

<b>Zeitschrift:</b>	Physiotherapie = Fisioterapia
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerischer Physiotherapeuten-Verband
<b>Band:</b>	32 (1996)
<b>Heft:</b>	5
<b>Artikel:</b>	Die Notwendigkeit des neuen Führens in der Physiotherapie (2. Teil)
<b>Autor:</b>	Mäder, Cornelia / Rujis, Hans
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-929101">https://doi.org/10.5169/seals-929101</a>

### **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:** 03.02.2026

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

# Die Notwendigkeit des neuen Führens in der Physiotherapie

## (2. Teil)

Cornelia Mäder, Basel, in Zusammenarbeit mit Hans Ruijs, Zürich

Während im ersten Beitrag («Physiotherapie» 4/96) vor allem die Auswirkungen eines veränderten Führungsverständnisses im Gesundheitswesen thematisiert wurden (insbesondere die Dezentralisierung der Führungsstrukturen, die Verschiebung der Führungsqualifikation von der rein fachlichen zur sozialen Kompetenz sowie die vier flexibel einsetzbaren Führungsverhalten), geht es im vorliegenden 2. Artikel vor allem um die verschiedenen Aspekte der Gruppendynamik.

### EINLEITUNG

Da im Sinne des neuen Führungsverständnisses einerseits die Eigenverantwortung der einzelnen Gruppenmitglieder eines Teams oder einer Schulklasse stärker gefördert wird, andererseits auch Arbeitsgruppen und Gruppenarbeiten als Führungs- und didaktische Instrumente vermehrt eingesetzt werden, sind grundlegende Kenntnisse der Gruppendynamik unerlässlich. Diese erlauben einen kreativen Umgang mit den freigesetzten Energien und somit eine möglichst konstruktive und partnerschaftliche Zusammenarbeit.

### ERKENNEN DER GRUPPEN-DYNAMISCHEN PROZESSE

Wenn sich eine Gruppe von Menschen zur Bewältigung einer Aufgabe und/oder zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels zusammenfindet, laufen in der Regel immer ähnliche Prozesse ab. Ein Modell, das sich zur Veranschaulichung dieser Prozesse eignet, ist das «Vier-Phasen-Modell» einer Gruppe. Dabei spielt es eine untergeordnete Rolle, ob eine Gruppe über eine kürzere Zeitdauer (wie bei einem Kurs oder bei einer

Arbeitsgruppe/Gruppenarbeit) oder über eine längere Zeitspanne besteht (wie bei der permanenten Arbeit in einem Team oder in der Ausbildung zur Physiotherapeutin).

#### A) Die vier Phasen einer Gruppe

In einer ersten Phase des Kennenlernens und des Zusammenfindens spielen Unsicherheit und Zwiespältigkeit der einzelnen Gruppenmitglieder eine grosse Rolle. Vorsichtig wird gegenseitig abgetastet, was bei den anderen und in der Gruppe möglich ist. Da die Spielregeln meist noch nicht bekannt sind, besteht ein starker Wunsch nach Orientierung («forming»). Die Zeit, die die einzelnen Gruppenmitglieder benötigen, um sich in der Gruppe einigermassen zurechtzufinden, ist sehr verschieden. Wie beim Sport findet in dieser ersten Phase ein «warming up» statt.

In einer zweiten Phase organisiert sich die Gruppe. Da die Gruppenmitglieder nun mehr von ihrem wahren Ich preisgeben, wird die Unterschiedlichkeit der Interessen, Erwartungen und Bedürfnisse deutlicher, ohne dass zunächst klar ist, wie mit dieser Unterschiedlichkeit umgegangen werden kann. Die Führung wird in dieser Zeit

meistens von ein oder zwei Gruppenmitgliedern übernommen, ohne dass darüber diskutiert oder die Führung durch die restlichen Mitglieder an sie delegiert worden wäre. Durch ein zeitweiliges Chaos entstehen in der Gruppe erste Krisen («storming»), aus denen sich die Einsicht und auch die Bereitschaft entwickeln, Entscheidungsregeln zu finden und Rollen/Funktionen je nach Fähigkeiten der Einzelnen zu verteilen.

In einer dritten Phase kommt das neugewonnene Bewusstsein, dass man voneinander lernen kann, zum Tragen. Unterschiedlichkeit wird als gewinnbringend für eine kreative Aufgabenbewältigung erkannt. Die Kommunikation hat sich eingespielt, und die Arbeitsfähigkeit der Gruppe wird nicht mehr bei jedem Konflikt in Frage gestellt («norming»).

So konnten wir auch in unserer vierzehnköpfigen Gruppe innerhalb des Kursmoduls «Soziale Beziehungen/Führen/Begleiten» Veränderungen feststellen: Die einzelnen TeilnehmerInnen waren nach einigen Tagen zunehmend bereit, sich mehr zu exponieren, waren offener, konfliktfähiger und aufnahmebereiter für neue, innovative Ideen.

Allerdings wiederholen sich die vorangegangenen Phasen der Unsicherheit und (Neu-)Orientierung im Kleinen, sobald sich Veränderungen in der Gruppe (z.B. Ein- oder Austritte von Gruppenmitgliedern) oder Veränderungen der Anforderungen an die Gruppe (z.B. Hinzukommen neuer Aufgaben) ergeben.

In der vierten Phase findet intensive Arbeit statt. Die Gruppe agiert geschlossen und orientiert sich am gemeinsamen Ziel («performing»). Ein Team als ein lebendiges System, das sich selbst entwickelt und verändert, lebt sowohl durch die Menschen, die es bilden, wie durch seine Führung. Die Handlung jedes einzelnen Mitgliedes wirkt sich auf das ganze Team aus. Alle sind mitverantwortlich dafür, was in einem Team geschieht oder eben nicht geschieht. Von entscheidender Bedeutung ist das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und in die Fähigkeiten der anderen.

Mit der Erreichung des Ziels (z.B. vorgeschriebene Kursdauer oder Physiotherapiediplom) müssen sich die Gruppenmitglieder auf das Ende der Teilnahme an der Gruppe vorbereiten. Da die Zeit für die Auflösung der Gruppe vielleicht nicht für alle Gruppenmitglieder «reif» ist, muss das Ende bewusst angesteuert werden, indem die bisherigen Themen sowohl auf der Sachebene als auch auf der psychosozialen Ebene abgeschlossen werden («cooling down»). Wichtig ist,

dass alle Beteiligten realistische Transfermöglichkeiten des in der Gruppe Erfahrenen und Gelernten mit auf den Weg nehmen.

#### B) Die Rollenverteilung in der Gruppe

Nachdem bisher die Gruppe als Ganzes in ihren verschiedenen Phasen betrachtet worden ist, werden nun die verschiedenen Rollen analysiert, die in ähnlicher Form in jeder Gruppe immer wieder anzutreffen sind. Diese Rollen existieren nicht unabhängig voneinander, sondern stehen in einer Wechselbeziehung zueinander:

1. *Die GruppenführerIn*: verfügt im Idealfall über Führungsqualitäten, koordiniert die Gruppe und vereinbart die Ziele.
2. *Die OpponentIn*: da ihre ebenfalls vorhandenen Führungsqualitäten nicht offiziell anerkannt sind, geht sie in Opposition zur GruppenführerIn und macht dieser bewusst oder unbewusst ihre Position streitig.

3. *Die Beliebte*: ist wichtig für den Zusammenhalt der Gruppe auf der menschlichen Ebene. Sie ist eher gruppen- als zielorientiert.
4. *Die Tüchtige*: ist wichtig für den Zusammenhalt der Gruppe auf der sachlichen Ebene. Sie ist eher ziel- als gruppenorientiert.
5. *Der Sündenbock*: muss oft die Aggressionen entgegennehmen, die eigentlich der OpponentIn gelten. Da jene jedoch ein starkes Gruppenmitglied ist, muss ein schwächeres Mitglied als «Sündenbock» herhalten.
6. *Die AussenseiterIn*: hat keinen bestimmten Platz in der Gruppe, kann aber je nachdem eine Beraterfunktion übernehmen.
7. *Die MitläuferIn*: orientiert sich hauptsächlich an der GruppenführerIn.

Wenn nun eine Gruppe ohne offizielle FührerIn funktioniert, übernehmen oft die Beliebte und/oder die Tüchtige die Führungsrolle.

#### FAZIT

In einer Gruppe sollten die verschiedenen Rollen erkannt und für die optimale Aufgabenbewältigung genutzt bzw. die darin innewohnenden Energien konstruktiv umgesetzt werden.

#### Literatur

LANGMAACK, B. & BRAUNE-KRICKAU, M.: Wie die Gruppe laufen lernt, Beltz-Verlag, 1995.

## This is a story...

...about four people named **Everybody**,  
**Somebody**, **Anybody** and **Nobody**.

**There was an important job to be done  
and Everybody was asked to do it.**  
**Everybody was sure Somebody would  
do it. Anybody could have done it but  
Nobody did it. Somebody got angry  
about that because it was Everybody's  
job. Everybody thought Anybody could  
do it but Nobody realized that  
Everybody wouldn't do it.**  
**It ended up that Everybody blamed  
Somebody when Nobody did what  
Everybody could have done.**

(Quelle: Doppler/Lauterburg «Change Management», Frankfurt 1994)