

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 189 (2023)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Gruppen - Gruppenbildung - Gruppenkohäsion  
**Autor:** Felten, Sarah von  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1046468>

### **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:** 11.01.2026

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



◀ Eine Gruppe in schwierigem Gelände.

Bild: Philipp Schmidli, VBS

## Gruppen – Gruppenbildung – Gruppenkohäsion

**«Einer für alle, alle für einen»: Das ist nicht nur das Motto der drei Musketiere, sondern auch der Wahlspruch der Schweizer Eidgenossenschaft. Hier verbindet sich das Gefühl der Zugehörigkeit und das Versprechen des Zusammenhaltes – ergo die Zugehörigkeit zu einer Gruppe und der Gruppenkohäsion.**

Sarah von Felten

Der Mensch ist ein soziales Wesen und die Zugehörigkeit zu einer Gruppe gehört zu seinen Grundbedürfnissen. Roy Baumeister et al. (1995) sehen dies evolutionsbiologisch begründet, da es sich «bei der Bindung zu anderen Menschen in unserer evolutionären Vergangenheit um einen für das Überleben notwendigen Vorteil handelte». John Donne (1624) hat diesen Wesenszug des Menschen poetisch illustriert: «No man is an island entire of itself; every man is a piece of the continent, a part of the main.» Ergo: Der Mensch sucht und braucht den Zusammenschluss mit anderen zu einer Gruppe. Analog zu den unzähligen Arten und Formen von solchen Zusammenschlüssen gibt es auch eine grosse Vielfalt an Versuchen, Gruppen zu definieren. Die Sozialpsychologen Elliot Aronson et al. (2014) als Vertreter jener Wissenschaft, die sich in besonderem Masse der Erforschung von Gruppen widmen, definieren eine soziale Gruppe beispielsweise «als zwei oder mehr Menschen, die miteinander interagieren und in dem Sinne interdependent sind, dass ihre Bedürfnisse und Ziele eine gegenseitige Beeinflussung bewirken». Ergänzt wird diese

Definition durch Alfred Bellebaum (1991), der als wesentliches Charakteristikum einer sozialen Gruppe deren Zusammenschluss über einen längeren beziehungsweise einen zuvor bestimmten Zeitraum betrachtet.

### Die fünf Phasen der Gruppenbildung

Nachdem der Terminus einer sozialen Gruppe besprochen wurde, folgt die Frage, wie die Bildung der Gruppe vonstattengeht. Bruce Tuckmann (1965) schlägt dazu ein idealtypisches Modell vor, das fünf Phasen der Gruppenentwicklung unterscheidet. Es sind dies Forming, Storming, Norming, Performing, und Adjourning – wobei die letzte Phase die Auflösung der gebildeten Gruppe betrifft. In der ersten Phase, Forming – der Orientierungsphase –, treffen die Einzelnen auf ihre zukünftigen Gruppenmitglieder. Der Umgang ist noch von förmlichem Verhalten und Distanz geprägt, es können jedoch schon in dieser Phase zwischenmenschliche Beziehungen und Positionen innerhalb der Gruppe entstehen. In der zweiten Phase, Storming – der Konfrontationsphase –, kommt

es zu Konflikten. Unterschiedliche Vorstellungen, Ideen und Werte der Einzelnen treffen aufeinander und führen zu Spannungen und Auseinandersetzungen in der Gruppe. Diese Phase der Konfrontation ist für die Gruppenbildung von grösster Bedeutung, da hier Differenzen zwischen den Einzelnen zu Tage treten, diskutiert werden und bestenfalls bereinigt werden können.

In der dritten Phase, Norming – der Organisationsphase –, werden die Normen und Strukturen der Gruppe ausgehandelt und festgelegt. Die Gruppe einigt sich auf bestimmte Regeln und die Rollen der Einzelnen festigen sich. Durch die Einigung entsteht für die Mitglieder der Gruppe gleichzeitig ein verstärktes Zusammengehörigkeitsgefühl. In der vierten Phase, Performing – der Leistungsphase –, hat sich die Gruppe als solche gebildet. Nachdem alle, sozusagen gruppeninternen Probleme gelöst sind, ist die Gruppe arbeitsfähig geworden und kann sich ganz auf ihren Auftrag und die Erreichung der vorgegebenen Ziele konzentrieren. Während der letzten Phase, dem Adjourning – der Auflösungsphase –, wird die Gruppe, welche sich in den letzten vier Phasen gebildet hat, aufgelöst. Dies kann entweder darauf beruhen, dass durch das Erreichen der vorgegebenen Ziele der Zweck der Gruppe obsolet geworden ist oder die Gruppendynamik sich ungünstig entwickelt hat und die Mitglieder der Gruppe diese verlassen.

### Was Gruppenkohäsion ausmacht

Wie oben ersichtlich finden sich Einzelne aus diversen Gründen in Gruppen zusammen und durchlaufen die Phasen der Gruppenbildung. Aus der Bildung einer Gruppe und der Mitgliedschaft der Einzelnen folgt jedoch nicht, dass eine Gruppenkohäsion vorherrscht. Nach Definition durch Lutz von Rosenstiel ist Gruppenkohäsion «das Ausmass wechselseitiger positiver Gefühle, wodurch sich die durchschnittliche Attraktivität der Gruppe für ihre Mitglieder entwickelt» (Rosenstiel, 2014) und ergänzend die Definition durch Festinger et al. (1950), welche besagt, dass Gruppenkohäsion das «gesamte Feld der Kräfte» ist, «die auf die einzelnen Mitglieder der Gruppe einwirken, da-



mit diese in dieser Gruppe bleiben». Gruppenkohäsion kann somit definiert werden als ein Zusammenspiel des Willens der Mitglieder, der Gruppe zugehörig zu bleiben und (der lateinischen Definition folgend) zusammenzukleben (cohaerere).

### Die Anwendung auf den militärischen Bereich

Im militärischen Bereich gestaltet sich die Gruppenkohäsion aus einem Netzwerk zwischenmenschlicher Beziehungen, welche wiederum in einem grösseren Netzwerk von Beziehungen unter dem grossen Kontext der Armee eingebettet sind. Jesse Lehrke (2014) referiert in seinem «standard model of military social cohesion» auf eben dieses Netzwerk. Dieses Modell kann vor allem nach der zweiten und dritten Phase der Gruppenbildung – Storming, Norming –

**«Zusammenzukommen  
ist ein Anfang.  
Zusammenzubleiben  
ist ein Fortschritt.  
Zusammenarbeiten  
ist Erfolg.»**

Henry Ford, Erfinder

angewendet werden. Wie erwähnt folgt auf die Phase der ersten Auseinandersetzungen eine Phase, in welcher Werte und Normen angeglichen werden und sich «Gleiches zu Gleichem» gesellt. In dieser Phase lässt sich das Modell nach Lehrke anwenden, welches angibt, dass es zwei Arten von Gruppenkohäsion im militärischen Bereich gibt: die primäre und die sekundäre Gruppenkohäsion. In der Primärgruppe wird die Kohäsion im kleinen Rahmen zwischen den Mitgliedern der Gruppe durch Eingliederung, Vertrauen und soziale Integration gebildet. Innerhalb dieser Kohäsionsgruppierung wird wiederum unterschieden zwischen peer-bonding und leader-bonding; sprich der Kohäsion zwischen den Mitgliedern der Gruppe und der Kohäsion zwischen den einzelnen Mitgliedern und ihrer Führungsperson.

In der Sekundärgruppe bezieht sich die Kohäsion auf die Einbettung der Gruppe innerhalb der Organisation. Hierbei steht im Vordergrund, dass ein Gefühl von Zweck,

Stolz und Berufung der Gruppe geschaffen wird. Während die Gruppenkohäsion hier modellhaft in verschiedene Teilkohäsionen eingeteilt wird, hängen all diese Kohäsionen in der Realität jedoch untrennbar miteinander zusammen und streben das Ziel des erfolgreichen Teamworks an.

### Essenzieller Zusammenhalt

Die Sozial- und Gruppenkohäsion sind wichtige Faktoren, um das Wohlbefinden und die Leistung der Gruppe zu optimieren. Der Optimierungsprozess beginnt hierbei bereits in der Gruppenfindung und manifestiert sich während den verschiedenen Gruppenphasen. Während des Durchlaufens der Gruppenphasen bilden sich wichtige soziale Beziehungen zwischen den Einzelnen, welche zugleich zur Sozial- und Gruppenkohäsion beitragen. Die Kohäsion innerhalb der Gruppe ist ihrerseits eine zentrale Grundlage für eine erfolgreiche Leistungs- und Aufgabenerfüllung des Teams. In militärischen Einheiten ist dies ebenfalls der Fall, jedoch erweitert sich hier die Bedeutung der Kohäsion zusätzlich. Eine starke Gruppenkohäsion ist im militärischen Bereich nicht nur für die Erfüllung des Auftrages wichtig, sondern auch zentral für die Sicherheit des Einzelnen. Während eines Einsatzes stärkt die Gruppenkohäsion die Resilienz des Einzelnen und stellt sicher, dass kein Gruppenmitglied zurückgelassen wird. So wird bei einer hohen Gruppenkohäsion jeder Einzelne alles in seiner Macht Stehende tun, um die Sicherheit seiner Gruppenmitglieder zu garantieren; folgend dem Motto: Einer für alle – alle für einen. ■

#### Literatur

- Aronson, E., Wilson, T., Akert, R. (2014) Sozialpsychologie. München
- Baumeister, R., Leary, M. (1995) The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. Psychological Bulletin
- Bellebaum, A. (1991). Soziologische Grundbegriffe. Eine Einführung für soziale Berufe. Kohlhammer
- Donne, J. (1624). No Man is an Island. Devotions upon Emergent Occasions. Poem
- Festinger, L., Schachter, S., Back, K. (1950). Social pressures in informal groups: a study of human factors in housing. New York
- Lehrke, J. (2014). A Cohesion Model to Assess Military Arbitration of Revolutions. Armed Forces & Society
- Rosenstiel, L. (2014). Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequences in small groups. Psychological Bulletin



**Sarah von Felten**  
Master of Arts  
Forschungsmitarbeiterin MILAK  
Dozentur Führung und Kommunikation  
4051 Basel



## CYBER OBSERVER

**Marc Ruef**  
Head of Research  
scip AG

Die jüngsten Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz (KI) zeigen konkret und konsequent auf, dass sich gewisse Berufsfelder wegautomatisieren lassen. Die ersten grossen Opfer dieser Art werden mittelmässige Journalisten sein.

Doch diese Entwicklung geht noch viel weiter: KI kann Bilder generieren und macht damit Karikaturisten obsolet. Eine KI, die Text erzeugen kann, kann diesen auch revidieren und lekturieren. Und das Layouten lässt sich auch gleich automatisieren.

Selbstfahrende Fahrzeuge machen Buschauffeure, Taxifahrer, Fernfahrer, Paketboten, Formel 1-Fahrer, Derricks Harry und den Chauffeur von Miss Daisy überflüssig.

Die Juristerei spielt in einem mehr oder weniger klar definierten Regelwerk. Die Argumentation der Anwälte ist ebenso formalisierbar wie die Entscheide der Richter. Das werden auch Unschärfen wie «Verhältnismässigkeit» und «Ermessensspielraum» nicht verhindern können.

KI ist schlussendlich auch der bessere Doktor. Mindestens in einem ersten Schritt, wenn es um Diagnosen geht. Ziemlich sicher lassen sich ein Grossteil der mittelmässig motivierten Hausärzte ersetzen. In einem zweiten Schritt dann auch die Präzision vieler kurzschichtiger Chirurgen.

Das Wirken der Ärzteschaft wird somit obsolet und der Marktwert schwindet. Die Gehälter werden zwangsweise kleiner werden. Doch es gibt auch Berufe, die sich halt eben nicht durch KI wegautomatisieren lassen. Oder besser gesagt: noch nicht. Dazu gehört unter anderem das Pflegepersonal.

Können wir irgendwann ganze Kriege automatisieren? Falls ja, müssen sie dann noch ausgefochten werden? Oder lassen sie sich schlicht in einer Simulation abspielen, um Gewinner und Verlierer auf dem Bildschirm bestimmen zu können?