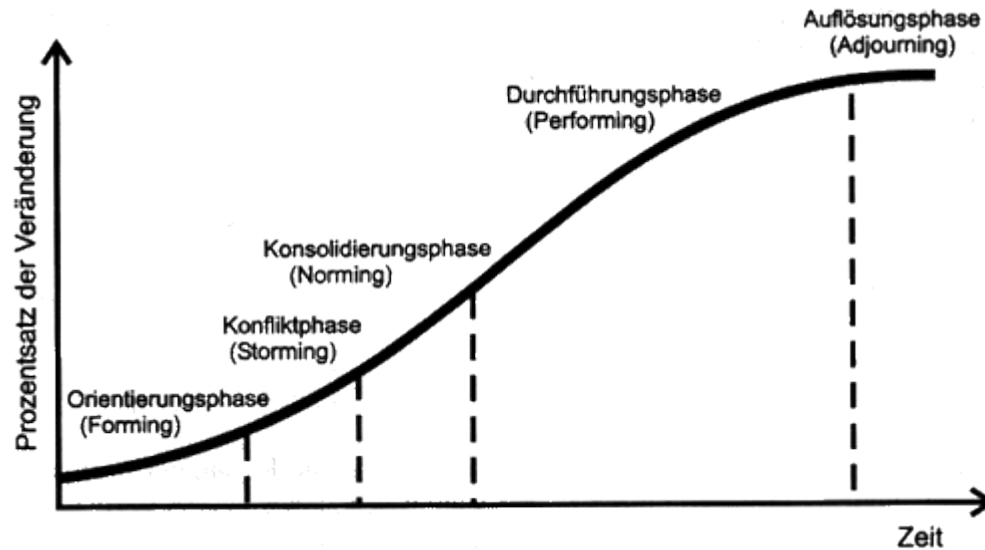


Fragen und Probleme in Gruppen - Phasen der Gruppenentwicklung



Phasen der Gruppenentwicklung nach Lipnack & Stamps 1998, S. 177

Anfangssituationen

Während eines Studiums ist man als Student und Lehrveranstaltungsleiter mit formellen und informellen Gruppen von Personen konfrontiert. Dabei treten in Anfangssituationen von solchen Gruppen (z.B. Arbeits- und Lerngruppen, Vorlesungen und Seminaren, Heim- und Freizeitgruppen, Universität oder Institut) häufig Fragen und Probleme auf, die sowohl den Gruppenmitgliedern als auch dem Leiter nur selten bewußt und bekannt sind, vielmehr "schweben" sie irgendwie im Raum und

beeinflussen die Arbeitsatmosphäre. Solche Probleme stören in der Regel, besonders dann, wenn sie nicht ausgesprochen werden und latent weiterbestehen. Meist fragt man sich nur ratlos, warum klappt es heute eigentlich nicht so, wie man sich das vorgestellt hat. Warum ist heute nichts weitergegangen? Warum habe ich nichts gelernt? Häufig wird dann die Schuld der Gruppe als solcher gegeben, wobei sich das in der Folge darin äußert, daß man sich innerlich und äußerlich zurückzieht und die Arbeit in einer Gruppe ablehnt. Einige dieser Probleme finden sich fast in allen Gruppen. Ihre Kenntnis und die bewußte aktive Auseinandersetzung damit ermöglicht - wenn schon nicht immer eine endgültige Lösung - so doch eine gewisse Erleichterung und Einsicht bei den Teilnehmern. Die wichtigsten dieser Fragen und Probleme sind:

Inwieweit gleiche ich den anderen? (Identitätsfrage)

Wer bin ich in der Gruppe?

Bin ich den anderen (un)sympathisch?

Wer spielt hier welche Rolle?

Welche Rolle spiele ich bzw. kann ich hier spielen? (Rollenverteilung)

Wer hat sich hier schon zusammengesetzt?

Soll ich irgend jemand ansprechen?

Wie wird der Leiter sein?

Wie wird mich der Leiter behandeln?

Wird mich der Leiter beeinflussen?

Wer kann mich sonst noch beeinflussen? (Machtfrage)

Welchen Vorrat an Wissen und Können kann ich hier verwenden?

Wie kann ich mich sowohl unter inhaltlichen als auch menschlichen Gesichtspunkten möglichst vorteilhaft darstellen?
(Kompetenzfrage)

Wie offen kann ich in der Gruppe sein?

Was werden die anderen hinter meinem Rücken sagen und denken? (Vertrauensfrage)

Welche Erwartungen hat die Gruppe an mich?

Was kann ich mir hier leisten und was nicht? (Normenfrage)

In der Regel sind viele dieser Fragen "tabu", d.h., man spricht über sie nicht. Es hat sich allerdings gezeigt, daß die Auseinandersetzung mit diesen vorwiegend persönlichen und sozialen Problemen die Voraussetzung dafür sind, daß in einer Gruppe überhaupt inhaltlich gearbeitet werden kann. Siehe auch: Was ist eine Gruppe? Arbeitsaufgabe: Versuchen Sie einmal, eine solche konkrete "Anfangssituation" anhand der oben angeführten Fragen zu untersuchen. Thematisieren Sie das für Sie wichtigste Problem in der Gruppe. Glauben Sie nicht, daß das keinen anderen interessiert. Sie werden sehen, daß diese Probleme auch für viele andere akut sind. Versuchen Sie, gemeinsam mit den Gruppenmitgliedern eine Lösung zu finden. Gruppenphasen Bei der Entwicklung von Gruppen finden sich im allgemeinen fünf Phasen, die sich idealtypisch charakterisieren lassen. Allerdings ist zu berücksichtigen, daß es sich bei Gruppen um dynamische Systeme handelt, d.h., daß bei jedem Intragruppen-Konflikt erneut Standpunkte geklärt, Konflikte gelöst und neue Spielregeln ausgehandelt werden müssen. Jedes Ausscheiden oder Eintreten eines Mitgliedes macht mehr oder weniger eine neue Formierung der Gruppe erforderlich, wobei sich die ursprünglichen Mitglieder auf die bisherigen Gruppennormen stützen können. Ein neues Mitglied muß sich daher entweder den vorhandenen Normen und Regelungen anpassen oder eine Änderung der Regelungen erreichen. Ein Ergebnis der Auseinandersetzung könnte allerdings auch sein, daß das neue Mitglied nicht akzeptiert wird, Außenseiter bleibt oder die Gruppe freiwillig wieder verläßt.

Literatur Tuckman, B. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. Psychological Bulletin, 63, 384-399. Lipnack, J. & Stamps, J. (1998). Virtuelle Teams: Projekte ohne Grenzen. Wien: Ueberreuter.

Phase der Formierung der Gruppe

- Orientierungsphase (forming)

Die Mitglieder versuchen zunächst, sich gegenseitig kennenzulernen. Man probiert bestimmte Verhaltensweisen aus und orientiert sich über die vorliegenden Aufgaben sowie über mögliche Wege der Zielerreichung. In dieser Phase richtet man sich nach den üblichen Verhaltensregeln, die Beziehungen sind formal und eher unpersönlich. Auch die Kommunikation ist hier eher förmlich, man begrüßt sich freundlich, spricht über das Wetter und berichtet vom letzten Urlaub. Oft durch Verhaltensunsicherheit gekennzeichnet, aber auch durch Neugier und Vorfreude. Phase der Auseinandersetzung

- Konfliktphase (storming)

Beim Austausch von Meinungen und Vorschlägen treffen die Mitglieder mit ihren Vorstellungen, Erwartungen, Bedürfnissen und Werthaltungen aufeinander. Es kommt zu Meinungsverschiedenheiten und zu konflikthafter Auseinandersetzungen. Ein Gefühl der Zusammengehörigkeit ist noch nicht vorhanden. Manche Gruppenmitglieder und zuweilen auch der Gruppenleiter scheuen vor einer offenen Auseinandersetzung mit anderen Personen zurück. Andere probieren vielleicht, heimlich ihr Ziel zu erreichen oder durch strategische Allianzen ihre Meinung durchzusetzen. Es bilden sich kleine, informelle Gruppen mit wenigen Personen (Cliques), die versuchen, möglichst viele Vorteile für sich zu gewinnen, während sie die übrigen Mitglieder mehr als Konkurrenten erleben. Eine offene und möglichst faire Auseinandersetzung zur Klärung gegenseitiger Standpunkte ist in dieser Phase unerlässlich, um in die nächstfolgende Phase eintreten zu können. Gelingt dies nicht, weil man eine persönliche Konfrontation scheut, verharrt die formale Gruppe mehr oder weniger in der ersten Phase. Phase der Regelung des Gruppenlebens

- Konsolidierungsphase (norming)

Als Ergebnis einer erfolgreichen Auseinandersetzung werden die gemeinsamen Ziele definiert und die Aktivitäten koordiniert, es entstehen Gruppennormen. Hierbei handelt es sich um ungeschriebene Gesetze, die einerseits die interne Organisation regeln (z.B. die Rollen der einzelnen Mitglieder), andererseits aber auch festlegen, welche Meinungen, Einstellungen, Werthaltungen und Verhaltensweisen eine Person aufweisen muß, damit sie als Gruppenmitglied anerkannt wird. Die Einhaltung dieser Normen wird von der Gruppe kontrolliert und sanktioniert. Es entwickelt sich ein Bild von der Gruppe (Gruppen-Identität) und ein Gemeinschaftsgefühl (Wir-Gefühl), d.h. man erlebt sich als Team. Die Festlegung von Zielen und die Regelung der Aktivitäten kann bei Arbeitsgruppen natürlich auch rein formal von außen erfolgen (z.B. durch Gesetze, Erlasse, Vorschriften), jedoch ist auf diese Weise noch nicht gesichert, daß sich die Mitglieder damit tatsächlich identifizieren. Die Einhaltung solcher extern vorgegebener Regelungen kann zwar erzwungen werden (extrinsische Motivation), eine optimale Motivation der Mitglieder wird aber nur dann zu erreichen sein, wenn sie sich als Team freiwillig von sich aus mit den Zielen und Leistungsstandards identifizieren. Phase der Zusammenarbeit

- Durchführungsphase (performing)

Nach der erfolgreichen Bewältigung der Normierungsphase ist das Team nun in der Lage, anstehende Aufgaben gemeinsam in Angriff zu nehmen. Man hält zusammen, hilft sich gegenseitig und es erfolgt ein offener Austausch von Informationen auf der Basis gegenseitigen Vertrauens. Im Laufe der Zeit festigen sich dann im allgemeinen bestimmte Binnenstrukturen und Abläufe (z.B. Rollenstruktur, Kommunikationsstruktur).

Phase der Auflösung (adjourning)

Die Aufgaben sind abgeschlossen und die sozialen Gruppenbeziehungen werden wieder gelockert. Bei erfolgreichen Gruppen stellt sich unter Umständen Trauer über die Beendigung ein. Bei Nichtbewältigung fällt die Gruppe rasch auseinander - das kann aber schon in früheren Phasen erfolgen.

Abhängigkeit und Counterdependenz (Gegenabhängigkeit) in Anfangsphasen von Gruppen

Der Eintritt in eine neue Gruppe bedeutet eine Art Identitätskrise, denn der Übergang in eine neue fremde Gruppe ist stets mit Unsicherheiten verbunden, die mehr oder weniger gut verarbeitet werden. Wie wir Menschen begegnen, also welche Hoffnungen, Erwartungen, aber auch Befürchtungen und Ängste wir dabei haben, ist geprägt von unseren ersten Beziehungserfahrungen mit der nächsten Umwelt. Es ist nicht zu vermeiden, dass jeder Teilnehmer und jede Teilnehmerin in eine Gruppe sein bzw. ihr Modell der Objektbeziehungen einbringt und damit die bisherigen Gruppenerfahrungen zu neuem Leben erweckt werden. Dieser unbewusste Rückgriff auf frühe Erfahrungen und frühkindliches Erleben hat zur Folge, dass insbesondere am Beginn einer Gruppe Übertragungsprozesse stattfinden, die vor allem die LeiterInnen betreffen. Die TeilnehmerInnen einer neuen Gruppe übertragen auf sie oder ihn alle möglichen Hoffnungen und Wünsche aber auch Ängste, vor allem die Angst vor Enttäuschung und Zurückweisung. Obwohl GruppenteilnehmerInnen als erwachsene, unabhängige und selbständige Menschen in die Gruppe kommen, aktivieren sie jene Bewältigungsmodelle, die sie sich im Laufe ihres Lebens erarbeitet haben. Zu Beginn einer Gruppe ist mit großen Verunsicherungen zu rechnen, und die Erwartung an LeiterInnen besteht darin, von dieser Verunsicherung befreit zu werden, sodass eine Art Dependenz (Abhängigkeit) entsteht. Entscheidungsprozesse laufen in dieser Phase sehr einfach ab, weil die Vorschläge der LeiterInnen unwidersprochen akzeptiert werden. In einer Gruppe beginnen die TeilnehmerInnen auch nach einer neuen Identität zu suchen, die ihnen in dieser neuen Gruppe angemessen und zugleich befriedigend erscheint. Hier

haben mitgebrachte Muster einen entscheidenden Einfluss auf den Prozess, denn die TeilnehmerInnen versuchen, Idealbilder von sich selbst zu verwirklichen, wobei diese Ich-Ideale auch meist das Motiv waren, in die Gruppe zu gehen, sich zu verändern oder weiterzubilden. Sie sind in der Regel früh in der Kindheit oder Jugend entstanden und oft finden sich solche Ich-Ideale bzw. das genaue Gegenteil davon bei anderen Gruppenmitgliedern, was oft zu Identifikationen oder Projektionen führt, d.h., dass der oder die andere wird dann entweder akzeptiert oder abgelehnt. Vor allem die negative Projektion spielt in einem Gruppenverlauf eine zunehmend bedeutende Rolle, da auf der Suche nach dem Ich-Ideal die eigenen negativen Anteile anderen TeilnehmerInnen oder den LeiterInnen der Gruppe zugeschrieben oder zugeteilt werden. Die Projektionen in der Gruppe nehmen meist in dem Ausmaß zu, wie die Angst vor dem Versagen auf der Suche nach dem Ich-Ideal zunimmt. GruppenleiterInnen werden in dieser Phase zunehmend Ziel negativer Projektionen, da sie die Idealisierungen, die aus den positiven Projektionen des Gruppenanfangs entstammen, nicht annehmen dürfen, um den Gruppenprozess nicht zu gefährden. Diese Zurückweisung löst bei manchen TeilnehmerInnen Enttäuschungen aus, denn ihre Erwartungen werden nicht erfüllt und sie versuchen ihrerseits den/die Trainer/in zurückzuweisen, was sich meist in Rebellion, Aufsässigkeit oder auch Verweigerung äußert. Damit hat die Gruppe die Phase der Counterdependenz erreicht, sodass die Vorschläge der LeiterInnen nicht angenommen und verneint werden. Diese Phase der Gruppenentwicklung ist durchaus vergleichbar mit der ersten Trotzphase eines Kleinkindes, wenn es sich aus der engen Beziehung zu lösen beginnt, aber auch mit der Phase des Widerstandes gegen die Eltern in der Pubertät (vgl. Paß & Baumann, o.J.).

Vor- und Nachteile von Gruppenarbeit

Die Arbeit mit Teams kann zu Synergieeffekten führen, aber auch typische Probleme mit sich bringen, die in der Literatur in diesem Zusammenhang weniger oft erwähnt werden. Teams sind oft zu beachtlichen Leistungen fähig, wenn die gruppenspezifischen Prozesse günstig verlaufen. Dies gilt besonders dann, wenn das Team erfolgreich ist und schwierige Situationen gemeinsam meistert. Synergieeffekte Informationsmenge und Pluralität der Sichtweisen Die Kenntnis und die Integration unterschiedlicher subjektiver Meinungen, Vorschläge u.a. macht komplexere Lösungen möglich. Soziale Leistungsaktivierung Wenn sich die Gruppe voll mit dem zu erreichenden Ziel identifiziert, d.h. zum gemeinsamen Gruppenziel macht, und selbst Strategien zur Realisierung dieses Ziels entwickelt (als kooperativer Entscheidungsprozeß) sind die Mitglieder auch besonders motiviert. Gruppenzusammenhalt und wechselseitiges Vertrauen Das Wir-Gefühl trägt zu dem Bewußtsein bei, durch gemeinsame Anstrengung auch schwierige Probleme meistern zu können. Gruppenzusammenhalt und gegenseitiges

Vertrauen begünstigen den Austausch von Informationen, man hilft sich untereinander und gibt emotionale Unterstützung bei persönlichen Schwierigkeiten.

Leistungsfördernde Gruppennormen

Wenn die Gruppe das Erreichen herausfordernder Ziele zur Gruppennorm macht, werden die Aktivitäten der Mitglieder von der Gruppe selbst kontrolliert und organisiert. Hohe Leistungen werden von der Gruppe honoriert, Minderleistungen negativ sanktioniert. Auf diese Weise kommt es dazu, daß die Mitglieder in der Gruppe mehr leisten, als sie dies für sich allein tun würden. Außerdem sind flexiblere Reaktionen auf situative Veränderungen möglich als bei starren Vorgaben. Schwierigkeiten Kontraproduktive Gruppennormen Falls es nicht gelingt, Gruppen von der Wichtigkeit erwünschter Ziele zu überzeugen, können entweder spontan oder als Reaktanz-Effekt auf äußere Beeinflussungsversuche Gruppennormen entstehen, die zur Leistungszurückhaltung führen (z.B. nur das Nötigste tun). Auch hier wird das Verhalten durch die Gruppe kontrolliert und entsprechend sanktioniert. Dies ist der Grund, warum eine leistungsstarke Person, die man als Vorbild in eine leistungsschwache Gruppe umsetzt, häufig selbst sich dem niederen Leistungsniveau anpaßt, wenn es ihr nicht gelingt, die Gruppennormen zu ändern. Tendenz zu raschen Entscheidungen und Gefahr der Verantwortungsdiffusion Gruppen neigen dazu, dem erstbesten Vorschlag, den jemand vorbringt, zuzustimmen. Auf diese Weise ist man das Problem los und man kann sich anderen Aufgaben zuwenden. Dies geschieht vor allem dann, wenn der Vorschlag vom informellen Führer oder einem anderen Mitglied mit einem hohen Ansehen in der Gruppe stammt. Bei größeren formalen Arbeitsgruppen kommt dazu noch die Gefahr der Verantwortungsdiffusion. Je mehr Personen mit einem Problem konfrontiert werden, um so weniger fühlen sie sich persönlich angesprochen, da jeder denkt, daß schon irgendwer in der Gruppe (oder der Vorgesetzte) die Sache in die Hand nehmen wird. In einer Reihe von Experimenten wurde ferner nachgewiesen, daß Personen in Gruppen wesentlich riskantere Entscheidungen treffen als sie dies tun, wenn sie allein entscheiden (Risky-Shift-Phänomen).

Abgrenzung nach außen

Gruppen unterscheiden recht genau, wer zur Gruppe gehört und wer nicht. Die Zugehörigkeit wird zuweilen durch bestimmte Verhaltensmuster und Rituale, internes Geheimwissen (was Außenstehende nicht erfahren sollen) oder Art der Kleidung demonstrativ unterstrichen. Beliebt ist z.B. die Taktik, in Anwesenheit einer nicht zur Gruppe gehörenden Person ein bestimmtes Stichwort zu nennen, auf das alle Insider heftig reagieren (z.B. lachen), ohne daß der Außenstehende irgend etwas verstanden hat. Die Abgrenzung nach außen bedeutet auch, daß nur bestimmte Informationen weitergegeben werden und daß

man sich von außen (von wem auch immer) nicht gern hineinreden läßt. Bei einer erlebten Bedrohung rückt die Gruppe (als Reaktanz-Effekt) sogar noch enger zusammen. Es liegt auf der Hand, daß die Zusammenarbeit mit einem sich verselbständigenden Team immer schwieriger wird, d.h. es muß frühzeitig für eine Vernetzung des Teams mit der Schulleitung oder anderen Gremien gesorgt werden.

Bevorzugung der eigenen Gruppe und Abwertung der Anderen

Mit der Abgrenzung nach außen ist auch eine Diskriminierung zwischen Mitgliedern der eigenen Gruppe und anderen Gruppen oder Personen verbunden. Den Mitgliedern der eigenen Gruppe werden dabei überwiegend positive Eigenschaften zugeschrieben, während Mitglieder von anderen Gruppen eher negativ gesehen werden. Außerdem werden die Unterschiede zwischen der eigenen Gruppe und den anderen Gruppen überschätzt. Experimente haben gezeigt, daß bereits die Einführung von Bezeichnungen für eine Gruppierung von Personen genügt, um diese Diskriminierung auszulösen.

Quellen & Literatur <http://www.schulleitung.de/sl/konflikte/i630.htm> (02-01-21) Paß, Paul F. & Baumann, Heinz (o.J.).
Psychosoziale Kompetenz. Kommunikation in/mit Gruppen. EDITION@INTER-UNI.NET inhalt ::: nachricht ::: news :::
impressum ::: datenschutz ::: autor ::: copyright ::: zitieren ::: wien linz freiburg 2021 navigation:
[https://arbeitsblaetter.stangl-taller.at / KOMMUNIKATION / Anfangsprobleme.shtml](https://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Anfangsprobleme.shtml) (Stangl, 2021).

Verwendete Literatur

Stangl, W. (2021). *Phasen der Gruppenentwicklung*. [werner stangl]s arbeitsblätter.

WWW: <https://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Anfangsprobleme.shtml> (2021-05-05).

03.05.2021