

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 187 (2021)  
**Heft:** 12

**Artikel:** Wie die Gruppendynamik beim Führen wirkt  
**Autor:** Léon, Jürgen / Demont, Florian  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-976332>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Wie die Gruppendynamik beim Führen wirkt

**Teamarbeit ist in vielerlei Hinsicht durch Gruppendynamiken gekennzeichnet. Diese Dynamiken sind der Gruppe inhärent und beeinflussen die gemeinsame Zielerreichung wesentlich. Bewusster Umgang mit den Interaktionsformen, welche diese Dynamiken prägen, ist ein wesentliches Element der Führung.**

Jürgen Léon, Florian Demont

Führungspersonen haben auf allen Stufen normalerweise ein Team um sich, mit dem sie direkt interagieren, um ihre Aufgaben erledigen und ihre Ziele erreichen zu können. Bei der Führung von Teams ist die Gruppendynamik ein entscheidender Faktor, denn sie bestimmt, ob ein Ziel gemeinsam erreicht wird oder nicht. Gerade das Kommunikationsverhalten im Team liefert dabei wichtige Anhaltspunkte: Wann bringt sich jemand ein? Wann schweigt jemand? Wie reagiert die Teamführung?

## Prägende Interaktion

Führung ist ein Bereich der modernen Managementpraxis, der stark von Interaktion geprägt ist, da sich dort eine gemeinsame Leistung zeigt, die mehr ist als die Summe ihrer Teile. Mehr als die Individuen für sich genommen sind es die Beziehungen, die als Gruppendynamik zwischen Führungsperson und Unterstellten wirken, welche die Leistung eines Teams angesichts einer Aufgabe vorhersagen.

Beziehungen tragen durch konkrete Signale ganz wesentlich dazu bei, das sozio-relationale Prisma zu schaffen, durch welches Individuen die Gruppe betrachten. Sie beeinflussen somit ihre individuellen Schlussfolgerungen und Verhaltensweisen gegenüber der Gruppe als Ganzes und auch gegenüber ihren Mitgliedern. Unter Signalen versteht man in diesem Kontext alle möglichen Hinweise, ob beabsichtigt oder nicht, welche die Schlussfolgerungen eines Individuums in der Gruppe leiten oder als Basis für wissenschaftliche Beobachtungen dienen können.

## Besteht Leadership nur aus der Führungsperson?

Führungskräfte befinden sich also inmitten eines komplexen zwischenmenschli-

chen Geflechts, durch das man nicht immer ganz einfach navigieren kann. Die erfolgversprechendste Grundhaltung angesichts dieser Tatsache ist aber einfach auf den Punkt zu bringen: Wie General Pierre de Villiers schreibt, ist die Führungskraft ein Absorber von Ängsten und ein Diffusor von Vertrauen (De Villiers, 2018).

In der konkret erfahrbaren Gruppendynamik im Führungsalltag können sich Bedenken Einzelner schnell in zwischenmenschliche Probleme Mehrerer verwandeln, die aufgenommen und aufgelöst werden müssen. Dadurch entsteht schon Vertrauen. Zusätzlich verstärkt wird der Effekt, wenn Bedürfnisse ohne Angst vor negativen Reaktionen zum Ausdruck gebracht werden können. Diese Grundelemente eines bewussten Umgangs mit verschiedenen Gruppendynamik sind für die Führung von Teams und erst recht für eine effektive Organisationskultur, die diese Elemente integriert hat, von wesentlicher Bedeutung.

## Spannungen sind Gruppen inhärent

Der gruppendynamische Ansatz ist im Prinzip in zwei Aspekte unterteilt. Der erste betrifft aufgabenorientierte Prozesse: Funktionale Dimension – Organisation – Struktur zur Erreichung bestimmter Ziele. Dabei geht es um die Frage: Wie geht man zusammen vor? Der zweite Aspekt betrifft gruppenzentrierte Prozesse: Die affektive Dimension – der Zusammenhalt – befasst sich mit den Beziehungen, die innerhalb der Gruppe aufgebaut werden. Dabei geht es um die Frage: Wie kann man zusammen sein und arbeiten?

Die Gruppe als soziales System enthält eine Reihe von strukturellen Spannungen, die immer wieder auftauchen. Man kann zwischen Rivalitäten unter Gleichgestellten, dem Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Führungsperson oder dem Kampf

um die Vorherrschaft unterscheiden. Deshalb müssen die Mitglieder davon ausgehen können, dass die Gruppe ausreichend Sicherheit und Unterstützung bietet, damit Spannungen offen geäußert und abgebaut werden können.

Gruppenmitglieder können sich gezielt durch Innovation und Problemvermeidung einbringen, um die gemeinsame Basis zu stärken und die gemeinsame Zielerreichung vorwärts zu treiben. Die Forschung (Yalom, 2020) zeigt, dass Führungspersonen durch ihren Feedback-Stil und ihre Reaktionen solches Verhalten fördern oder blockieren können.

## Die Gruppe als sozialer Mikrokosmos

Die Gruppe ist ein Miniaturabbild der sozialen Welt ihrer Mitglieder. Besonders deutlich wird dies bei den Streitkräften, wo die Gruppenmitglieder einerseits viel Zeit miteinander verbringen und wo andererseits die Bürger in Uniform Gewohnheiten und Gepflogenheiten aus dem Zivilen mit in den Militärdienst bringen.

Mit der Zeit wird der oder die Einzelne einen Platz in den Gruppen suchen und mit





anderen Mitgliedern der Gruppe tendenziell so interagieren, als ob er oder sie mit jemandem aus seiner eigentlichen sozialen Sphäre interagieren würde, um so das eigene zwischenmenschliche Universum neu zu erschaffen.

### «Ein Unterdrücken gewohnter Verhaltensweisen wird sich als Spannung im Individuum, aber auch als Spannung in der Gruppe zeigen.»

Auf diese Weise werden Individuen in Situationen kommen, in denen sie soziale Verhaltensweisen ausprobieren oder sich mit Reaktionen konfrontiert sehen, die ungewohnt oder unerwartet sind. Ein Unterdrücken gewohnter Verhaltensweisen wird sich als Spannung im Individuum, aber auch als Spannung in der Gruppe zeigen. In der Regel geht eine Person nämlich davon aus,

dass ihr Gegenüber auf eine bestimmte Art und Weise reagieren wird, und reagiert unbewusst so, dass sie genau die erwartete Reaktion hervorruft. Wenn ihr Gegenüber in einer sozialen Interaktion dann doch anders reagiert, ist die Person überrascht oder sogar irritiert, was wiederum einen Effekt auf die Interaktion haben wird.

Solche Beziehungsmuster, welche die Gruppendynamik auszeichnen, sind nicht von vorneherein festgeschrieben, sondern werden gemeinsam im Laufe der Interaktion geschaffen. Genau diese Muster bieten ein wichtiges Rohmaterial für Führungspersonen, damit sie die unterstellte(n) Gruppe(n) gezielt fördern und unterstützen können.

### Wie bringen sich Einzelne positiv in die Gruppendynamik ein?

In allen Teams spielt die Kommunikation zwischen den einzelnen Mitgliedern eine zentrale Rolle. Für die Dynamiken innerhalb der ganzen Gruppe stehen Kommunikationshandlungen im Zentrum, bei denen sich einzelne Gruppenmitglieder an die Gruppenführung (oder an die ganze Gruppe) wenden, um eigene Ideen oder Hinwei-

se einzubringen, die nicht bloss ihre eigene, vorliegende Aufgabe, sondern das gemeinsame Funktionieren im Hinblick auf das Ziel betreffen.

Die Forschung unterscheidet zwei Arten solcher Handlungen anhand ihrer Inhalte: fördernde (promotive) und prohibitive (Chamberlin et al., 2017; Liang et al., 2012). Erstere erlauben Innovation: Wenn Mitglieder mitdenken und sich einbringen, hat die Gruppenführung mehr Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten – insbesondere, wenn eine alternative Sichtweise eingebracht wird.

Die zweite Art dient vor allem auch der Problemvermeidung: Wenn Mitglieder mitdenken und mögliche Risiken ansprechen, kann die Gruppenführung Probleme vermeiden. Der bewusste und richtige Umgang mit fördernden und prohibitiven Kommunikationshandlungen von Teammitgliedern

▼ Führungskräfte müssen sich immer auch bewusst sein, wie die Untergebenen auf bestimmte Situationen reagieren. Bild: Philipp Schmidli VBS





ist also eine wichtige Ressource für die effektive (also zielgerichtete) und effiziente (also ressourcensparende) Gruppenführung. Aber wie kann diese Ressource genutzt werden? Genau das ist das zentrale Anliegen gegenwärtiger Forschung, unter anderem in unserer laufenden Forschung der MILAK an der ETH Zürich.

### Wie reagieren Führungspersonen?

Die Art und Weise, wie Führungskräfte auf fördernde und prohibitive Kommunikationshandlungen reagieren, hängt nicht nur von der eigentlichen Verbalisierung der unterstellten Person ab, sondern auch von den Situationen, in denen die Führungskraft reagieren muss. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Reaktionen auf einen solchen Stimulus zu erforschen.

In Experimenten mit Videoszenen wurde ein Zusammenhang zwischen der Reaktionsfähigkeit von Führungskräften und dem Nutzen für die Organisation festgestellt (Krenz, 2019). Qualitativ untersucht die Forschung auch den Inhalt dieser Reaktionen, das heisst, ob sie auf eine Umsetzung (direkt oder indirekt) oder eine Ablehnung der Aus-

sage (direkt oder indirekt) hinweisen. Die Umsetzung oder Ablehnung einer Aussage mit förderndem Inhalt wird sich wahrscheinlich ungeachtet der Situation von derjenigen mit prohibitivem Inhalt unterscheiden.

Trotzdem spielt auch die Situation eine wichtige Rolle bei der Reaktion der Führungsperson. Gerade in militärischen Organisationen (aber auch in anderen Einsatzorganisationen) ist es üblich, dass sich Aktions- oder Interventionsphasen mit Feedback- oder Nachbesprechungsphasen abwechseln. Untersuchungen zu den Reaktionsmustern, die speziell diesen Phasen entsprechen, ermöglichen es Forschenden, die Gruppendynamik besser zu unterscheiden, entsprechende Empfehlungen für die Praxis auszuarbeiten und diese in der Form von Ausbildungsinhalten oder Beratungsangeboten den Führungspersonen anzubieten. So wird der bewusste und richtige Umgang mit den kommunikativen Handlungen der Gruppenmitglieder gefördert und Gruppendynamik zu einer wichtigen Ressource für eine effektive (also zielorientierte) und effiziente (also ressourcenschonende) Menschenführung. ■

### Referenzen:

- Bion, W. R. (2003). *Experiences in groups: And other papers*. Routledge.
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology*, 70(1), 11–71.
- De Villiers, P. (2018). *Qu'est-ce qu'un chef?* Fayard.
- Freud, S. (1913). *Totem und Tabu*. Wien: Hugo Hellner.
- Krenz, H. L., Burtscher, M. J., & Kolbe, M. 2019. «Not only hard to make but also hard to take»: Team leaders' reactions to voice. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisations-psychologie*.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71–92.
- Yalom, I. D., & Leszcz, M. (2020). *The theory and practice of group psychotherapy*. Hachette UK.

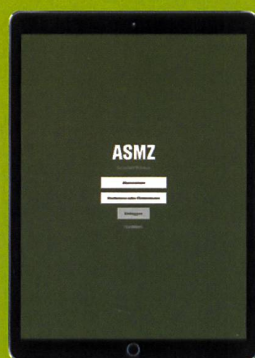


**Jürgen Léon**  
MSc.  
Projektmitarbeiter  
MILAK Dozentur F&K  
8903 Birmensdorf



**Florian Demont**  
Dr. phil.  
Wissenschaftlicher Assistent  
MILAK an der ETH  
8903 Birmensdorf

# Die digitale ASMZ



## App

Jetzt verfügbar im Apple Store  
und Google Play

## Website

Online lesen auf [www.asmz.ch](http://www.asmz.ch)  
> Digital-Archiv > Digital

## Archiv

> Digital-Archiv  
> ASMZ-Sammlung

Die Abo-Nummer ist ersichtlich auf der Verpackungsfolie und auf der Rechnung oder verlangen Sie diese unter [abo@asmz.ch](mailto:abo@asmz.ch)