

A faint, circular logo is centered in the background of the purple band. It consists of a dark purple outer ring with a lighter purple inner circle, creating a subtle watermark effect.

Dynamik und Prozesse in Gruppen

Anne Kebbe

Übersicht

- Eine Appell zum Gruppen / Team-Bewusstsein
- Motive und Ziele der Gruppenbildung / Teambildung
- Prozess der Gruppen – und Teamentwicklung
- Strukturen in Gruppen und Teams
- „Dauerbaustelle“ Teamentwicklung

Gruppen-Bewusstsein

- Zitat: Geleitwort Friedemann Schulz von Thun
- „Soll das gelingende Miteinander (...) nicht als reine Glückssache oder als eine Sache des „guten Willens“ (miss)verstanden werden, dann braucht die Gruppe ein richtiges Verständnis von den **Stationen ihres Entwicklungsprozesses**, von der **Beschaffenheit ihres typischen Miteinander** und von den **Dimensionen möglicher Veränderung** in Abhängigkeit von der sich wandelnden Aufgaben – und Herausforderungsstruktur.“

Motive und Ziele der Gruppenbildung

- Zitat: Einführung Eberhard Stahl
- Das Leben in Gruppen gehört zu unserer menschlichen Existenz so selbstverständlich und unausweichlich wie Geburt und Tod. Wir brauchen andere Menschen, um uns **sicher zu fühlen**, um **produktiv arbeiten zu können** und um **zu wissen, wer wir selber sind**. Und so hängt unser Wohlbefinden auf dieser Welt nicht zuletzt davon ab, ob und wie es uns gelingt, in den Gruppenkonstellationen, in die wir eingebunden sind, ein Zuhause zu finden.“

Motive und Ziele der Gruppenbildung

- Definition „Gruppe / Team“:
- „Das **zielgerichtete Miteinander** ist die wesentliche und hinreichende Voraussetzung, um von „Gruppe oder Team“ sprechen zu können.
- Wer einer Gruppe beiträgt oder neu in ein Team kommt, verfolgt dabei selten nur ein wohldefiniertes Ziel, sondern bringt eine **Vielzahl von Zielvorstellungen** mit.
- Je mehr persönliche Ziele sich im Laufe der Zeit umfassend verwirklichen lassen, desto eher wächst unsere **Zufriedenheit mit der Gruppe bzw. im Team** und damit die Bindung an die Gruppe / das Team.

Motive und Ziele der Gruppenbildung

- Die offiziellen Ziele von Gruppen- jene, die in der Ausschreibung stehen und über die problemlos gesprochen werden darf – sind meist sachlicher Natur. Natürlich weiß aber jeder von uns, wie einflussreich zwischenmenschliche Ziele auf das Geschehen in Gruppen und des Zufriedenheit des Einzelnen wirken: Wie ertragreich eine Arbeitsgruppe sachlich auch arbeiten mag, **wer sich dort nicht geachtet und respektiert fühlt, wird sich zurückziehen.**

Motive und Ziele der Gruppenbildung

- Grade der Zielbewusstheit:
- **Bewusst** ist ein Ziel, wenn wir es benennen und uns selbst gegenüber eingestehen können.
- **Vorbewusst** ist ein Ziel, das wir (noch) nicht benennen können, es aber eher intuitiv in unserem Handeln ausdrücken.
- **Unbewusst** bleiben Ziele, die wir uns nicht eingestehen können / wollen.

Motive und Ziele der Gruppenbildung

- Schwierig kann es werden, wenn
 1. Ziele und Wege der Zielerreichung **widersprüchlich** sind;
 2. **Zu viele Ziele gleichzeitig** bearbeitet werden sollen, bzw. die Reihenfolge der Bearbeitung unklar bleibt;
 3. **Ziele fluktuieren**, weil sie erreicht, verfehlt oder aufgegeben sind oder weil es zum Wechsel der Gruppenmitglieder kommt.

Motive und Ziele der Gruppenbildung

- Mit dem **Gruppenvertrag** gibt sich die Gruppe eine **Struktur**. Um als Gruppe / Team erfolgreich zu sein muss geklärt werden
- wann
- welches Ziel
- auf welchem Weg
- Mit welchen Mitteln (welchem Einsatz)
- erreicht werden soll.

Prozess der Gruppenentwicklung

- Die Bearbeitung des Zielpool (die Gesamtheit der Ziele einer Gruppe / eines Teams zu einer bestimmten Aufgabe) wird als **Viertakt-Modell** dargestellt:
- 1. **Variation** (Veränderung des Zielpools);
- 2. **Amplifikation** (Verstärkung und Zuspitzung) von unterschiedlichen Zielen;
- 3. **Selektion** (Auswahl) der Gruppenziele;
- 4. **Restabilisierung** der Gruppe / Bewährung des neuen Gruppenvertrages.

Prozess der Gruppenentwicklung

- Viertakt-Modell als Diagnoseinstrument:
- **Mangelnde Variation** kann **Veränderungsfeindlichkeit** und **Erneuerungsunfähigkeit** der Gruppe bewirken. Kreatives Potenzial der Gruppe wird aus Angst vor Chaos und Zerfall durch Denkverbote und Konsensterror gelähmt.

Prozess der Gruppenentwicklung

- Wenn **unterschiedliche Ziele nicht in Konkurrenz** zueinander thematisiert werden können, kommt es zu Störungen der Amplifikation. Undurchschaubare Konflikte, Verwirrung und unterschwellige Aggression zeigen diesen Zustand an. Oft wird dies durch Scheinharmonie verdeckt.

Prozess der Gruppenentwicklung

- Störungen der Selektion werden erkennbar, wenn aus bestehenden Konflikten keine Entscheidungen abgeleitet werden, die Gruppe sich vor Entscheidungen drückt, in dem Widersprüche zugekleistert, vernebelt oder scheinbar gelöst werden. Die Gruppe macht ihre Konflikte auf diese Weise „unsterblich“.

Prozess der Gruppenentwicklung

- Wenn sich die Gruppe ausschließlich mit sich selbst beschäftigt, vermeidet sie die Bearbeitung ihrer Aufgaben. Wer nichts tut, kann auch nicht scheitern. So wird die Auseinandersetzung mit der Wirklichkeit (und den anstehenden Aufgaben) verhindert.

Prozess der Gruppenentwicklung

- Fünf Phasen des Gruppenprozesses:
 1. **Forming**: Sicherheit und Abgrenzung in der Gründungsphase;
 2. **Storming**: Unterschiedliche Zielvorstellungen und Konflikte in der Streitphase;
 3. **Norming**: Kompromiss und Entscheidung in der Vertragsphase;
 4. **Performing**: Leistung und Bewährung in der Arbeitsphase;
 5. **Re-Forming**: Bilanz und Veränderung in der Orientierungsphase.

Prozess der Gruppenentwicklung

- **Forming:**
- In der Phase des Formings geht es um
- Sich kennen lernen;
- Sich einschätzen;
- Sich einordnen.
- In dieser Phase kommt es noch nicht zur Auseinandersetzung über Zielkonflikte. Tragfähige Kontakte und Zugehörigkeit zur Gruppe stehen im Vordergrund.

Prozess der Gruppenentwicklung

- **Storming:**
- Die Gruppe setzt sich in dieser Phase mit ihren Interessen und Zielvorstellungen auseinander. Unterschiedliche Zielvorstellungen werden sichtbar und können zu strittigen Auseinandersetzungen führen.
- Es ist die Zeit des
- Sich – Zeigens;
- Sich – Vertretens;
- Sich – Auseinandersetzens.

Prozess der Gruppenentwicklung

- **Norming:**
- Es kommt in dieser Phase zu Einigungen: „Worauf können wir uns einigen, nachdem klar ist, wer was unter welchen Bedingungen erreichen will?“
- Die Gruppe durchläuft eine Phase des
- Sich – Festlegens;
- Sich – Abfindens;
- Sich – Einigens
- **und handelt so ihren Gruppenvertrag aus. Die Gruppe ist durch Zielvereinbarungen arbeitsfähig.**

Prozess der Gruppenentwicklung

- **Performing**
- Auf Basis des nun bestehenden Gruppenvertrages kann die Gruppe an die Arbeit gehen. Es ist eine Phase des
- Sich – Einbringens;
- Sich – Engagierens;
- Sich – Profilierens.
- Die Gruppe / das Team wird mit der Wirklichkeit konfrontiert und muss sich bewähren.
Anpassungen der Ziele sind fast immer erforderlich.

Prozess der Gruppenentwicklung

- **Re-Forming**
- Aufgrund ständiger Veränderungen wird der Gruppenvertrag hinfällig: die Gruppe /das Team verlässt die Phase des Performing.
- Nun geht es um einen Prozess des Bilanzierens, des
- Sich – Besinnens und
- Sich – Neuorientierens.
- Es kommt **erneut zu Unsicherheit**. Die Gruppe muss sich neu formieren.

Merksatz

- Jede Gruppe / jedes Team steht am Anfang und immer wieder von Neuem vor der Aufgabe, Klarheit über Ziele, Zielhierarchien und Weg zum Ziel zu schaffen. Es muss ein dem jeweiligen Zielpool angemessenes sachliches und zwischenmenschliches Regelwerk entwickelt werden. Immer wieder...