Teilbarkeit der Gruppenaufgabe eine Spezialisierung möglich ist. Bei interaktiven Mannschaftsleistungen ist jedoch laut Janssen (1995, S. 255-257) das technisch-taktische Repertoire der gesamten Mannschaft entscheidend. Er weist darauf hin, dass Sportspielmannschaften auch die Möglichkeit der Kompensation im taktischen Bereich haben. Eine schlechte Abwehrleistung kann durch eine bessere Angriffsleistung möglicherweise kompensiert werden. In Sportspielen muss gegenüber der *Leistung* des Gegners eine Überlegenheit in einzelnen Spielelementen erzielt werden (vgl. Stiehler, Konzag & Döbler 1988). Die Überprüfbarkeit des Ergebnisses als Leistungsnachweis im Vergleich zu gegnerischen Mannschaften ist laut Witte (1989) anhand von Spielresultaten und Tabellenständen erleichtert. Jedoch kann sie nur bedingt die *Leistung* oder die Effizienz der Mannschaft beschreiben. Im Bereich der Sportwissenschaft finden sich zahlreiche Ansätze und Methoden, *Leistungen* von Sportspielmannschaften zu beobachten und zu messen. In vielen Fällen wird der Ansatz verfolgt, das Spiel in einzelne Aktionen zu zerlegen und diese einzeln zu bewerten, zu gewichten und in Relation zu der Gesamtzahl der Aktionen oder als Verhältnis von gelungenen zu misslungenen Aktionen darzustellen (vgl. Andresen & Hagedorn;1980; Janssen, 1995).

Die Gruppenleistung in Sportspielmannschaften entspricht nicht der Summe aller Einzelleistungen. Witte (1989, S. 510) unterstellt jedoch, dass sich über die Summe der Einzelleistungen ein hoher Anteil der Varianz der Gruppenleistung aufklärt. Eine Untersuchung von Jones (1974) ergab, dass sich der Tabellenstand von Baseballteams mit einer Genauigkeit von 60 bis 70 % aus



der Summe der Einzelleistungen prognostizieren ließ. Bei Basketball-Teams war dies hingegen nur mit einer Genauigkeit von 30 % möglich. Janssen (1995, S. 257) nennt für Basketball lediglich Werte im Bereich von 10 % bis 20 %, da die Interaktionsleistung oder Teamarbeit eine wesentliche Rolle spielt. Als bedeutsam für die *Leistung* von Sportspielmannschaften führt er das individuelle technische Leistungsniveau und das konditionelle Niveau der Einzelspieler, taktische Konzepte auf Gruppenebene, das Gruppenklima (alt. Gruppenmoral oder Siegeswille), die Spielführung durch einen Spielführer und die Mannschaftsleitung bzw. Mannschaftsbetreuung an. Als leistungsrelevante *Gruppenreserven* werden die Möglichkeiten einer Gruppe verstanden, Mitspieler auf dem Spielfeld z. B. gegen Reservespieler auszutauschen und damit auf taktische Maßnahmen des Gegners zu reagieren, die eigene Spielstrategie oder die Leistungsfähigkeit des eigenen Teams zu verändern (vgl. Janssen, 1995, S. 254-258). Da die Leistungsbeurteilung häufig wenig eindeutig ist, wird bei der Beurteilung zum Teil auch auf Expertenmeinungen zurückgegriffen (Witte, 1989, S. 510).

Stiehler et. al. (1988, S. 45) beschreiben drei Strukturebenen der Leistungsvorbereitung und Leistungsrealisierung von Sportspielmannschaften. Der *Ausbildungsprozess* zur Schaffung der Leistungsvoraussetzungen umfasst den gesamten individuellen und kollektiven Trainingsprozess. Die *Spielfähigkeit* wird in individuelle und kollektive Bereiche untergliedert. Als individuelle Voraussetzungen werden konstitutionelle, konditionelle, koordinative, technisch-taktische und psychische Faktoren genannt. Als kollektive Voraussetzungen beschreiben sie Taktik und Zusammensetzung des Teams. Bezogen auf die *Wettkampfleistung* werden Einflussfaktoren, wie z. B. das Einstellen auf den Gegner und die äußeren Bedingungen sowie Realisierungsfaktoren wie die individuelle und kollektive technisch-taktische Leistung und die Kampfkraft des Kollektivs aufgeführt. *Gruppendynamische Einflüsse* auf die *Leistung* werden auf der individuellen Ebene mit *Einstellungen und Überzeugungen* und auf Gruppenebene im Bereich der *Kampfkraft* des Kollektivs über „*einheitliche Zielstellungen*“ und „*Dahinterstehen*“ sowie über „*kollektive Beziehungen*“ berücksichtigt.

#### *Zusammenhänge zwischen Leistung und anderen gruppendynamischen Faktoren*

Bei sportwissenschaftlichen Untersuchungen mit Gruppen steht häufig die Beziehung zwischen *Kohäsion* und *Leistung* oder *Erfolg* von Sportmannschaften im Vordergrund. Wie Wilhelm (2001, S. 67 ff) ausführt, geht es dabei

weniger um die theoretische Begründung des Zusammenhangs als vielmehr um den Nachweis einer positiven Beziehung. Es wird angenommen, dass *kohäsive* Mannschaften in interaktiven Sportspielen *erfolgreicher* sind als nicht kohäsive Mannschaften. Janssen (1995, S. 261) nennt drei anerkannte und nachgewiesene Zusammenhänge zwischen Kohäsion und Leistung interaktiver Sportmannschaften: „(a) *Kohäsion verbessert die Leistung*, (b) *Leistung verbessert die Kohäsion*, (c) es gibt einen *Kohäsionsleistungs- und Leistungskohäsionszirkel*.“ Wilhelm (2001, S. 67ff) fasst alle ihm verfügbaren Untersuchungsergebnisse (33 Untersuchungen, mit 600 Mannschaften bestehend aus 3 bis 20 Mitgliedern) tabellarisch zusammen, wertet diese in einer eigenen Metaanalyse aus und interpretiert die Ergebnisse neu. Insgesamt arbeiten 26 Untersuchungen mit Teams aus interaktiven Sportspielen, wie Basketball, Volleyball, Hockey, Fußball und Handball. Es kommen verschiedene, der unter 2.4.2 genannten Operationalisierungs- und Erhebungsmethoden zum Einsatz. Soziometrische Methoden überwiegen in europäischen Studien. In angloamerikanischen Studien kommen zunächst der SCQ-Fragebogen und später der GEQ-Fragebogen zum Einsatz. *Leistung* oder *Erfolg* werden meist anhand von Platzierungen oder gewonnenen Spielen bestimmt. Die Untersuchungen prüfen allerdings häufig lediglich einen ungeordneten Zusammenhang. Einige Untersuchungen, die die Kohäsion nach mehr oder weniger erfolgreichen Saisonverläufen untersuchen, stellen einen positiven Zusammenhang fest. Ist ein Team erfolgreich, ist die Kohäsion höher. Die Frage, ob eine hohe Kohäsion zu Beginn der Saison oder zur Mitte der Saison in positivem Zusammenhang zur Leistung im Saisonverlauf gebracht werden kann, ist für eine mögliche Intervention bedeutsam. Wilhelm (2001, S. 74) kommt zu dem Ergebnis, dass sich die Kohäsion zu Saisonbeginn und zur Saisonmitte nur mit einer geringen Effektstärke auf die Platzierung zum Saisonende auswirkt. Er zeigt auf, dass die Prognose nur über einen kürzeren Zeitraum günstig erscheint, d.h. dass die Messzeitpunkte näher zusammenliegen müssten, um eine höhere Effektstärke nachweisen zu können. Die umgekehrte Wirkrichtung wird auch in den Cross-Lagged-Panel-Designs bestätigt. Williams und Hacker (1982) zeigen in einer weiteren Untersuchung auf, dass der *Erfolg* sich positiv auf die *Kohäsion* und damit auch auf die *Zufriedenheit* auswirkt. Die *Kohäsion* wirkt sich nachfolgend vermittelt über die *Zufriedenheit* wieder positiv auf den *Erfolg* aus.

Wilhelm (2001, S. 74ff) setzt sich mit den Problemen der Ursachen-Wirkungsanalysen zu *Kohäsion* und *Leistung* auseinander. Er weist auf die Untersuchung von Slepicka (1974) im Volleyball hin, die als einzige Studie versucht, die *Kohäsion* zu variieren und die Auswirkung auf die *Leistung* nachzuwei-

sen. Im Ergebnis zeigten sich Leistungseinbußen bei einer Konstellation mit hoher Abneigung der Spieler untereinander. Die Anzahl der gegenseitigen Freundschaftsbeziehungen war kein zuverlässiger Prädiktor für den *Erfolg*. Wilhelm (2001, S. 77-79) erkennt in den angloamerikanischen Ursprüngen der meisten Untersuchungen ein mögliches Problem der Übertragbarkeit auf andere Sportsysteme, z. B. in Europa. Darüber hinaus verwenden nur wenige Studien ein mehrdimensionales Kohäsionskonstrukt, wie z. B. den GEQ, um zu differenzierteren Aussagen bezogen auf die Leistungseinflüsse verschiedener Kohäsionsmerkmale zu kommen. Das Leistungskriterium der gewonnenen Spiele oder der Platzierung ist insofern ein unzuverlässiger Prädiktor, als es die Stärke des oder der Gegner nicht berücksichtigt. Außerdem lässt es den Handlungsvollzug unberücksichtigt und fokussiert lediglich auf den Ausgang des Wettkampfes. Er vermutet, dass die *Kohäsion* einen stärkeren Einfluss bei vergleichbar starken Mannschaften und in hohen Leistungsklassen hat, also dort, wo viele andere Bedingungen wie Kondition, Technik, individuelle und kollektive Spielfähigkeit sehr ähnlich oder vergleichbar sind. Er unterstreicht die Bedeutung auch schon geringer Effekte im Leistungssport, die über Sieg oder Niederlage entscheiden können. Auch den möglichen positiven Einfluss der *Kohäsion* auf die Trainingsarbeit hebt er hervor.

Lott und Lott (1965) kommen in nicht sportspezifischen Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass die persönlichen *Beziehungen* zwischen den Gruppenmitgliedern nicht ausschlaggebend für die Leistung sind. Vielmehr kommt es auf den *Leistungsstandard* angesehener oder beliebter Mitarbeiter sowie auf bestimmte soziale und aufgabenbezogene Gruppenmerkmale an. Stogdill (1972) hebt die Bedingungen hervor, dass die Mitglieder der Gruppe das gemeinsame *Ziel* akzeptieren und es gemeinsam erreichen wollen. Mullen und Cooper (1994, S.224) stellen fest, dass die *Kohäsion* mit zunehmender Größe der Gruppe abnimmt und dass „von den drei Kohäsionskomponenten *interpersonelle Attraktivität*, *Aufgabenorientierung* und *Stolz auf Gruppenzugehörigkeit*, die *Aufgabenorientierung* am meisten zur Varianzaufklärung der *Leistung* beiträgt. Darüber hinaus wirkt sich eine hohe *Leistung* stärker auf die nachfolgende *Kohäsion* als die *Kohäsion* auf eine nachfolgende *Leistung* aus (vgl. Wilhelm 2001, S.79-82). Für Sportspielmannschaften vermutet Wilhelm (2001, S. 85) eine vermittelnde Funktion der *Kohäsion* zwischen den *Ressourcen* eines Teams (*Zusammensetzung*, *individuelle Fähigkeiten*), der *individuellen Leistungsmotivation*, der *Zugehörigkeitsmotivation* und der Bereitschaft zur *Kooperation* und bezieht sich dabei auf Deutsch (1959).

Hinsichtlich der mehrdimensionalen Kohäsionsmodelle (vgl. Abschnitt 2.4.2) geht Wilhelm (2001) der Frage nach, wie die im Modell von Carron, Widmeyer, und Brawley (1985) herausgearbeiteten Kohäsionsmerkmale die *Leistung* beeinflussen. Auf Grundlage des Rubikon-Modells von Heckhausen (1989) nimmt er eine Einordnung der vier Kohäsionsmerkmale hinsichtlich ihrer Bedeutung für *Motivation*, *Intention* und *Willen* zum Leistungshandeln bezogen auf eine *Leistungsnorm* der Gruppe vor und leitet nachfolgend ein *sozial-motivationales Verhaltensmodell* von *Kohäsion* und *Leistung* (Wilhelm 2001, S. 98) ab. In Feldstudien mit Frauen- und Männerteams sowie in verschiedenen Sportarten untersucht Wilhelm (2001) auf Basis seines Modells den Zusammenhang zwischen *Kohäsion* und *Leistung*. Seine Untersuchungen ergaben, dass sich Unterschiede im Merkmal ATG-T (Attraction-To-Group-Task) bei Frauentteams etwas stärker auf die Platzierung der Mannschaft auswirken. Eine Wechselwirkung zwischen *Spielsportart* und *Kohäsion* bezogen auf eine Leistungsprognose konnte nicht festgestellt werden. Es wurde ein positiver Zusammenhang zwischen ATG-T und *Leistung* (Platzierung) ermittelt. ATG-T klärte 14 % der Leistungsvarianz auf. GI-T (Group-Integration-Task) variiert nur marginal mit der *Leistung* und klärt lediglich 5 % der Varianz auf. Da GI-T nach dem Modell über ATG-T auf die *Leistung* wirkt, liefert sie jedoch keinen unabhängigen Beitrag zur Varianzaufklärung. Wilhelm kommt zu dem Schluss, dass nicht die *Geschlossenheit* der Gruppe bezogen auf die Aufgabe, sondern die *Identifikation* mit den *Zielen* und mit der *Leistungsnorm* der Gruppe verhaltensrelevant sind. Ein Einfluss von GI-S (Group-Integration-Social) und ATG-S (Attraction-To-Group-Social) auf die *Leistung* konnte in den Untersuchungen von Wilhelm nicht nachgewiesen werden<sup>28</sup>. Auf der Grundlage seiner empirischen Befunde erweitert Wilhelm (2001, S. 140) explorativ sein Modell um einen direkten (negativen) Einfluss von ATG-S auf die *Leistung*. Dies bedeutet, dass eine hohe *Identifikation* mit den Freundschaftsbeziehungen sich negativ auf die *Leistung* der Gruppe auswirken kann. Die Freundschaftsbeziehungen sollten zur optimalen Leistungsentfaltung nicht im Vordergrund stehen und können dann indirekt positiv über ATG-T auf die *Leistung* wirken. Im erweiterten Modell ergibt sich rechnerisch eine Erhöhung der Varianzaufklärung auf 20 %.

Lau und Stoll (2001) führten zwei Untersuchungen mit Eishockey-Teams basierend auf dem *sozial-motivationalen Verhaltensmodell* von Wilhelm (2001)

---

<sup>28</sup> Wilhelm weist allerdings auf eine Auswerteproblematik bzw. auf ein methodisches Problem hin. Die Fragestellung, ob es sich bei der Beurteilung von Gruppenmerkmalen durch die Gruppenmitglieder tatsächlich um voneinander unabhängige Urteile handelt, hat wesentlichen Einfluss auf den notwendigen Stichprobenumfang.

durch und verwendeten dabei ebenfalls den deutschen Fragebogen GEQ-D. Die Ergebnisse unterstützen die Annahmen und das Modell von Wilhelm und zeigen ebenfalls die Bedeutung hoher ATG-T-Werte für die Leistungsprognose. Sie weisen jedoch - wie auch andere Autoren - auf eine fehlende Theoriebildung hinsichtlich *Leistung* und *Produktivität* von Sportspielmannschaften hin. Über die bereits von Wilhelm (2001) genannten Einschränkungen hinsichtlich des Zusammenhangs von *Kohäsion* und *Leistung* hinaus, fordern sie die stärkere Berücksichtigung von *Einflüssen* durch *Trainer* oder anderer Personen im Gruppenumfeld. Weiterhin sollten *Rollenverständnis* bzw. *Rollenakzeptanz* sowie *individuelle* und *kollektive Wirksamkeitseinschätzung* (vgl. Bandura, 1997) der Athleten bzw. der Gruppe stärker berücksichtigt werden.

Arnscheid (1999) vergleicht in seiner Arbeit gruppenspezifische Theorien mit der *Theorie der Sozialen Identität* (SIT) von Tajfel und Turner (1979) sowie der *Selbstkategorisierungstheorie* (SKT) von Turner (1987) hinsichtlich ihres Erklärungsgehalts für die *Attraktion zur Gruppe* auf individueller Ebene als Vorbedingung für einen *Zusammenhalt* auf Gruppenebene. Er sieht in den gruppenspezifischen Theorien die instrumentelle Basis der Gruppenmitgliedschaft. SIT und SKT wiederum erklären spezifische Verzerrungen bei der *Attribution*. Die *Attribution* sieht er als Moderator zwischen *Erfolg* und *Misserfolg* der Gruppe und den gruppeninternen Prozessen. Schließlich berücksichtigt Arnscheid individuelle Motivationsprozesse im Gruppenkontext durch Integration der *Theorie des geplanten Verhaltens* (TPB) von Ajzen (1985, 1991) bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen *Kohäsion* und *Leistung* der Gruppe. Arnscheid (1999) geht davon aus, dass die TPB geeignet ist, die Befunde zu den individuellen Motivationsprozessen im Gruppenkontext vollständig zu erklären. Er fügt die unterschiedlichen Ansätze zur *Attraktivität der Gruppe* in einen handlungstheoretischen Rahmen, bei der „vorauslaufende Bedingungen und Konsequenzen der *Attraktion* für den individuellen Motivationsprozess integriert werden“ (vgl. Arnscheid, 1999, S. 160-165). Arnscheid hat sein *Erweitertes Modell des geplanten Verhaltens* u.a. im Rahmen einer umfangreichen Felduntersuchung in der Basketballbundesliga in der Saison 1994/1995 überprüft, die wesentliche Modellannahmen bestätigten. Über eine Strukturgleichungsanalyse kommt er zu einem modifizierten Modell, welches er für weitere Untersuchungen individuellen Verhaltens im Gruppenkontext empfiehlt (Arnscheid, 1999, S. 302-303).

Lee (1988) untersuchte den Zusammenhang zwischen der *Selbstwirksamkeitserwartung* (vgl. Bandura 1977, 1997), der *Zielsetzung* und *Mann-*

*schafts-leistung* der Spielerinnen von Damen-Hockeymannschaften. Ihre Untersuchungen ergaben eine Korrelation von  $\beta = .44$  zwischen *Zielsetzung* und *Mannschaftsleistung* sowie eine Korrelation zwischen *Selbstwirksamkeitserwartung* und *Mannschaftsleistung* ( $\beta = .38$ ). Lee konnte zeigen, dass die *Zielsetzung* im Damen-Hockey unter den Bedingungen einer hohen *Selbstwirksamkeitserwartung*, geringer *Zielkonflikte* im Team, geringem *Stress*, geringer *Beeinflussung* durch den Trainer, positiv mit der *Sieggquote* des Teams korrelierte. Die *Zielsetzung* vermittelt laut Lee zwischen *Selbstwirksamkeitserwartung* und *Mannschaftsleistung*.

Chase, Lirgg und Feltz (1997) untersuchten im Rahmen von Feldversuchen mit Basketballteams den Einfluss der *Wirksamkeitserwartung* des Trainers für sein Team auf die *Leistung* des Teams. Darüber hinaus untersuchten sie, inwieweit die *wahrgenommene Kontrolle* von den *wahrgenommenen Fähigkeiten des Gegners* beeinflusst wird. Die *wahrgenommene Kontrolle* steht in positivem Zusammenhang zur *Wirksamkeitserwartung* für das Team. Die *Wirksamkeitserwartung* steht im negativen Zusammenhang zur *wahrgenommenen Stärke des Gegners*. Trainer mit hoher *Wirksamkeitserwartung* für ihr Team nehmen stärker Bezug auf interne Indikatoren (zurückliegende Leistungen, Trainingsleistungen, Wettkampfvorbereitung) als Trainer mit einer geringeren *Wirksamkeitserwartung* für ihr Team, die eher die *Fähigkeiten* der gegnerischen Mannschaft stärker in den Fokus rücken. Die *Wirksamkeitserwartung* des Trainers für sein Team korrelierte positiv mit der *Anzahl freier Würfe* und *negativ* mit dem Zulassen von Rebounds. Diese Untersuchungen stützen die Hypothese von Bandura (1997), dass die *Wirksamkeitserwartungen* von Trainern oder auch von wichtigen Spielern für das Team die *kollektive Selbstwirksamkeitserwartung* und die *Leistung* der Mannschaft beeinflussen.

Für die Leistungsbeurteilung von Sportspielmannschaften ergeben sich verschiedene Herausforderungen. Es ist eine hohe *Kooperation* der Spieler erforderlich, die aus einer Zusammenstellung von spezialisierten Athleten zu einer *kollektiven Leistung* führt. Die Spielhandlungen in ihrer zeitlichen Abfolge, möglichen Handlungsalternativen und die erforderliche situative Anpassung an den Gegner erschweren die Beurteilung von Spielleistungen. Da die *Gruppenleistung* in Gegenwart oder mit Behinderung eines Gegners erfolgt, stellt sich *Erfolg* nur ein, wenn die Sportspielmannschaft eine Überlegenheit erzielt und mehr Tore oder Punkte erzielt als der Gegner. *Leistung* muss immer in Relation zum Gegner beurteilt werden und ein Spielergebnis ist folglich nur ein eingeschränkt gültiger Indikator für die erbrachte *Leistung*. Die

Aufklärung des Zusammenhangs zwischen *Kohäsion* und *Leistung* stand im Mittelpunkt vieler Untersuchungen in der Sportwissenschaft. Hinsichtlich der Zusammenfassung und Einordnung der Forschungsergebnisse kann insbesondere auf die Arbeiten von Wilhelm (2001) und Arnscheid (1999) zurückgegriffen und verwiesen werden. Wilhelm hat mit seiner Metaanalyse und erneuten Interpretation der ihm zugänglichen Forschungsergebnisse zum Zusammenhang zwischen *Kohäsion* und *Leistung* von Sportmannschaften einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet, die Mehrdimensionalität der *Kohäsion* aufzuzeigen. Im Entwurf seines *sozial-motivationalen Verhaltensmodells für Kohäsion und Leistung* bringt er die vier Komponenten des GEQ in einen neuen funktionalen Zusammenhang mit der *Leistung*. Darüber hinaus berücksichtigt Wilhelm (2001) auch den Handlungsvollzug in seinem Modell und schließt damit u.a. an die Arbeiten von Heckhausen (1989) zu Motivation und Handeln an. Lau und Stoll (2001) fordern eine zusätzliche Berücksichtigung von *Führung* (durch die Person des Trainers), *Rollenverständnis* und *Rollenakzeptanz* sowie *Selbstwirksamkeitseinschätzungen* des *Individuums* und der *Gruppe* im Zusammenhang von *Kohäsion* und *Leistung*. Arnscheid (1999) wählt einen Individuum-bezogenen, handlungstheoretischen Ansatz und kombiniert diesen mit den Erkenntnissen zu *Kohäsion* und *Leistung* in Gruppen. Er berücksichtigt damit den individuellen Handlungsvollzug in besonderer Weise. Gruppenbezogene Aspekte werden als vorgelagerte Variablen eingebracht, die die individuelle Einstellung zum geplanten Verhalten, die subjektive Norm und die wahrgenommene Kontrolle des eigenen Verhaltens beeinflussen. Diese wirken auf die *Verhaltensabsicht* und auf das tatsächliche *Verhalten*. Mit *Verhalten* ist bezogen auf die Sportspielmannschaft das *Leistungshandeln* gemeint. Arnscheid kommt in einer Untersuchung mit Spielern der Basketballbundesliga zu einer hohen Varianzaufklärung bezüglich der individuellen Verhaltensintention und dem tatsächlichen Verhalten. Bezüge zur Gruppenleistung oder dem Gruppenerfolg werden jedoch nicht hergestellt.

#### 2.4.13 Zusammenfassung zu gruppenspezifischen Faktoren und weiteren Konstrukten

Im Abschnitt 2.4 wurden die Forschungsergebnisse zu gruppenspezifischen Faktoren sowie zu weiteren Konstrukten diskutiert, die aus Sicht des Verfassers für gruppenspezifische Prozesse in Sportspielmannschaften relevant sein könnten. Es wurde deutlich, dass Kohäsion als mehrdimensionales Konstrukt berücksichtigt werden muss. Hinsichtlich der *Zielsetzung* scheint es sinnvoll zu sein, neben den dynamischen Auswirkungen von Zielen selbst

auch den Zielsetzungsprozess in den Blick zu nehmen. Im Zusammenhang mit Konformität und Konflikten in der Gruppe wird deutlich, das Verhalten in Gruppen nur bedingt in Form von Eigenschaften der Gruppe beschrieben werden kann, sondern vielmehr prozessualen Charakter hat, der geeignet ist, variable Eigenschaften der Gruppe zu verändern. *Kooperation* spielt für Sportspielmannschaften als notwendiger Faktor zur Bewältigung der *Gruppenaufgabe* eine sehr zentrale Rolle. Als Gegenpol zu *Konkurrenz*, basierend auf Konflikten um Anspruchsgegenstände begrenzter Verfügbarkeit, erhält *Kooperation* in Sportspielmannschaften eine doppelte Bedeutung. Der Forschungsstand zu den Konstrukten Motivation, Volition, Emotion und Aggressivität wurde untersucht, um daraus abzuleiten, inwieweit sie sich als Gruppeneigenschaften bzw. als potentielle *gruppendedynamische Faktoren* für Sportspielmannschaften eignen. Unter den oben beschriebenen Einschränkungen können *Motivation*, *Volition* und *Emotionalität* als *gruppendedynamische Faktoren* interpretiert werden. Aggression in Sportspielen kann zu großen Teilen als „kalte Aggression“ taktischen Handlungen im Sportspiel zugeordnet werden. „Heiße Aggression“ aus Wut oder Frustration könnten hingegen als leistungsfördernde oder leistungsmindernde *Emotionalität* Berücksichtigung finden. *Selbstwirksamkeitserwartung* verbindet die *Ressourcen der Gruppe* und die *Zielsetzung* mit den Lernerfahrungen hinsichtlich der *Kooperation* und den daraus resultierenden *Leistungen* und sollte ebenfalls als *gruppendedynamischer Faktor* berücksichtigt werden.





<http://www.springer.com/978-3-658-19332-4>

Gruppendynamik von Sportspielmannschaften  
Entwicklung eines feldtheoretischen Modells zur  
Beobachtung gruppendynamischer Prozesse  
Wübbena, H.

2018, IX, 273 S. 20 Abb., 7 Abb. in Farbe., Softcover  
ISBN: 978-3-658-19332-4