

sebastian walzik  
dr. oec., dipl.-hdl.

czarnikauer straÙe 10  
10439 berlin  
deutschland

fon: +49-30-44 30 80 42  
mobil: +49-172 - 571 15 99  
sebastian@walzik.de  
www.walzik.de

## gruppenphasen und gruppenbedürfnisse

das gruppenprozessmodell

aus:

Walzik, Sebastian (2006): *Sozialkompetenzen an der Hochschule fördern: Theoriegeleitete Entwicklung einer Lernumgebung und deren Evaluierung in Hinblick auf die Förderung sozialer Kompetenzen in Kooperations- und Teamsituationen*. Wirtschaftspädagogisches Forum (Band 32), Paderborn: Eusl Verlagsgesellschaft mbH, S. 100 - 130.

für die Gruppe einen Nutzen bringt. Sie wird dadurch weiter in die Gruppe integriert und arbeitet nicht gegen sie. Schließlich ist das Zusammenspiel der Gruppenmitglieder um eine Spannung ärmer, was der Gruppe mehr Kraft zur Lösung ihrer sachlichen Aufgabenstellung gibt.

Fragen wie „Was kann dieses Problem der Gruppe an Vorteilen bringen?“, „Wie kann der Einzelne mit seiner (auf den ersten Blick vielleicht unangenehmen) Art die Gruppe voran bringen?“ oder „Welche positiven Aspekte könnte dieser Konflikt innehaben?“ sind daher berechnete und notwendige Fragen, um das Zusammenspiel in der Gruppe konstruktiv gestalten zu können.

Nun wird es nicht immer gelingen, aus einem 'notorischen Nörgler' einen 'konstruktiven Kritiker' zu machen, der in bestimmten Situationen durch seine pessimistische und destruktive Haltung der Gruppe bei wichtigen Entscheidungen weiterhilft. Durch diese konstruktive Perspektive hat die Gruppe jedoch die Möglichkeit, Spannungen gegebenenfalls zu lösen bzw. Problemen vorzubeugen.

## **1.4 Gruppenentwicklungsprozesse – typische Phasen einer Kooperation**

Aufgrund des Modells in Kapitel C.1.2.2 (Abbildung 20, S. 74) werden Gruppen und Teams in Bezug auf ihre Entwicklungsphasen als wesensähnlich betrachtet – wenn auch die einzelnen Phasen der Entwicklung bei Teams sehr viel deutlicher ausgeprägt sein werden als bei Gruppen. Tatsächlich finden sich sowohl in der Literatur zu Gruppenarbeit wie auch in Ausführungen über Teams ähnliche Entwicklungsphasen (zu Gruppenarbeit vgl. exemplarisch Langmaack/Braune-Krickau 1993, S. 70 ff.; zu Phasen der Teamentwicklung vgl. exemplarisch Fuchs-Brüninghoff/Gröner 1999, S. 125 ff.; Block 2000, S. 49; Francis/Young 1996, S. 21 ff.; Robbins/Finley 1995, S. 187 ff.; Schneider 1996, S. 102 f.; Schneider/Knebel 1995, S. 61 ff.; Stahl 2002). Was für Teams gilt, ist in abgeschwächter Form auch für Gruppen gültig. Drei verschiedene Ansätze zur Gruppenentwicklung, die sich nicht unbedingt gegenseitig ausschließen müssen, sollen nachfolgend dargestellt werden: Die „Themenzentrierte Interaktion“ nach Ruth Cohn (vgl. Langmaack/Braune-Krickau 1993, S. 64 ff.), die „Teamleistungskurve“ nach Katzmann und Smith (1993, S. 83 ff.) sowie der „Gruppenprozess“ nach Stahl (2002, S. 49), der sich in ähnlicher Form bei einer großen Zahl anderer Autoren findet (vgl. exemplarisch Langmaack/Braune-Krickau 1993, S. 70 ff.; Fuchs-Brüninghoff/Gröner 1999, S. 125 ff.; Francis/Young 1996, S. 21 ff.; Robbins/Finley 1995, S. 187 ff.).

### **1.4.1 Themenzentrierte Interaktion**

Unter der Überschrift „Der Weg vom Ich zur arbeitsfähigen Gruppe“ beschreiben Langmaack und Braune-Krickau (1993, S. 64 ff.) ein weiteres Konzept der Gruppenentwicklung. Wie bereits in Kapitel 1.2.1.1 angeklungen, erfolgt hier der Entwicklungsweg der Gruppe entlang dem Balancedreieck der Themenzentrierten Interaktion (vgl. Abbildung 33).

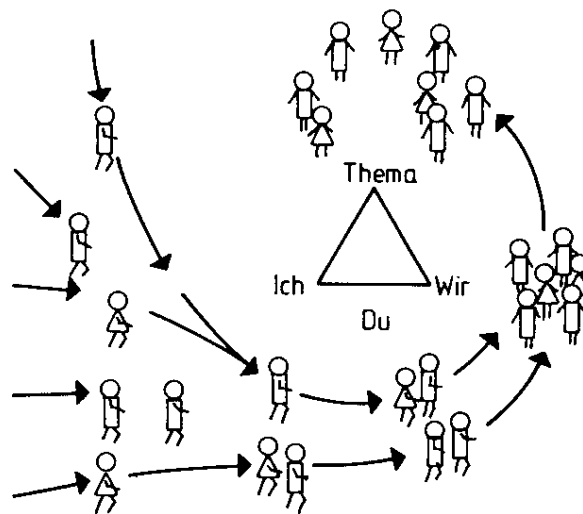


Abbildung 33: Der Weg vom Ich zur arbeitsfähigen Gruppe  
(Langmaack/Braune-Krickau 1993, S. 65)

Auf diesem Weg sind nach Ansicht der Autoren verschiedene Dinge nötig. Die Gruppe muss sich über gemeinsame Ziele verständigen, weswegen die Mitglieder in hohem Maße Informationen aufnehmen und austauschen können müssen – Informationen über Bedürfnisse, Motive, Fähigkeiten und Methoden der anderen Mitglieder und der Umwelt. Voraussetzung hierfür wiederum ist ein „Gruppenklima [...], das von Vertrauen und Akzeptanz gekennzeichnet ist“ (S. 65), wobei mit Vertrauen gleichsam das Vertrauen anderen gegenüber sowie eigenes Selbstvertrauen gemeint ist. Von diesen Annahmen ausgehend ergibt sich ein Wechselspiel von

- „Akzeptanz und Vertrauen,
- Informationsaufnahme und deren Verarbeitung,
- Zielfindung und Entscheidung,
- Sichorganisieren zum gemeinsamen Tun“ (S. 65),

welches die Gruppe auf ihrem Entwicklungsweg immer wieder durchlaufen wird. Ebenso ergeben sich für den Leiter der Gruppe an eben diesen vier Punkten Ansatzstellen, den Gruppenprozess zu unterstützen.

### 1.4.2 Die Teamleistungskurve

Katzenbach und Smith (1993) verstehen unter Teamentwicklung den Prozess, eine 'gewöhnliche Arbeitsgruppe' zu einem wirklichen leistungsstarken Team auszubauen. Sie beschreiben dies in einer so genannten Teamleistungskurve (S. 83 ff.), innerhalb derer verschiedene Typen von Teams dargestellt werden (vgl. Abbildung 34). Wie in Kapitel 1.2.1.3 beschrieben, zeichnen sie ein Diagramm mit den Achsen „Team Ef-

fectiveness“ und „Performance Impact“<sup>47</sup>. Darin finden sich dann folgende Ausprägungen:

- In **Arbeitsgruppen** gibt es eigentlich keine Teamwirkung aber einen normalen Leistungsgewinn. In ihnen besteht kein Bedürfnis nach höherer Leistung und damit auch nicht die Notwendigkeit, ein Team zu bilden. Interaktionen betreffen vornehmlich den Informations- und Erfahrungsaustausch sowie die Entscheidungsfindung.
- **Pseudo-Teams** haben eine geringe Teamwirkung aber einen unterdurchschnittlichen bis keinen Leistungsgewinn. In ihnen besteht die Notwendigkeit oder Möglichkeit, höhere Leistungen zu erzielen, jedoch hat sich die Gruppe noch nicht auf ein gemeinsames Ziel fokussiert oder strebt ein solches nicht an.
- **Potenzielle Teams** haben eine höhere Teamwirkung als Pseudo-Teams aber nur einen normalen Leistungsgewinn ähnlich den Arbeitsgruppen. In ihnen gibt es eine Notwendigkeit, höhere Leistungen zu erzielen, jedoch sind gemeinsame Ziele, Arbeitsprodukte und Disziplin noch unklar. Zudem hat sich in der Gruppe noch keine kollektive Verantwortung etabliert. Eine große Zahl solcher Konstellationen gibt es in vielen Betrieben.
- **Wirkliche Teams** (S. 92) haben sowohl eine hohe Teamwirkung sowie einen hohen Leistungsgewinn. Sie sind durch eine kleine Zahl von Mitgliedern mit komplementären Fähigkeiten gekennzeichnet, die zusammen die Verantwortung für die Erreichung eines gemeinsamen Zieles tragen.
- **Hochleistungsteams** übertreffen wirkliche Teams in beiden Dimensionen. Sie haben alle Merkmale wirklicher Teams und die einzelnen Mitglieder weisen eine außergewöhnlich hohe Beteiligung<sup>48</sup> an der persönlichen Entwicklung und dem Erfolg der jeweils anderen Mitglieder auf. Auf diese Weise stellen Hochleistungsteams alle anderen Teams in den Schatten.

Inwieweit es sich bei diesen Stufen um eine zwingende Abfolge handelt und ob die waagerechte gestrichelte Linie eine mögliche direkte Verbindung zwischen Arbeitsgruppen und potenziellen Teams darstellt oder lediglich ein ähnliches Niveau andeuten soll, ist fraglos diskutierbar.

---

<sup>47</sup> Im Folgenden wird für „Team Effectiveness“ das Wort „Teamwirkung“ und für „Performance Impact“ das Wort „Leistungsgewinn“ benutzt. Vgl. Fußnoten 34 und 35, S. 73.

<sup>48</sup> Im Original wird der Begriff „deeply committed“ (Katzenbach/Smith, 1993, S. 92) verwendet.

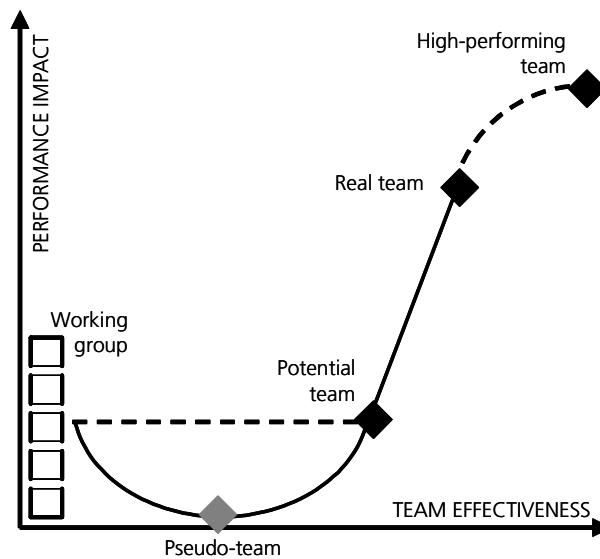


Abbildung 34: The Team Performance Curve (Katzbach, J. R./Smith 1993, S. 84)

### 1.4.3 Der Gruppenprozess – vom Forming zum Re-Forming

Unabhängig davon, wie der Begriff 'Team' oder 'Gruppe' zuvor genauer definiert wurde, werden unter dem Stichwort 'Gruppenentwicklung' oder 'Teamentwicklung' Phasen aufgezeigt, die ein Team im Laufe seines Lebens bewältigt. Wenn auch einzelne Autoren die Phasen stärker differenzieren, so ist doch allen Ansätzen eine Grundstruktur gemein, die auf Tuckman (1965) zurück geht und sich etwa folgendermaßen darstellen lässt (Barent 1997, S. 11; Block 2000, S. 49; Francis/Young 1996, S. 21 ff.; Schneider 1996, S. 102 ff.; Schneider/Knebel 1995, S. 61 ff.)<sup>49</sup>:

1. Teamfindung. Die Personen des Teams lernen sich kennen, 'beschnuppert sich' und suchen ihre jeweiligen Rollen. In dieser Phase herrscht viel Interaktion und eher oberflächliches Handeln. Später entwickelt (ein gutes Team) einen tieferen Zugang zueinander.
2. Konfrontationsphase. In dieser Phase kommt es zu ersten Machtspielen, in denen sich Rollen und Beziehungen herauskristallisieren. Das Team ist in dieser Phase für Konflikte besonders anfällig. Im Idealfall klärt es zunächst nur die differierenden Ziele und Vorstellungen und diskutiert sie in detail, ohne bereits Absprachen hinsichtlich deren Lösung zu treffen.
3. Organisationsphase. In dieser Phase findet die Gruppe Lösungen für die bestehenden Konflikte. Die Phase ist durch gegenseitige Unterstützung und Engagement gekennzeichnet. Die Fähigkeit des Zuhörens verbessert sich, ebenso die Fähigkeit, Leistungen anderer zu respektieren. Insgesamt wächst die Ökonomie von Planung und Arbeit. Methoden der Zusammenarbeit und Gruppenregeln werden entwickelt. Fragen wie 'Wer darf welche Kontrollfunktion wie ausüben?' oder

<sup>49</sup> Die Benennung der Phasen differiert bei den einzelnen Autoren geringfügig.

'Was passiert, wenn gegen Gruppenregeln verstoßen wird?' werden in dieser Phase geklärt.

4. Reifephase. Das Team wird immer mehr zu einer Einheit und zu einer geschlossenen Gruppe, was persönliche Kontakte, zwanglosen Umgang und gegenseitigen Respekt angeht. Das eigentliche Teamwork findet statt. Zudem reflektiert das Team seine Außenwirkung und versucht, die eigene Stellung zu rechtfertigen und zu erhalten, ohne sich dabei von der Umgebung zu isolieren.

In der englischsprachigen Literatur finden sich in der Regel die Begriffe 'Forming', 'Storming', 'Norming' und 'Performing' für diese Phasen. Aufgabe des Teamleiters ist, das Team in diesen einzelnen Phasen zu unterstützen. Teamentwicklung erfolgt durch Moderation der einzelnen Phasen, um den Ablauf der Phasen zu optimieren (Francis/Young 1996, S. 24 ff.; Katzenbach, J. R./Smith 1993, S. 173 ff.; Robbins/Finley 1995, S. 187 ff.; Schneider/Knebel 1995, S. 65 ff.). Der Teamleiter wirkt dabei als Katalysator.

### *Ziele und Potenziale im Gruppenprozess*

Im Unterschied zu den bisher genannten Autoren versteht Stahl (2002) diesen Gruppenprozess nicht linear, sondern „evolutionär“ (S. 18 ff.). Dahinter steht die Vorstellung, dass ein Team in der Lage sein muss, seine Ziele ständig an eine sich verändernde Umwelt anzupassen. Welches sind nun 'die Ziele einer Gruppe'? Im Alltag wird man darunter zunächst alle sachlichen Bestrebungen und Absichten verstehen, zu deren Erreichung sich die Gruppe zusammengefunden hat, beispielsweise die Konzeption einer Marketingunterstützung zur Einführung eines neuen Produktes oder die Umsetzung eines neuen Lernfeldcurriculums in den Lehrplan einer Schule. Wie steht es aber mit dem Interesse eines Gruppenmitgliedes, die Arbeit in der Gruppe zu nutzen, um sich gegenüber dem Vorgesetzten zu profilieren und die eigene Karriere positiv zu beeinflussen? Gehört es zu den Zielen einer Gruppe, wenn 'der Trittbrettfahrer' die Zusammenarbeit mit möglichst wenig Aufwand bewältigen will?

Im Zusammenhang solcher Fragen betrachtet Stahl die Ziele einer Gruppe differenzierter und gibt Aufschluss über mögliche Kooperationsprobleme, die in einer Gruppe auftauchen können, aber auch über ihre Leistungsfähigkeit. Er unterscheidet Gruppenziele in drei Dimensionen (S. 4 ff. sowie 32 f.):

- öffentliche vs. verdeckte Ziele
- sachliche vs. zwischenmenschliche Ziele
- gesetzte vs. wählbare Ziele

### *Öffentliche und verdeckte Ziele*

Öffentliche Ziele sind solche, die jedem Gruppenmitglied gegenüber klar kommuniziert und allen jederzeit zugänglich sind. Öffentliche Ziele sind diejenigen Ziele, die man auch umgangssprachlich unter 'Gruppenzielen' verstehen wird, z. B. das fertige Marketingkonzept oder der Schullehrplan. Auch ein verdecktes Ziel *kann* jedem Mitglied der Gruppe bekannt sein, es wird jedoch nicht offen ausgesprochen oder zuge-

geben. So könnte im Beispiel des Marketingkonzeptes jedem Mitglied im Projektteam klar sein, dass es sich verbietet, mit bestimmten klischeehaften Konnotationen zu werben, ohne dass dies in irgendeinem Protokoll niedergeschrieben oder in irgendeiner Sitzung diskutiert wurde. In diesem Falle wäre das Bewusstsein 'unsere Unternehmung soll nicht mit einem bestimmten Klischee assoziiert werden' ein verdecktes Ziel, welches weiter keine Probleme mit sich zieht. Darüber hinaus sind verdeckte Ziele auch solche, die nur einem oder wenigen in der Gruppe bekannt sind, wie z. B. die 'hidden agenda' (vgl. Kapitel 1.2.1.2) jedes Einzelnen. Hierzu könnte das (zwischenmenschliche) Ziel eines Mitarbeiters 'Selbstprofilierung durch die Arbeit in der Gruppe' zählen. Solche Ziele können – wenn sie nicht kommuniziert werden – zu Missverständnissen und Unstimmigkeiten zwischen den Kooperierenden führen. Bei verdeckten Zielen besteht die Gefahr, dass sie nicht überprüft, sondern als unveränderlich und von außen gegeben von allen angenommen werden.

#### Sachliche und zwischenmenschliche Ziele

Sachliche Ziele sind solche, die auf der Sachebene der Kooperation anzusiedeln sind. Das wären im oben genannten Beispiel das fertige Marketingkonzept mit seinen Plakaten, Werbefilmen etc. Unabhängig davon wird es aber auch Ziele geben, welche losgelöst von diesem 'Sachziel' bestehen und tendenziell die zwischenmenschlichen Interessen eines Einzelnen befriedigen. So könnte ein Mitarbeiter versuchen, die Projektgruppe karrierewirksam zu nutzen. Sein zwischenmenschliches Ziel wäre weniger die Marketingkampagne als sein eigenes Fortkommen auf der Karriereleiter. In diesem Falle wäre das öffentliche, sachliche Ziel ein Mittel zur Erreichung eines zwischenmenschlichen Zieles; beide Ziele würden sich nicht gegenseitig ausschließen. Dies muss jedoch nicht so sein. Das Ziel 'möglichst keine Mehrarbeit' (z. B. eines Mitarbeiters kurz vor der Rente) wäre jedoch ein zwischenmenschliches (und wahrscheinlich eher verdecktes) Ziel, welches dem sachlichen wohl stark entgegensteht.

#### Gesetzte und wählbare Ziele

Die Gruppe, welche das Marketingkonzept entwerfen soll, hat ein von außen gesetztes Ziel. Sie hat sich nicht zusammgefunden und selbst entschieden, dieses Ziel erreichen zu wollen, sondern es vom Vorstand oder einem Vorgesetzten aufgegeben bekommen. Wenn sie bei der Erreichung dieses Zieles über ihre Vorgehensweise frei entscheiden kann, plant sie vielleicht, zunächst eine Konsumentenerhebung durchzuführen, um ein klares Image zu entwerfen, welches mit der Werbung überzeugend transportiert werden soll. Dies wäre dann ein (Zwischen-)Ziel, welches die Gruppe selbst gewählt hat. An dieser Stelle zeichnen sich Verbindungen zur Motivationstheorie ab: Die Motivierung für selbstgewählte Ziele wird leichter fallen als für Ziele, die von außen gesetzt wurden. Entscheidungsautonome Teams werden vornehmlich ihre Ziele selbst wählen (können oder gar müssen), während Arbeitsgruppen tendenziell gesetzten Zielen nachgehen.

Was haben nun all diese Ziele mit der Gruppe zu tun? Die Gruppe – „ein Wesen ohne eigene Wahrnehmungs- und Denkfähigkeit“ (Stahl 2002, S. 17) – hat selbst *keine eigenen* Ziele. Im Zuge der Kooperation treffen die *Ziele der einzelnen Gruppenmitglieder* zusammen und müssen ausgehandelt werden. Stahl (2002) spricht in diesem Zusammenhang vom „Zielpool“ (S. 4 ff.). Die Gesamtheit aller zwischenmenschlichen und sachlichen Ziele eines Gruppenmitgliedes – sie können gleichzeitig jeweils von außen gesetzt oder selbst gewählt, offen oder verdeckt sein – bilden seinen persönlichen Zielpool. Der Begriff 'Zielpool' beinhaltet dabei die Vorstellung, dass die Ziele nicht starr und unveränderlich sind, sondern in dynamischem Zusammenhang stehen können. Das zwischenmenschliche Ziel eines Einzelnen, 'Anerkennung in der Gruppe finden', kann beispielsweise zu Beginn der Kooperation recht wichtig sein und daher 'oben schwimmen'. Wenn die Gruppe eine Weile zusammenarbeitet und diese Person eine wichtige Position innehat, die sie gut ausfüllt, wird dieses Ziel erreicht und 'sinkt' vielleicht zugunsten eines anderen Zieles Richtung Boden des persönlichen Zielpools. Der persönliche Zielpool ist daher in ständiger Bewegung. Ein Beispiel für einen persönlichen Zielpool gibt Abbildung 35.



Abbildung 35: Beispiel eines persönlichen Zielpools (Ausschnitt)

Werden alle persönlichen Zielpools miteinander vereinigt, entsteht der Gruppenzielpool. Dabei treffen alle offenen, verdeckten, wählbaren, gesetzten, zwischenmenschlichen und sachlichen Ziele aller Gruppenmitglieder aufeinander<sup>50</sup>. Diese werden teilweise unverbunden nebeneinander 'schwimmen', sich in einigen Fällen gegenseitig ergänzen, sich aber auch gegenseitig ausschließen können. Der Gruppe stellt sich nun die Herausforderung, Widersprüche und Gemeinsamkeiten zwischen den Zielen (Konfliktlinien) aufzudecken und Wege zu finden, mit den Differenzen umzugehen. Diese Aufgabe wird ihr umso leichter fallen, je weniger verdeckte Ziele im Gruppenzielpool schwimmen, da öffentliche Ziele transparent diskutiert werden können und Konfliktlinien sich besser eruieren lassen.

<sup>50</sup> Die einzelnen 'Dimensionen von Zielen' können dabei als relativ unabhängig betrachtet werden; ein Ziel kann also beispielsweise gleichzeitig verdeckt, persönlich und gewählt sein.



Wie bereits angedeutet, können Ziele unterschiedliche Prioritäten haben, sie können im Zielpool weiter oben oder unten schwimmen. Dies ist jedoch unabhängig davon, ob es sich um zwischenmenschliche oder sachliche Ziele handelt. Dies bedeutet, dass zwischenmenschliche Ziele ebenso gewichtig sein können wie sachliche Ziele. Hat ein Gruppenmitglied aufgrund seiner Persönlichkeit (vgl. auch Kapitel 1.3.1.1) und seines Werdeganges beispielsweise das Ziel, in der Gruppe Einfluss auszuüben, kann dies zwar für die Kooperation in der Gruppe zunächst problematisch erscheinen. Dieses zwischenmenschliche (und wahrscheinlich eher verdeckte) Ziel ist deshalb für den Mitarbeiter jedoch nicht weniger prioritär. In einer derartigen Situation ist es für die Kooperation kaum erfolgversprechend, ein solches Ziel des Gruppenmitgliedes zu ignorieren und die Arbeit auf der Sachebene zu betonen, denn dies würde weder an der Existenz noch an der Priorität des Zieles etwas ändern – eher würde für das entsprechende Gruppenmitglied das Ziel noch viel gewichtiger werden und das Problem könnte sich vergrößern. Sinnvoller erscheint es hingegen, dieses Ziel gleichwertig neben die anderen zu stellen und – im Falle einer Konkurrenz dieses Zieles mit anderen Zielen – zu diskutieren, wie mit diesen Diskrepanzen umgegangen werden soll (vgl. auch Kapitel 1.4.3.2 sowie 1.4.3.3). Häufig kann schon eine klärende Reflexion über vorhandene zwischenmenschliche Ziele zu einer Neubewertung bezüglich ihrer Priorität führen.

In Ergänzung zu Stahl sind parallel neben den Zielen auch *Potenziale* der einzelnen Gruppenmitglieder modellierbar, die im persönlichen Zielpool und im Gruppenzielpool 'umher schwimmen'. Gerade im Rahmen einer Teamarbeit, bei der aus den komplementären Kompetenzen der Teammitglieder Synergien entstehen sollen (vgl. Kapitel 1.2.1.2, insbesondere Abbildung 20, S. 74), ist es notwendig, neben den Zielen auch die Potenziale offen zu legen, um anderen Gruppenmitgliedern Anknüpfungspunkte für Kooperation zu bieten und auch das eigene Handeln auf die Fähigkeiten der anderen zu beziehen.

Da sich die persönlichen Zielpools stets verändern, wirken sich Veränderungen in der Umwelt der Gruppe indirekt sowohl auf die Priorität als auch die Existenz von Zielen und Potenzialen der gesamten Gruppe aus. Auch der Gruppenzielpool ist ständig in Bewegung. Eine anpassungsfähige Gruppe begegnet dieser Dynamik, indem sie immer wieder einen „evolutionären Viertakt“ (Stahl 2002, S. 20 ff.) bewusst durchläuft:

- **Variation:** Durch Veränderungen in der Umwelt der Gruppe können sich die Ziele der Gruppenmitglieder verändern. Die einzelnen Gruppenmitglieder reflektieren zunächst individuell diese Veränderungen.
- **Amplifikation:** Gegensätzliche Ziele werden verstärkt und zugespitzt, d. h. die Widersprüche werden im Detail herausgearbeitet, damit die Ziele „in streitbare Konkurrenz zueinander“ (S. 49) treten können.
- **Selektion:** Die sich aus gegensätzlichen Zielen ergebenden Konflikte werden geklärt, die Gruppe legt sich auf bestimmte Ziele fest.

- **Restabilisierung:** Die gewählten Ziele werden durch alle Gruppenmitglieder anerkannt, die Gruppe kooperiert in Hinblick auf diese Ziele.

Ausgehend von diesem Viertakt entwickelt Stahl schließlich einen Gruppenprozess mit den Phasen 'Forming', 'Storming', 'Norming', 'Performing' und 'Re-Forming'. Dabei wird das Forming lediglich einmal zu Beginn des gesamten Prozesses durchlaufen, während die anderen Phasen sich zyklisch wiederholen. Nach Stahl müssen diese Phasen nicht notwendigerweise immer die gleiche Abfolge haben, die Gruppe kann 'Abkürzungen nehmen'. Für die Evolution ist der Viertakt jedoch zwingend, so dass die Gruppe darauf achten sollte, bei möglichen Störungen des Gruppenprozesses, die entsprechende Phase zu durchlaufen und die anliegenden Aufgaben zu bewältigen. Zudem müssen die Phasen nicht die gleiche Zeit beanspruchen. Es ist möglich, dass für bestimmte Phasen mehr Zeit benötigt wird, während andere Phasen relativ schnell bewältigt werden. Im optimalen Gruppenprozess wird das Performing die meiste Zeit einnehmen. Das Modell des Zielpools, der evolutionäre Viertakt und der zyklische Gruppenprozess werden in Abbildung 36 integriert.

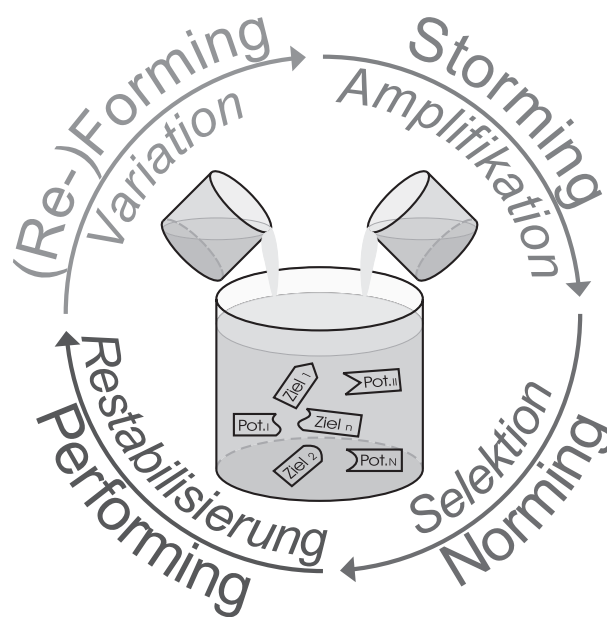


Abbildung 36: Phasen des Gruppenprozesses mit Ziel- und Potenzialpool

Da der Gruppenprozess nach Stahl besonders geeignet erscheint, Kooperationsprozesse in Hinblick auf soziale Kommunikation zu reflektieren und zu gestalten, soll das Gruppenprozessmodell aus Abbildung 36 nachfolgend genauer ausgeführt werden. Um später detaillierte kommunikative Fähigkeiten erlernen zu können, erfolgt die Beschreibung der Phasen entlang des Modells des Situationstyps – jede Phase wird also als eigener Situationstyp aufgefasst. Die Beschreibungen der Phasen werden in idealtypischer Form vorgenommen.

### **1.4.3.1 Forming** **(Gründungsphase, Kontaktphase, Gruppenfindung)**

#### *Problemstellung im Forming*

Im Forming bewältigt die Gruppe das besondere Problem, 'aus dem Nichts' Regeln für den gemeinsamen Umgang zu finden. Wenn die Gruppe neu zusammentritt, muss sie sowohl ihre sachlichen (ggf. vorgegebenen) Ziele klären als auch Regeln für die zwischenmenschlichen Umgangsformen finden. In Hinblick auf die sachlichen Ziele kann sie häufig auf Vorgaben von außen zurückgreifen, während sie ihre zwischenmenschlichen Umgangsformen nur auf einer recht kleinen Basis aufbauen kann. Diese besteht etwa aus allgemeinen Konventionen, die im Umfeld der Gruppe gelten. Der Einzelne steht daher im Forming vor dem Problem, sich einen möglichst guten Start in die Gruppe zu verschaffen, ohne ausreichende Anhaltspunkte zu haben, wie er dies bewerkstelligen kann. Trotz dieses Mangels an Erwartungssicherheit muss es der Gruppe gelingen, sich nach außen abzugrenzen und nach innen eine Dazugehörigkeit herzustellen. Stahl nennt dieses Produkt des Formings „Konventionsstruktur“ (S. 71 ff.). Sie gibt Gewissheit über die zwischenmenschlichen Grundregeln, die sachlichen Ziele sowie die Zugehörigkeit zur Gruppe.

#### *Charakterisierung der Situation im Forming*

Da ein innerer und äußerer Maßstab für stimmiges Verhalten fehlt, herrscht im Forming eine gewisse Unsicherheit vor. Die Einzelnen befinden sich in einer Spannung zwischen Neugier und Vorsicht, die sich häufig in leichter Nervosität äußert. Sie lassen 'Testballons steigen': Es werden keine Fragen gestellt, sondern vermehrt Selbstkundgabe in Erwartung auf Reaktionen betrieben. Sie orientieren sich durch ihre alltagpraktische Menschenkenntnis und ihre Lebenserfahrung. Im Forming herrscht „Gleichabständigkeit“ (S. 72), d. h. jeder ist darum bemüht, mit allen anderen gut auszukommen und noch keine Untergruppen zu bilden. Unverbindlicher Smalltalk ist kennzeichnend für das Forming. „Dieser anfängliche Friede ist für den Zusammenhalt der Gruppe sinnvoll“ (S. 72).

Die Kommunikation im Forming ist von vorsichtigen Selbstkundgaben und Sympathieorientierung geprägt. Artikulationen finden verstärkt auf der Selbstkundgabeebene und in wohlwollender Form auf der Beziehungsebene statt. Sachinhalte dienen tendenziell der Darstellung der Person und werden im Gegenzug als Selbstkundgabe des Sprechers interpretiert. Appelle an die noch wenig bekannten Gruppenmitglieder werden in der Regel vermieden, während die Aussagen anderer durchaus auf der Appellebene interpretiert werden.

#### *Idealtypischer Ablauf des Formings*

Die einzelnen Personen finden im Forming zu einer Gruppe zusammen. Die Gruppenmitglieder werden sich zunächst vorsichtig begegnen und langsam näher kommen, um die erwähnte Konventionsstruktur aufzubauen. Zur Einordnung der anderen Gruppenmitglieder und der eigenen Rolle werden sie mehr oder weniger bewusst auf

ihre Erfahrungen in anderen Gruppen und mit anderen Menschen zurückgreifen, wobei es für die spätere Entwicklung der Gruppe günstiger ist, wenn die jeweils anderen Gruppenmitglieder nicht zu vorschnell beurteilt werden, um eine vorzeitige 'Lagerbildung' zu verhindern.

Im Idealfall gelingt der Gruppe die Abgrenzung nach außen und sie findet inneren Zusammenhalt. Dieses fällt ihr leichter, je eher ihr eine Struktur, offizielle Ziele und Umgangsformen vorgegeben sind. Bestehen diesbezüglich keinerlei Vorgaben, muss die Gruppe die entsprechende Leistung vollständig aus eigener Kraft bewältigen. Förderlich für den Aufbau der Konventionsstruktur sind daher

- klare offizielle Ziele,
- räumliche und zeitliche Strukturen,
- Autoritäten wie z. B. ein Gruppenführer, oder ein Leiter, der für den Prozess verantwortlich ist,
- sowie 'Feindbilder' im weitesten Sinne welche die Abgrenzung nach außen unterstützen.

Ein Ende des Formings zeichnet sich ab, wenn sich die Gruppenmitglieder schließlich der Aufgabe widmen wollen. Dies kann daran erkennbar sein, dass Äußerungen auf der Appellebene zunehmen (die Einzelnen werden sicherer im gegenseitigen Umgang) oder sich erste Konfliktpotenziale abzeichnen und diese thematisiert werden. Einzelne werden dieses Stadium eher erreichen als andere. Ein zu schneller Übergang ins Storming kann für die einen problematisch sein (sie werden zögerlich und mit großer Vorsicht reagieren), während andere ungeduldig die Kennenlernphase hinter sich bringen wollen. Im Idealfall wird ein Zeitpunkt für den Übergang gefunden, der sich für beide Extreme noch als tolerabel erweist.

#### **1.4.3.2 Storming (Konfrontationsphase, Konfliktphase)**

##### *Problemstellung im Storming*

Hat die Gruppe eine Konventionsstruktur aufgebaut, sich nach innen und gegenüber ihrer Umgebung definiert, und sich mit ihren inhaltlichen Zielen vertraut gemacht, wird sie danach drängen, mit der Arbeit zu beginnen. In dieser Phase werden nun die unterschiedlichen Ziele der einzelnen Gruppenmitglieder offenbar, die sich durchaus stark widersprechen können. Dies kann dazu führen, dass einzelne Gruppenmitglieder ihre Ziele mit Macht durchzusetzen versuchen, während andere sich eher passiv zurückziehen. An dieser Stelle besteht die Gefahr, Konflikte nicht eindeutig geklärt zu haben, bevor nach adäquaten Lösungen gesucht wird. Die Gruppe kann in dieser Phase der Machtspiele und Definition von Rollen und Beziehungen auseinander fallen. Um dies zu vermeiden, muss sie die anspruchsvolle Aufgabe bewältigen, ihre „Konfliktstruktur“ (S. 96 ff.) zu finden, d. h. die Positionen der einzelnen Gruppenmitglieder mit ihren jeweiligen Zielen zu klären und die sich daraus ergebenden Widersprüche und Konfliktlinien benennen. Es geht im Storming noch nicht darum, Lösungen zu finden, wie mit den Widersprüchen innerhalb der Gruppe umzugehen ist,

sondern in der gesamten Gruppe ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, wo genau die Gegensätze zu finden sind und wie sie im Detail aussehen.

### *Charakterisierung der Situation im Storming*

Im Forming hat die Gruppe das Verbindende gefunden, im Storming lernt sie sich im Trennenden kennen. Die Individualitäten entfalten sich erneut, Koalitionen und Untergruppen kristallisieren sich heraus. Um gegensätzliche Positionen zu klären, müssen sich Spannungen zwischen den einzelnen Mitgliedern zunächst verstärken. Dies wird in der Regel von einigen als belastend empfunden. Tendenziell ist das Storming für die Gruppenmitglieder mit einer gewissen Anspannung und Aufregung verbunden, da der Ausgang des Stormings nicht unbedingt absehbar sein muss und diese Phase daher Unwägbarkeiten beinhaltet. Erfolgreiches Storming führt jedoch dazu, dass sich die Beziehungen in der Gruppe verstärken.

### *Idealtypischer Ablauf des Stormings*

Im Idealfall geht dem Storming eine Selbstklärung der einzelnen Gruppenmitglieder voraus, in der diese sich ihrer persönlichen, öffentlichen und auch nicht-öffentlichen Ziele bewusst werden. Sie sind daraufhin in der Lage, ihre Positionen eindeutig auf der Appellebene zu artikulieren und im Gegenzug entsprechend die Positionen der anderen zu interpretieren. Für den respektvollen Diskurs über Differenzen der zwischenmenschlichen Ziele und das Klarstellen der sachlichen Ziele werden sie im Sinne einer Diskussion differenziert auf der Sach- und Beziehungsebene artikulieren und interpretieren können. Dabei wäre es vermessen, den Anspruch zu erheben, das Storming solle sich in einer kommunikativ völlig 'unbelasteten' Atmosphäre abspielen. „Weil wir den wahren Umfang eines Konfliktes häufig viel früher und umfassender erfühlen als verstandesmäßig begreifen können, gehören Gefühle und auch 'unsaubere' Formulierungen zum Storming“ (S. 122). Insofern ist die Fähigkeit, Konflikte zwischen Sach- und Beziehungsebene auch *ex post* klären zu können, wesentlich. Verfügt die Gruppe über eine Kultur expliziter Metakommunikation, kann sie konfliktträchtige Themen prophylaktisch 'bestormen' und vorbeugend klären, bevor die Konflikte eskalieren. In solchen Gruppen halten sich die Mitglieder gegenseitig ständig über die Variationen des persönlichen Zielpools auf dem Laufenden, wodurch die Auseinandersetzungen über Konflikte in der Regel weniger heftig ausfallen, da sie dann in sehr frühen Stadien angegangen werden können. Wenn die Konfliktlinien geklärt sind, wird die Gruppe die Differenzen festhalten und bewusst das Norming einleiten.

### **1.4.3.3 Norming (Organisierungsphase, Vereinbarungsphase)**

#### *Problemstellung im Norming*

Hat die Gruppe ihre Konfliktstruktur gefunden, muss sie entscheiden, welche Konsequenzen sie aus den Differenzen ziehen will. Die daraus resultierende „Vereinbarungsstruktur“ (S. 128 ff.) kann als größter gemeinsamer Nenner von Zielen, Regeln

und Ordnungen betrachtet werden. „In dieser Phase muss die Gruppe lernen, mit Problemen kreativ umzugehen. Gelingt ihr das nicht, wird sie ewig mit Verlusten arbeiten.“ (Francis/Young 1996, S. 23). Die Selektion von tragfähigen Zielen wird die einzelnen Gruppenmitglieder in unterschiedlichem Ausmaß treffen. Einige werden mehr, andere weniger Zugeständnisse machen müssen. Hierzu muss die Gruppe Methoden finden, mit denen sie ihre Entscheidungen trifft. Solange sie über diese „Metaregeln“ (Stahl 2002, S. 132 ff.) nicht verfügt, wird sie nach dem Prinzip der Einstimmigkeit verfahren müssen. Ziel des Normings ist schließlich eine neue Ausrichtung des Gruppenziel-pools.

### *Charakterisierung der Situation im Norming*

Im Norming lernt die Gruppe, das Trennende zu überbrücken. Das 'Wir' gewinnt wieder an Bedeutung. Die Phase kann Ernüchterung mit sich bringen, da sich für jeden abzeichnet, was er von der Gruppe erwarten können wird und was nicht. Auf der anderen Seite wird wiederum eine gewisse Erwartungssicherheit etabliert, da nach dem Storming jeder wissen sollte, welche Ziele seines Ziel-pools er derzeit mit der Gruppe erreichen kann und welche nicht.

### *Idealtypischer Ablauf des Normings*

Im günstigsten Fall hat die Gruppe vor dem Norming alle Konfliktlinien ausreichend erkannt und benannt und überbrückt nun die Differenzen, indem sie Konventionen findet und Entscheidungen trifft. Dies geschieht offen und transparent für alle Beteiligten, so dass die Entscheidungen von allen getragen werden können und Gültigkeit für die gesamte Gruppe haben. Dabei wird die Gruppe zunächst – als eine Art 'Grundgesetz' – gemeinsam Metaregeln finden, nach denen sie ihre Beschlüsse fasst. Metaregeln können beispielsweise 'Beschlussfassung durch Mehrheitsentscheid' oder 'Übergehen von Einzelpositionen wird bei der nächsten Abstimmung durch Vetorechte ausgeglichen' lauten – Entscheidungsfähigkeit und Minderheitenschutz sind unvereinbar. Gegebenenfalls wird die Gruppe zu diesem Zwecke vorsätzliches Storming betreiben. Zudem wird sie vordringliche vor nachgelagerten Zielkonflikten lösen, Beziehungsthemen vor Sachthemen klären und Grundsatzfragen vor Detailfragen bearbeiten.

Kommen in der Gruppe Konflikte auf, die noch nicht vollständig geklärt sind, werden diese bewusst 'bestormt'. Tabus, die der Entscheidungsfindung entgegenstehen, werden benannt und bewusst aufrechterhalten oder gebrochen. Die Normingphase wird von der Gruppe deutlich beendet.

Die Kommunikation im Norming zeichnet sich idealerweise durch eine deutliche Trennung von Sach- und Beziehungsbotschaften aus, wodurch sowohl inhaltliche Entscheidungen als auch Vereinbarungen bezüglich der Umgangsformen in der Gruppe getroffen werden.

#### **1.4.3.4 Performing (Reifephase, Arbeitsphase)**

##### *Problemstellung im Performing*

Im Performing werden die Regeln, die im Norming aufgestellt wurden, mit Leben gefüllt. Die Gruppe ist auf dem Weg, die Gruppenziele und die persönlichen Ziele zu erreichen. Eine besondere Schwierigkeit stellt die Tatsache dar, dass im Norming nicht Regeln für alle Eventualitäten des gemeinsamen Arbeitens aufgestellt werden können. Zudem werden sich Gruppenziele und persönliche Ziele auch während des Performings weiterhin verändern. Würde die Gruppe nun über jede kleine Veränderung diskutieren, wäre sie arbeitsunfähig. Stattdessen müssen die einzelnen Mitglieder die entsprechenden Angleichungen im Sinne des Gruppenvertrages vornehmen. Diese flexible Anpassung der Vereinbarungsstruktur nennt Stahl „Kooperationsstruktur“ (Stahl 2002, S. 154 ff.). Sie verhält sich zur Vereinbarungsstruktur wie das tatsächliche Fußballspiel zur zuvor abgesprochenen Strategie oder wie die Konzertaufführung zur Partitur.

##### *Charakterisierung der Situation im Performing*

Im Performing erleben die Gruppenmitglieder das eigentliche 'Teamwork'. Es herrscht eine energetische Atmosphäre konzentrierten Arbeitens, jedes Mitglied erfährt seine Funktion in der Gruppe und die Vorteile, die ihm die Gruppe bringt. Inhaltliche und zwischenmenschliche Fortschritte schweißen die Gruppen zusammen und sind die Basis für spätere positive Erinnerungen an die Kooperation.

##### *Idealtypischer Ablauf des Performings*

Ein eingespieltes Team wird in konzentriertem Miteinander effizient zusammen arbeiten. Gegebenenfalls entsteht ein 'Gruppenflow'. Die einzelnen Gruppenmitglieder halten an den Vereinbarungen aus dem Norming fest und passen sie bei Bedarf flexibel im Geiste der Gruppenziele an. Dabei reflektieren sie die Anpassungen in Hinblick darauf, ob sie ein Ausmaß erreicht haben, bei dem es notwendig wird, zum Re-Forming überzugehen. Die Gruppe wird dann gezielt das Re-Forming einleiten.

Die Kommunikation im Performing ist vornehmlich sachorientiert und konform mit den im Norming etablierten Beziehungen der Gruppenmitglieder. Gegen Ende der Phase werden einzelne Mitglieder Appelle in Hinblick auf die Anpassung der Vereinbarungsstruktur äußern. Hier werden vor allem die eigenen und die Gruppenziele reflektiert sowie entsprechend die Standpunkte auf der Selbstkundgabeebene und Veränderungswünsche auf der Appellebene geäußert.

#### **1.4.3.5 Re-Forming**

##### **(Bilanzierungsphase, Orientierungsphase, Lernphase)**

##### *Problemstellung im Re-Forming*

Veränderungen in der Umwelt haben Einfluss auf die Ziele der Gruppenmitglieder, die wiederum die gemeinsamen Ziele der Gruppe verändern. Die Umwelt und der

Zielpool der Gruppe sind über die Ziele der einzelnen Gruppenmitglieder „strukturell gekoppelt“ (im Sinne von Maturana/Varela 1987, S. 85 ff.). Dies befähigt die Gruppe, sich in einer verändernden Umwelt stetig anpassen zu können. Da die Gruppe selbst „ein Wesen ohne eigene Wahrnehmungs- und Denkfähigkeit“ (Stahl 2002, S. 17) ist, muss im Re-Forming die Anpassung von den Gruppenmitgliedern vorgenommen werden. Diese müssen weniger die Ergebnisse des Performings als ihre Erfahrungen im Gruppenprozess reflektieren und ihre eigenen Ziele neu ausrichten.

#### *Charakterisierung der Situation im Re-Forming*

Das Re-Forming ist eine Phase, in der die Einzelnen wieder Abstand von der Gruppe gewinnen. Es ist eine Phase der Neuausrichtung und Instabilität, die in der Regel für alle Beteiligten tendenziell mit Unsicherheiten verbunden ist. Die Anpassung der Gruppenziele erfordert von jedem Mitglied zunächst eine Reflexion und Bewertung der Erfahrungen, bevor er diese mit der Gruppe austauscht. Eine offene und differenzierte Kommunikation über diese persönlichen Reflexionen kann zum einen die Reflexion des Einzelnen anregen und führt zum anderen zu einer Bilanzierung der gesamten Gruppensituation. Stahl nennt das Ergebnis dieser Reflexion „Bilanzstruktur“ (Stahl 2002, S. 171 ff.). Dieser Schritt befähigt die Gruppe, aus ihren bisherigen Erfahrungen zu lernen und auf Veränderungen einzugehen.

#### *Idealtypischer Ablauf des Re-Formings*

Im Idealfall wird jedes Gruppenmitglied für sich – zumeist in einer Situation außerhalb der Gruppe – die eigenen Erfahrungen in der Gruppe bewerten und mit seinen zwischenmenschlichen und sachlichen Zielen vergleichen. Gemeinsam mit der Gruppe wird dann ein Austausch über diese persönlichen Bewertungen stattfinden, der noch nicht Konfliktlinien oder Lösungen sucht, sondern die einzelnen Erfahrungen, Bewertungen, Sichtweisen, Vorschläge, Befindlichkeiten und Variationen der persönlichen Ziele anregt und zunächst betrachtend nebeneinander stehen lässt. Dieser Austausch regt die Diskussion zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern an. Die Gruppe erhält auf diese Weise einen Überblick über den aktuellen 'Stand der Dinge'; es zeichnet sich ab, wie sich der Zielpool der Gruppe verändert hat. Dieses Sammeln der verschiedenen Perspektiven bereitet das Storming vor.

Die Kommunikation ist von Selbstaussagen, die sich auf die persönliche Wahrnehmung der Gruppensituation beziehen, geprägt. Veränderungswünsche werden aus- und Beziehungen angesprochen, jedoch noch nicht im Sinne eines Stormings diskutiert.

### **1.4.4 Gruppenprozess und Leistungsfähigkeit der Gruppe**

Welcher Zusammenhang besteht nun zwischen dem in den vorgängigen Kapiteln beschriebenen Gruppenprozess und der Leistungsfähigkeit einer Gruppe, wie sie in Kapitel C.1.2.3 skizziert wurde? Zunächst kann festgehalten werden, dass die Leistungsfähigkeit einer Gruppe in dem Maße steigt, in dem es ihr gelingt, den Gruppenprozess – oder auch Gruppenmotor – in Gang zu halten. Eine Gruppe, die für die



einzelnen Stadien des Gruppenprozesses sensibel ist, die Probleme in jeder Phase erkennt und in Hinblick auf einen idealtypischen Ablauf löst, wird leistungsfähiger sein als eine Gruppe, die nach der „Ideologie des Guten Willens“ (Stahl 2002, S. 26) kooperiert, die also davon ausgeht, dass die Zusammenarbeit schon reibungslos funktionieren wird, wenn sich 'nur jeder nach allen Kräften Rücksichtnahme'.

Darüber hinaus können die drei Determinanten des Gruppenprozesses – das transaktive Gedächtnis, geteilte mentale Modelle und Handlungsregulationsprozesse (vgl. Kapitel C.1.2.3) – vor dem Hintergrund des Zielpools und des Gruppenprozesses verstanden werden.

Das transaktive Gedächtnis einer Gruppe stellt dabei ein Instrument dar, um geteilte mentale Modelle zu bilden, festzuhalten und um Wissen zu sichern. Die Konstruktion solcher Modelle kann durch Moderationsprozesse unterstützt werden, die Repräsentation dieser Modelle kann die Gruppe durch entsprechende Medien wie Plakate, Protokolle, Metaplankarten etc. vornehmen<sup>51</sup>. Die einzelnen mentalen Modelle, die von Cranach und Tschan aufführen (Cranach/Tschan 2003, S. 338)<sup>52</sup>, lassen sich dabei auch als Ziele, Potenziale und Rollen verstehen:

- Das **Aufgabenmodell** ist ein geteiltes mentales Modell über die Struktur des gemeinsamen Problems und die gemeinsamen Ziele. Es handelt sich dabei im Wesentlichen um die sachlichen Ziele, wobei darunter sowohl offene wie gesetzte, wählbare und verdeckte Ziele fallen können.
- Das **Technologie-Modell** strebt eine gemeinsame Klarheit über die zur Verfügung stehenden Mittel an. Darunter zählen besonders auch die individuellen Potenziale der einzelnen Gruppenmitglieder, die zur Lösung des gemeinsamen Problems beitragen können.
- Unter dem **Umgebungsmodell** sind Rahmenbedingungen zu verstehen, unter denen die Gruppe arbeitet. Diese sind im Grunde nichts anderes als die gesetzten, unveränderlichen Ziele, welche die Gruppe bei ihrer Kooperation in den Zielpool mit aufnehmen muss.
- Das **Interaktionsmodell** schließlich beinhaltet geteilte Vorstellungen über Stärken und Schwächen, Rollen und Verantwortungsbereiche der Mitglieder. Stärken und Schwächen können hier als vorhandene und fehlende Fähigkeiten und Potenziale der Gruppenmitglieder verstanden werden. Entsprechend werden sie im Gruppenprozess zusammen mit den Zielen und Potenzialen ausgehandelt. Im Idealfall werden in diesem Prozess mit den Stärken und Schwächen der einzelnen Mitglieder bestimmte Funktionen innerhalb der Gruppe verbunden. An dieser Stelle werden Struktur und Dynamik in Gruppen (Kapitel C.1.3) relevant. Über die sachlichen Fähigkeiten hinaus ist es also sinnvoll, bei der Verteilung von Aufgaben innerhalb der Gruppe die einzelnen Persönlichkeitstypen mit zu bedenken: So wird man mit der Gesamtorganisa-

---

<sup>51</sup> Auf den Situationstyp „Moderation“ und die damit verbundenen Prozesse und Techniken soll an dieser Stelle nicht gesondert eingegangen werden.

<sup>52</sup> Vgl. auch Kapitel C.1.2.3.

tion des Lösungsprozesses oder dem Protokollieren eher einen Ordnungstypen betrauen, während man für kreative Entwicklungsarbeit eher einen Nähe-Wechsel-Typen einsetzen wird etc.

Die Idee von Cranachs und Tschans, Handlungsregulationsprozesse separat zu reflektieren, legt die Vorstellung nahe, dass eine Gruppe stets mit zwei parallel laufenden Prozessen beschäftigt ist: Zum einen mit dem Gruppenprozess, bei dem es darum geht, das 'Miteinander Auskommen' zu koordinieren und mit Hindernissen auf der zwischenmenschlichen Ebene auszukommen, die zunächst wenig mit der Lösung des sachlichen Problems zu tun haben müssen; zum anderen gilt es, das eigentliche Sachproblem zu bewältigen, wobei das gemeinsame Handeln in Hinblick auf die sachliche Lösung organisiert werden muss. Diese beiden Prozesse existieren, können jedoch nicht unabhängig voneinander betrachtet werden. Wer bei einer gemeinsamen Kooperation welche Funktion übernimmt (oder auch: 'übernehmen darf'), wird stark von den persönlichen Interessen und der Struktur der Persönlichkeiten, die aufeinander treffen, beeinflusst sein: Der 'klassische Platzhirsch' wird sich nicht damit zufrieden geben, die Gruppensitzungen zu protokollieren, ohne selbst Einfluss nehmen zu können. Dies wird in der Regel auch gar nicht sinnvoll sein, da er Fähigkeiten haben wird, die der Gruppe an anderer Stelle größeren Nutzen bringen werden. Der Handlungsprozess und der Gruppenprozess sind also interdependent.

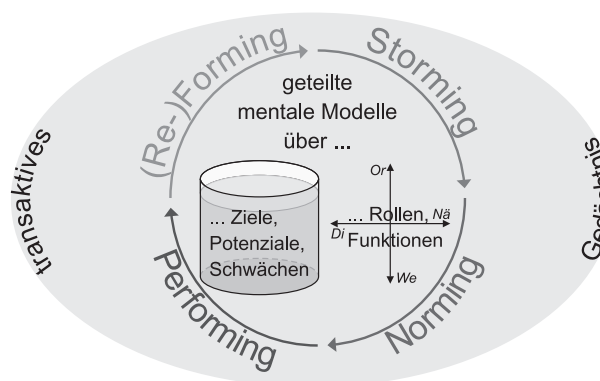


Abbildung 37: Effiziente Kooperation als Gruppenprozess zur Konstruktion geteilter mentaler Modelle

Das in Kapitel C.1.4.3 dargestellte Modell des Gruppenprozesses wird dieser Vorstellung gerecht, da es beide Prozesse miteinander verbindet. Das Performing kann als primär sachorientiertes gemeinsames Handeln zur Erreichung der sachlichen Gruppenziele verstanden werden. Die vor- und nachgelagerten Phasen ([Re-]Forming, Storming und Norming) organisieren dabei das zwischenmenschliche Miteinander, um einen möglichst reibungslosen Ablauf des Performings zu fördern. Im Idealfall nimmt das Performing dann den zeitlich größten Teil ein.

In einer effizienten Kooperation werden also durch den Gruppenprozess geteilte mentale Modelle über die Ziele, Potenziale, Stärken, Schwächen, Funktionen und Rollen der Gruppenmitglieder entwickelt (vgl. Abbildung 37). Das transaktive Gedächtnis unterstützt diesen Konstruktionsprozess, indem das Wissen der Gruppe

festgehalten und repräsentiert wird. Je besser der Gruppe diese Konstruktionsprozesse gelingen, desto leistungsfähiger wird sie (nicht nur im Performing) kooperieren können.

## 1.5 Kritische Ereignisse

Im vorgängigen Kapitel wurde bereits angesprochen, dass die einzelnen Phasen der Gruppenentwicklung in der Regel nicht unproblematisch verlaufen. Insbesondere das Storming ist konfliktbehaftet, aber auch alle anderen Phasen können problematisch verlaufen. Allen Ansätzen ist etwa folgender Grundgedanke gemein, der bereits in den vorangegangenen beiden Kapiteln mehrfach angeklungen ist (Francis/Young 1996, S. 21 ff.; Katzenbach, J. R./Smith 1993, S. 149 ff.; Kellner 1997, S. 28 ff.; Stahl 2002, S. 21 f.): Davon ausgehend, dass in Gruppen normalerweise Personen mit sehr unterschiedlichen fachlichen und persönlichen Hintergründen vertreten sind, die gemeinsam ein Problem zu lösen haben, sind Konflikte gewissermaßen vorprogrammiert. Ein Konflikt innerhalb einer Gruppe ist allerdings nicht unbedingt etwas Negatives, im Gegenteil „each time a potential team overcomes an obstacle, it strengthens itself as a team“ (Katzenbach, J. R./Smith 1993, S. 167). Unter 'obstacle' bzw. 'Hindernis' können hier durchaus sowohl solche verstanden werden, die sich aufgrund persönlicher Differenzen der Mitglieder ergeben, aber auch jene, mit denen das Team auf sachlicher Ebene beim Bewältigen seiner Aufgaben konfrontiert ist. So kommt Kellner zu dem Schluss „Konflikte also sind [...] nicht nur normal, sie sind notwendig für ein gesundes Team“ (Kellner 1997, S. 32). Im Rahmen des 'evolutionären Viertakts' von Stahl (vgl. Kapitel C.1.4.3, S. 103 ff.) sind Konflikte sogar für die Anpassungsfähigkeit der Gruppe an die Umwelt überlebenswichtig.

Auch wenn Konflikte überlebensnotwendig und damit 'gesund' für Gruppen sind, stellen sie immer kritische Ereignisse dar. Aber auch beispielsweise die vollständige Abwesenheit von Konflikten kann – wie bereits in Kapitel C.1.3.1.2 dargelegt – den Gruppenprozess negativ beeinflussen. In diesem Sinne sind kritische Ereignisse mehr als nur Konflikte, sondern alle Arten von Störungen des Gruppenprozesses. Sie sind grundsätzlich im Zusammenspiel der unterschiedlichen Persönlichkeiten einer Gruppe angelegt und beeinflussen den Verlauf des Gruppenentwicklungsprozesses. Entsprechend sollen nachfolgend zunächst kritische Ereignisse aufgrund des Zusammenspiels unterschiedlicher Persönlichkeiten und anschließend besondere Gefahren im Ablauf der Phasen des Gruppenprozesses betrachtet werden. Den Abschluss dieses Kapitels bilden einige Ausführungen über spezielle kritische Ereignisse außerhalb der Persönlichkeiten und des Gruppenprozesses.

### 1.5.1 Kritische Ereignisse aufgrund des Zusammenspiels von Persönlichkeiten

Der 'Kreative' mit tendenziell 'genialisch-chaotischen' Arbeitsweisen wird grundsätzliche Differenzen zum Typ 'Buchhalter' haben. Die wesentlichen Zusammenhänge wurden diesbezüglich bereits in Kapitel C.1.3 dargestellt. Insbesondere wurde darauf

hingewiesen, dass eine gut funktionierende Gruppe gleichzeitig über Leistungs-, Konflikt- und Beziehungspotenziale verfügen muss (vgl. Kapitel C.1.3.1.2), um sich an eine verändernde Umwelt anpassen zu können, die von außen an die Gruppe herangetragenen Sachaufgaben zu lösen und eine Binnenstruktur aufrecht zu erhalten.

Welche besonderen Gefahren sich für eine Gruppe ergeben, deren Persönlichkeiten vermehrt ähnliche Prägungen haben, beschreiben Fuchs-Brüninghoff und Gröner (1999). Diese Prägungen lehnen sich grundsätzlich an die beiden Dimensionen des Riemann-Thomann-Kreuzes an und werden von den Autoren wie folgt benannt<sup>53</sup>:

- Prägung I (**Distanz**, Selbstbewahrung, Unverwechselbarkeit)  
„Er ist der Weise, der die Wahrheit sucht; der Denker, der überlegt.“
- Prägung II (**Nähe**, Bedeutung, Bewegung)  
„Er strebt nach vorne und nach oben.“
- Prägung III (**Dauer**, Sicherheit, Struktur, Beständigkeit)  
„Er ist Realist, auf Sicherheiten und Abgrenzungen bedacht.“
- Prägung IV (**Wechsel**, Beachtung, Kontakt, Veränderung)  
„Er sehnt und leidet – und lebt mit Hoffnungen und Wünschen.“

Besondere Störungen des Gruppenprozesses ergeben sich grundsätzlich durch zwei Möglichkeiten. Entweder überwiegt bei der Leitung eine Prägung zu stark. In diesem Falle ist die Gruppenleitung nicht in der Lage, ein starkes Mitglied mit komplementären Ausprägungen auszugleichen und konstruktiv in die Gruppe zu integrieren. Oder die meisten Gruppenmitglieder weisen nur eine Prägung auf – im SAG-Modell wären die einzelnen Personen alle nahe beieinander und ein Stück von der Mitte entfernt zu finden. In diesem Falle sind in der Gruppe nicht genügend komplementäre Strömungen vorhanden. Die Folgen solcher überwiegenden Prägungen werden in Abbildung 38 übersichtlich dargestellt:

---

<sup>53</sup> Für eine detaillierte Beschreibung siehe Fuchs-Brüninghoff/Gröner 1999, S. 63-68. In der Beschreibung der einzelnen Phasen gehen die Autoren auf die Psychologen Alfred Adlers, Nira Ke-fir, William Pew, Jaqueline Brown, Schonacker und Ruthe zurück (vgl. Fuchs-Brüninghoff/Gröner 1999, S. 52 f.).

überwiegende Prägung	Folge / Gefahr
Prägung I	Koexistenz: die Arbeiten werden nebeneinander erledigt; jeder kümmert sich nur um seine Angelegenheiten.
Prägung II	Jeder kämpft gegen jeden, die Gruppe fällt auseinander; oder: es entsteht ein Scheinteam ohne Synergieeffekte.
Prägung III	Strenges Regelsystem: Konflikte werden wegorganisiert, es entsteht eine Arbeitsgruppe ohne Synergien.
Prägung IV	Scheinteam mit Schattenkultur: „Oberhalb des 'Teppichs' ist man damit beschäftigt, nicht über die Bewegungen unterhalb des Teppichs zu stolpern“. Konflikte werden geleugnet, Gefahr für Mobbing und Motivationsverlust besteht.

Abbildung 38: Störungen in Gruppen aufgrund überwiegender Prägungen  
(Fuchs-Brüninghoff/Gröner 1999, S. 137 f.)

Die Autoren weisen darauf hin, dass die Gefahr sich verstetigender Tendenzen besteht, falls Gruppen zu lange in konstanter Zusammensetzung arbeiten. Vorbeugend schlagen sie Maßnahmen vor, die spätestens in der Orientierungsphase begleitend eingeführt werden sollen (Fuchs-Brüninghoff/Gröner 1999, S. 139). Aufgrund ihrer linearen Auffassung vom Gruppenprozess beziehen sich die Autoren auf das Norming. Nach dem Modell von Stahl (Kapitel C.1.4.3, S. 103) sind diese Maßnahmen dem Re-Forming zuzuordnen.

- regelmäßige Reflexionen,
- Wechsel der Arbeitsaufgaben in größeren Abständen,
- Auswertungen der Arbeitsergebnisse in größeren Abständen,
- Regelmäßige Fortbildung der Gruppenmitglieder.

Wie ausgeführt, ist eine Störung nur dann konstruktiv für eine Gruppe, wenn sie entsprechend geklärt werden kann und die Gruppe sich dadurch entwickelt bzw. lernt. Anders formuliert kann jede 'einfache' Störung, wenn sie unkontrollierbar wird, für eine Gruppe negative Auswirkungen haben.

Nachfolgend sollen kritische Ereignisse entlang des Gruppenprozesses reflektiert werden, bevor abschließend noch zwei spezielle Störungen des Gruppenprozesses ('Gruppenkrankheiten') angerissen werden.

## 1.5.2 Kritische Ereignisse im Gruppenprozess

### *Kritische Ereignisse im Forming*

Je weniger Anhaltspunkte die Gruppe für die Ausbildung ihrer Konventionsstruktur hat, desto schwerer fällt ihr dieser Schritt. So besteht die Gefahr, dass eine Gruppe aus Mangel an klaren Sachzielen zerfällt, da ihr zu wenig Orientierung in Hinblick auf den Sinn ihres Bestehens gegeben ist.

Da die Gruppe im Forming ihre Umgangsformen und Regeln erst noch findet, strapazieren Konflikte in dieser Phase die Gruppenatmosphäre in besonderem Maße: Be-

ziehungen werden belastet bevor tragfähig genug sind. Konflikte im Forming sind daher besonders schwer zu lösen. Der Drang zu Konformismus und Abgrenzung der Gruppe kann dazu führen, dass potenzielle Außenseiter vollständig ausgegrenzt werden. Dies ist für die Beteiligten gleichzusetzen mit einem intensiven Konflikt, der – wird er nicht gelöst – eine Gefahr für den späteren Gruppenzusammenhalt darstellt.

Eine besondere Gefahr besteht bei Gruppen, deren Mitglieder sich untereinander schon sehr gut kennen. Hier kann es vorkommen, dass die notwendigen Regeln und Ziele im Forming nicht ausreichend geklärt werden, bevor die Gruppe ins Storming geht. Sie wird dann später mit unbearbeiteten Problemen zu kämpfen haben.

### *Kritische Ereignisse im Storming*

„Beim ersten Storming wird häufig schon das bloße Vorhandensein von Unterschiedlichkeiten als eiskalte Dusche erlebt“ (Stahl 2002, S. 99). Dies kann dazu führen, dass das Verstärken von Konflikten und Klären von Konfliktlinien verweigert wird. Um dies zu vermeiden, müssen Gruppenmitglieder in der Lage sein, das Storming konstruktiv zu bewältigen. Dabei kommt es darauf an,

- (1) zur rechten Zeit,
- (2) das rechte Thema,
- (3) am rechten gruppenspezifischen Ort
- (4) mit der rechten Haltung zu bearbeiten und
- (5) die rechten Konsequenzen zu ziehen (S. 103 ff.).

Sobald sich einer dieser „fünf Pfeiler des konstruktiven Stormings“ (S. 103) als nicht tragfähig erweist, entstehen Komplikationen.

1. Unter der **rechten Zeit** ist zu verstehen, dass jeweils nur die Konflikte bearbeitet werden, die in der Gruppe gerade anstehen. In der Regel wird die Gruppe diesen Zeitpunkt selbst erkennen, es kann jedoch sein, dass Ängste in der Gruppe vor unkalkulierbaren Risiken zur Vermeidung der Auseinandersetzung über Konfliktlinien führen.
2. Ebenso wichtig ist es für die Gruppe, das **rechte Thema** zum Gegenstand der Konfliktverhandlung zu machen. Hier besteht die Gefahr, sich auf Nebenschauplätzen zu ergehen und das eigentliche Problem unangetastet zu lassen. Typischerweise werden in dieser Phase Sach- und Beziehungsebene eines Konfliktes vermischt. Statt beispielsweise die auf einige Gruppenmitglieder aufdringlich wirkende Dominanz eines Einzelnen zu thematisieren, wird die inhaltliche Qualität seiner Beiträge kritisiert. Die Abneigung auf der Beziehungsebene wird auf die Sachebene übertragen. Dies gilt es zu entflechten und klar zu kommunizieren.
3. Zudem müssen die eigentlichen Konfliktparteien klar erkannt werden (**rechter gruppenspezifischer Ort**). Stehen sich zwei Gruppenmitglieder gegenüber oder handeln diese als Stellvertreter für zwei Lager innerhalb der Gruppe? Dies zu erkennen, hilft die Konfliktlinien zu klären. Betrifft der Konflikt nicht-öffentliche Ziele,

die von außen gesetzt und unveränderlich sind, wird die Gruppe diese Ziele nicht gestaltend verändern können. Damit besteht die Gefahr, dass sie viel Energie unnötig aufbraucht.

4. Konfliktlinien aufzudecken erfordert von den Beteiligten Ambiguitätstoleranz (**die rechte Haltung**). Die Gruppenmitglieder müssen zwischen *Verständnis für* die Position des anderen und *Einverständnis mit* dem anderen unterscheiden können. Dies gelingt umso besser, je besser sich der Einzelne als Individuum in der Gruppe verstehen kann. Die Angst, in einem Konflikt unterzugehen, kann dazu führen, Verständnis für die andere Position zu vermeiden. Dann wird versucht, die eigene Perspektive dem Gegenüber mit Gewalt aufzudrängen. Dies mag zwar eine kurzfristige Entlastung bringen, führt jedoch langfristig dazu, dass Positionen sich verhärten oder ein Konflikt eskaliert.
5. Konflikte dürfen schließlich nicht als unangenehme Störung oder 'Unfall' betrachtet, sondern müssen als notwendiger Entwicklungsschritt der Gruppe verstanden werden. Konfliktvermeidung kann dazu führen, die im Storming gefundenen Konfliktlinien zu verwischen. Zu einem späteren Zeitpunkt wird die Gruppe dann erneut mit dem gleichen Konflikt zu kämpfen haben. Daher müssen aus dem Storming die **rechten Konsequenzen** gezogen werden, um sie später im Norming festzulegen.

Des Weiteren kann das Storming an Formingüberhängen leiden. Wenn die Gruppe nicht genügend Zeit hatte, sich kennen zu lernen, verfügt sie über keine Basis, auf der sie im Storming ihre Konflikte klären kann. Die Folge ist eine Atmosphäre, die von übertriebener Vorsicht, Umständlichkeit und Zögern geprägt ist. Dies kann nur behoben werden, indem der entsprechende Nachholbedarf im Forming befriedigt wird. Ebenso ist es notwendig, um einen Stormingüberhang zu vermeiden, alle anliegenden Gegensätze vollständig zu klären, bevor sich die Gruppe mit der Lösung dieser Gegensätze beschäftigt.

Das Storming ist beendet, wenn die unterschiedlichen (oppositionellen) Positionen klar herausgearbeitet sind. Die Gruppe läuft Gefahr 'im Storming hängen zu bleiben', wenn sie glaubt, durch weitere Auseinandersetzung die Konflikte lösen zu können, oder Angst vor den Konsequenzen hat, welche die unterschiedlichen Standpunkte nach sich ziehen könnten. In diesen Fällen wird es notwendig, die Lösung der Konflikte ausdrücklich in die Phase des Normings zu verschieben.

### *Kritische Ereignisse im Norming*

Um im Norming Entscheidungen zu treffen, müssen zunächst Metaregeln etabliert werden, nach denen die Entscheidungen zu treffen sind. Die Gruppe kann sich daher bezüglich der Selektion von Zielen im Norming befinden, während sie hinsichtlich der Einigung über ihre Metaregeln noch Stormingbedarf hat. In diesem Falle ist die Fähigkeit gefragt, solche Verschränkungen der beiden Entscheidungsebenen zu erkennen und nacheinander *zuerst* über Metaregeln und *anschließend* über Regeln erster Ordnung zu befinden.

Wie in jeder Phase des Gruppenprozesses besteht auch im Norming die Gefahr, dass der Gruppenprozess von Überhängen aus der vorangehenden Phase – in diesem Falle dem Storming – gestört wird. Wenn sich Konfliktparteien im Storming nicht vollständig über ihre Differenzen klar wurden, fällt es ihnen anschließend schwer, diese tragfähig zu überbrücken. Eine Einigung mit der anderen Position lässt sich erst finden, wenn klar ist, wo diese andere Seite genau steht. Eröffnen sich solche Unklarheiten in der Phase des Normings, kommt die Gruppe nicht umhin, zunächst im Sinne eines Stormings, ihre Konfliktlinien zu klären.

Ein weiteres Hindernis stellen Normingtabus dar. Diese sind gleichzusetzen mit gesetzten, nicht-öffentlichen Zielen. Ein 'klassisches' Normingtabu ist der Ausschluss Einzelner aus der Gruppe. Dieses Tabu hat für den Einzelnen eine Schutzfunktion: 'Wenn keiner aus der Gruppe ausgeschlossen werden kann, droht mir ein solches Schicksal auch nicht'. Zudem ist ein Ausschluss eines Einzelnen – auch wenn dieser Ausschluss die rationalste Entscheidung für alle Beteiligten darstellen sollte – für den Rest der Gruppe häufig mit Schuldgefühlen verbunden (Stahl 2002, S. 141 f.). In solchen Fällen ist es für die Gruppe hilfreich, diese Tabus zu erkennen und bewusst zwischen den persönlichen Zielen des Auszuschließenden und dem Ziel seiner 'weiteren Zugehörigkeit zur Gruppe' abzuwägen.

#### *Kritische Ereignisse im Performing*

Das Performing läuft in der Regel relativ problemlos ab. Die Gruppe kann jedoch Gefahr laufen, den Zeitpunkt zu verpassen, an dem die Vereinbarungsstruktur durch individuelle Anpassungen soweit verändert wurde, dass sie neu ausgehandelt werden müsste. Das Performing selbst bereitet daher weniger Schwierigkeiten. Vielmehr kommt es auf die Fähigkeit an, den geeigneten Zeitpunkt für das Ende des Performings zu finden und einen Übergang zum Re-Forming zu gestalten. Ein überdehntes Performing kann aus Angst vor neuem Storming und einem Glauben an den 'guten Willen' entstehen. Dauert das Performing für Einzelne zu lange, da sich ihre persönlichen Ziele bereits zu stark verändert haben, werden sie mit Desinteresse, Langweile oder Unmut reagieren und im Idealfall eine Reflexion über das gemeinsame Arbeiten (Re-Forming) einleiten wollen.

Auch im Performing wirken Prozessüberhänge aus vorgelagerten Phasen störend. Insbesondere Normingüberhänge äußern sich darin, dass alte, bekannte Konflikte plötzlich neu entbrennen können. In diesem Falle sollte die Gruppe zunächst diesen Normingbedarf befriedigen.

#### *Kritische Ereignisse im Re-Forming*

Die strukturelle Koppelung zwischen Umwelt und Gruppenzielen funktioniert nicht automatisch und ist daher anfällig, wenn Einzelne Veränderungen in der Umwelt oder ihrer eigenen Ziele übersehen, fehlinterpretieren oder unangemessen auf sie reagieren. Je undifferenzierter und intransparenter – also weniger zugänglich für die anderen Gruppenmitglieder – Einzelne ihre persönliche Bilanzierung vornehmen, desto weniger präzise kann die Gruppe als Ganzes auf die Veränderungen einge-



hen, desto weniger 'lernt' sie aus ihren Erfahrungen. Die Reflexion wird vor allem durch vorschnelles Diskutieren über die 'Bilanzierungsdifferenzen' zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern oder den Drang, rasche Entscheidungen treffen zu wollen, um zügig weiterzuarbeiten, behindert.

### 1.5.3 Spezielle Störungen

„Personelle und inhaltliche Veränderungen bringen ein Team immer wieder in frühere Phasen zurück“ (Fuchs-Brüninghoff/Gröner 1999, S. 133). Dies ist notwendig, damit sich die Gruppe flexibel an sich verändernde Umweltbedingungen anpassen kann (vgl. Stahl 2002, S. 18 ff.)<sup>54</sup>. Dennoch gibt es spezielle Ereignisse, die den Gruppenprozess in besonderem Maße stören. Auf einige soll nachfolgend kurz eingegangen werden.

#### *Neue Aufgaben*

Bekommt eine Gruppe eine neue Aufgabe, wird dadurch ein erneuter Durchlauf der Phasen der Gruppenentwicklung angestoßen – wenn auch dieser schneller ablaufen kann als beim ersten Mal, da die Gruppe bereits aufeinander eingespielt ist. Hier besteht jedoch die Gefahr, dass die Gruppe, gerade weil ihre Mitglieder untereinander bereits bekannt sind, das Forming (und ggf. sogar das Storming) zu flüchtig betreibt. Die Folge sind relativ ungeklärte Zielkonflikte und ungenutzte Potenziale, da eine Prüfung in Hinblick darauf, welches Gruppenmitglied zur Bewältigung der neuen Aufgabe welche (inhaltlichen) Fähigkeiten einbringen kann, nicht vollständig stattgefunden hat.

#### *Neue Mitglieder*

Tiefgreifende Veränderungen kommen auf die Gruppe zu, wenn sie ein neues Mitglied erhält. Für dieses Mitglied muss ein neues Forming eingeleitet werden, um es mit seinen Zielen und Potenzialen in die Gruppe zu integrieren. Dies birgt ein Konfliktpotenzial in zweierlei Hinsicht: Zum einen kann das neue Mitglied Fähigkeiten in die Gruppe einbringen, die sich stark mit den bereits in der Gruppe vorhandenen Fähigkeiten überschneiden. In diesem Fall kann es problematisch werden, das neue Mitglied inhaltlich sinnvoll in die Gruppe einzubinden. Hieraus können zudem persönliche Konflikte – nämlich Konkurrenzkämpfe – erwachsen. Zum anderen kann das neue Mitglied aber auch in Hinblick auf seine Persönlichkeitsprägung ein Konfliktpotenzial mitbringen, wenn sich durch sein Hinzukommen besondere Spannungsverhältnisse in der Gruppe entwickeln (vgl. Kapitel C.1.3). Zudem können Beziehungen einzelner 'alter' Gruppenmitglieder zu dem neuen Gruppenmitglied durch persönliche Vorgeschichten belastet sein. Im Extremfall ist es in all diesen Fällen möglich, dass die Gruppe in der Normingphase stecken bleibt.

---

<sup>54</sup> Siehe auch Kapitel C.1.4.3, S. 103 ff.

### *Sonstige Änderungen und Differenzen*

Bei den meisten Gruppen wird sich in der ersten Phase (oder beim Hinzukommen einer neuen Person) ein Konflikt unter Gleichgestellten ergeben, bei hierarchisch aufgebauten Gruppen wird eine Vorgesetzten-Mitarbeiter-Komponente den Konflikt mit beeinflussen. Zudem könnte ein Konflikt dadurch gekennzeichnet sein, dass die Mitglieder unterschiedliche fachliche Hintergründe haben, wodurch besondere Fähigkeiten der Artikulation und Interpretation notwendig werden. Unabhängig davon wird es sich vornehmlich um Wert-/Zielkonflikte und Beziehungskonflikte handeln. Grundsätzliche sind Störungen des Gruppenprozesses immer dann wahrscheinlich, wenn sich wesentliche Konstellationen der Gruppe verschieben. Änderungen können sich auf allen Dimensionen der 'Teamrose' (vgl. Abbildung 20, S. 74) abspielen.

### *Mobbing*

Besondere Formen von Konflikten liegen beim Mobbing und Bullying vor. Hier sind die Fronten in aller Regeln so verhärtet, dass professionelle Hilfe zur Lösung der Konflikte gefragt ist. „Beim Mobbing [handelt es sich, S. W.] um kommunikative Aktionen, die über einen längeren Zeitraum stattfinden und gegen ein bestimmtes Opfer gerichtet sind. Das Ziel ist die Entfernung der gemobbten Person aus dem bisherigen Sozialzusammenhang“ (Kellner 1997, S. 175). 'Klassischerweise' gibt es beim Mobbing Opfer und Täter. „Die Mobber quälen nicht nur ihre Opfer. Sie beobachten dabei sehr genau, dass sie mit ihren Aktionen straffrei durchkommen“ (Kellner 1997, S. 178). Dabei müssen nicht unbedingt die Opfer die 'Guten' und Täter die 'Bösen' sein, es kommt auch vor, dass Personen, die eine Gruppe auseinander treiben, gemobbt werden.

### *Bullying*

Dies kann als Steigerung des Mobbings betrachtet werden. Während Mobbing – gemäß Kellner (1997, S. 198 ff.) – immer von Mitarbeitern erfolgt, übernimmt beim Bullying der Vorgesetzte (oder Leiter) das Mobbing selbst. Es bezieht sich wie das Mobbing nur auf eine bestimmte Person, die entfernt werden soll. Die anderen Mitarbeiter werden weiterhin 'normal' behandelt, da sie zufrieden weiterarbeiten sollen. Gründe des Bullying können – wie beim Mobbing – vielfältig sein. Für beide beschriebenen Fälle gilt wahrscheinlich, dass einfache kommunikative Fähigkeiten zur Behebung nicht mehr ausreichen und Experten zur 'Rettung der Gruppe' herangezogen werden müssen. Solche speziellen Störungen können einer Gruppe oder ihrem Leiter ein 'abschreckendes Beispiel' geben und ihnen Anreiz sein, im Vorfeld für entsprechende kommunikative Fähigkeiten der Gruppenmitglieder zu sorgen, damit diese Fehler verhindert werden.

## **1.6 Wertausrichtung**

Die Wertausrichtung des Situationstyps soll mithilfe des Werte- und Entwicklungsquadrats nach Schulz von Thun (2000b, S. 38 ff.) erfolgen. Die Grundidee dieses

Modells zur Reflexion und Entwicklung von Werthaltungen besteht in der Annahme, dass „jeder Wert (jede Tugend, jedes Leitbild, jedes Persönlichkeitsmerkmal) nur dann zu einer konstruktiven Wirkung gelangen kann, wenn er sich in ausgehaltener Spannung zu einem positiven Gegenwert, einer 'Schwestertugend', befindet“ (S. 38). Ein Wert wird nicht 'linear' durch einen 'besseren' und einen 'schlechteren' (oder eine erstrebenswertere und eine weniger erstrebenswerte Norm) abgegrenzt, sondern entfaltet sich in einer Balance zu einem anderen positiven Wert (der 'Schwestertugend'). In diesem Sinne ist im Rahmen von Kooperation ein ausschließliches Akzeptieren der Ziele der anderen ebenso wenig erstrebenswert und für den Entwicklungsprozess der Gruppe zielführend wie alleinige Konfrontation der eigenen Interessen mit den Interessen der anderen Gruppenmitglieder. Vielmehr ist eine gesunde Balance zwischen diesen beiden Werten (Akzeptanz und Konfrontation), von denen jeweils in bestimmten Situationen je ein Wert stärker zum Tragen kommt, sinnvoll. Ohne diese Balance verkommt ein Wert zu seiner „entwertenden Übertreibung“ (S. 38). Diese negativen Entwertungen könnten sich im gegebenen Beispiel mit den Begriffen 'unterwürfige Anpassung' und 'autoritär-egoistische Interessendurchsetzung' beschreiben lassen. Auf diese Weise entsteht ein Beziehungsnetz mit vier Polen. Für den Situationstyp 'Kooperation in Gruppen und Teams' wird das Wertequadrat etwa folgende Form annehmen:

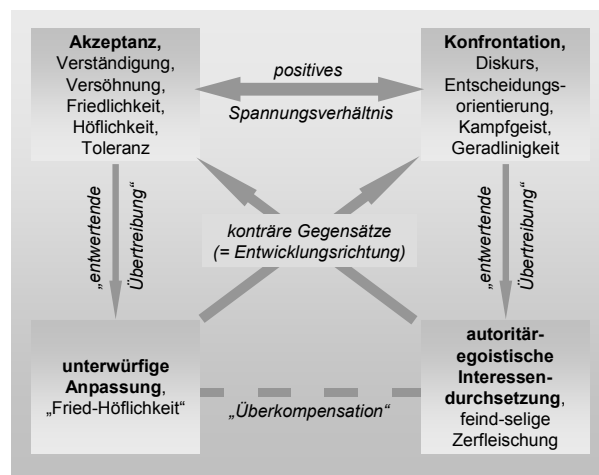


Abbildung 39: Werte- und Entwicklungsquadrat der Kooperation in Gruppen und Teams mit seinen Beziehungen (Schulz von Thun 2000b, S. 39)

In der oberen Hälfte finden sich die positiven Werte in ihrem Spannungsverhältnis, in der unteren Hälfte die jeweiligen entwertenden Übertreibungen. Das Wertequadrat wird zum Entwicklungsquadrat, wenn es als Modell für eigenes Handeln genutzt wird, um in Hinblick auf bestimmte Situationen und Herausforderungen gezielte Werthaltungen zu entwickeln. Neigt man dazu, in bestimmten Situationen nach einem der unteren Werte zu handeln, ist es angezeigt, sich in Richtung auf den diagonal gegenüberliegenden Wert zu entwickeln. Jemand, der sich dabei beobachtet (oder die entsprechende Rückmeldung von anderen Gruppenmitgliedern erhält), unumstößlich und sehr autoritär seine eigenen Ziele in der Gruppe durchsetzen zu wollen, wird im

Sinne einer Persönlichkeitsentwicklung versuchen, in der entsprechenden Situation eher die Werte 'Akzeptanz', 'Versöhnung', 'Friedlichkeit' etc. zu leben. Das Verhältnis zwischen den beiden unteren Werten kann als Überkompensation verstanden werden. Diese tritt ein, wenn der Person eine Entwicklung hin zum (diagonal gegenüberliegenden) positiven Wert misslingt.

Dieses Wertequadrat aus Abbildung 39 skizziert die erstrebenswerte Grundhaltung im Situationstyp 'Kooperationssituationen in Gruppen und Teams'. Es ist weniger deskriptiv als präskriptiv zu verstehen und übernimmt auf diese Weise die Funktion eines Entwicklungsquadrates. Nachfolgend sei dargelegt, in welchem Verhältnis dieses Werte- und Entwicklungsquadrat zum Gruppen- und Teambegriff sowie zum Gruppenprozess steht.

### 1.6.1 Wertausrichtung im Rahmen von Kooperationssituationen

In Hinblick auf den Gruppen- und Teambegriff vereint das Werte- und Entwicklungsquadrat mehrere Dimensionen der Abbildung 20 (S. 74). Ein genauerer Blick auf die Dimensionen zeigt, dass nur wenige für eine Wertreflexion überhaupt relevant werden, zumal die Ausprägungen einiger Dimensionen als von außen gegeben angesehen werden können. So ist es beispielsweise für die Wertausrichtung der Gestaltung von Kommunikation in Kooperationssituationen unerheblich, ob es sich um eine große oder kleine Gruppe handelt. Ähnliches kann für die Komplexität der Aufgabe, die Komplementarität der Fähigkeiten, die Autonomie der Gruppe und die gemeinsame Verantwortlichkeit angenommen werden. Die Interaktivität wird in einem Team zwar tendenziell höher sein als in einer 'einfachen Gruppe', höhere Interaktivität per se ist aber unabhängig von besserer oder schlechterer Kommunikation. Was die Zielgerichtetheit und Leistungsfähigkeit der Gruppe sowie die Gleichwertigkeit ihrer Mitglieder angeht, so werden Gruppen, bei denen diese Merkmale stärker ausgeprägt sind, sicherlich als 'besser' betrachtet, was seinerseits jedoch wiederum keinen Einfluss auf die der Kommunikationssituation zugrunde liegende Wertausrichtung hat. Ob Vorgesetzter oder gleichrangiger Kollege – die Position sollte keinen Einfluss auf die Werthaltung haben. Letztlich bleiben für die Wertausrichtung folgende Dimensionen basal:

- Vertrauen (Gruppenklima) – weil die Kommunikation das Gruppenklima mit prägt und Vertrauen respektive Misstrauen starken Einfluss darauf haben, wie kommuniziert wird.
- Kohäsion der Gruppe – weil ähnlich wie beim Gruppenklima, die Art und Weise der Kommunikation die Kohäsion der Gruppe beeinflusst.
- Harmonie der Ziele – weil eigene und fremde Ziele verhandelt werden müssen.

Diese drei Dimensionen finden sich in je abgewandelter Form in den oberen Werten des Quadrates wieder. Hinter Vertrauen steht etwa im weitesten Sinne das Wertepaar 'Akzeptierung – Konfrontation', hinter Kohäsion die Begriffe 'Friedlichkeit – Konflikt' und hinter Harmonie die Werte 'Liebe – Kampf'.

## 1.6.2 Wertausrichtung im Gruppenprozess

Mit Blick auf die Phasen des in Kapitel C.1.4.3 beschriebenen Gruppenprozesses können darüber hinaus noch weitere Werte- und Entwicklungsquadrate für die einzelnen Phasen aufgespannt werden. Dies erscheint vor allem zur konkreten Gestaltung der Kommunikation in den einzelnen Schritten des Gruppenentwicklungsprozesses sinnvoll. Vor dem Hintergrund der Ausführungen des Kapitels C.1.4.3 werden sie im Folgenden skizziert. Diese Werte- und Entwicklungsquadrate ersetzen jedoch nicht das Entwicklungsquadrat aus Abbildung 39, sondern ergänzen bzw. präzisieren es für die jeweilige Gruppenphase.

### *Wertausrichtung im Forming*

In Hinblick auf eine optimale Unterstützung des Gruppenprozesses sollte sich das Forming für den Einzelnen in einer Grundhaltung zwischen 'Neugier' und 'Vorsicht' abspielen. Die negative Übersteigerung der Neugier ließe sich durch 'respektloses Auf-den-Zahn-fühlen' beschreiben, während der analoge Wert zur Vorsicht mit 'absoluter Reserviertheit' zu charakterisieren wäre.

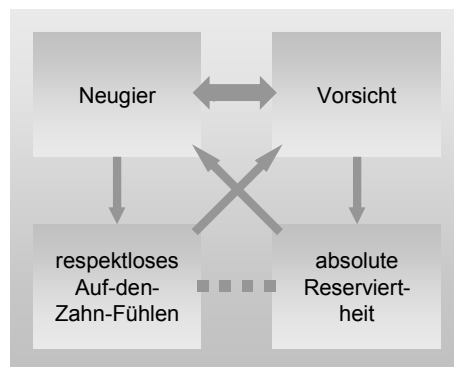


Abbildung 40: Werte- und Entwicklungsquadrat im Forming

### *Wertausrichtung im Storming*

Das Storming erfordert ein Klima, welches zunächst alle Meinungen aller Gruppenmitglieder toleriert und gegensätzliche Positionen aushält. Diese Ambiguitätstoleranz muss sich in einem positiven Spannungsfeld von 'selbst-bewusster Abgrenzung' und 'offener Toleranz' gegenüber dem anderen vollziehen. Die negative Übersteigerung des ersten Wertes lässt sich etwa mit 'egozentrischer Selbstherrlichkeit' skizzieren, die negativer Übersteigerung des zweiten Wertes mit 'bedingungs-loser Anpassung' an den anderen. Stahl beschreibt das Phänomen: Durch gegenseitigen Nachvollzug der anderen „(Psycho-)Logik“ (Stahl 2002, S. 107) wird – durch aktives Zuhören ermöglicht – ein solches 'Verständnis ohne Einverständnis' gefördert.

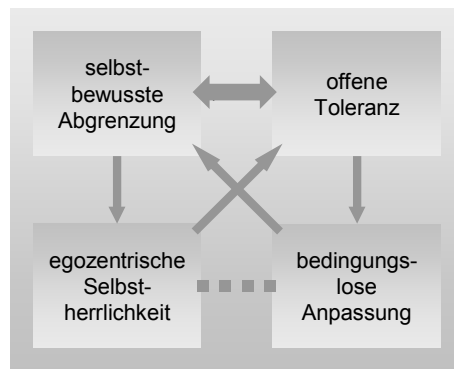


Abbildung 41: Werte- und Entwicklungsquadrat im Storming

### Wertausrichtung im Norming

Das Norming findet im Spannungsfeld zwischen den 'Gruppenzielen' und 'individuellen Zielen' statt. Letztendlich muss die Gruppe zwar zu Ergebnissen gelangen, auf dem Weg dorthin müssen jedoch die Positionen aller Beteiligten beachtet werden. Eine vorschnelle Entscheidungsfindung und Durchsetzung einzelner Interessen ist ebenso kontraproduktiv wie eine überdehnte Diskussion über mögliche Alternativen und der Versuch, alle Meinungen 'unter einen Hut zu bringen'. Für den Einzelnen wäre die negative Übersteigerung des Vertretens der Gruppenziele eine 'unterwürfige Anpassung', der analoge negative Wert zum Vertreten der eigenen Ziele wäre eine 'autoritär-egoistische Interessensdurchsetzung'.

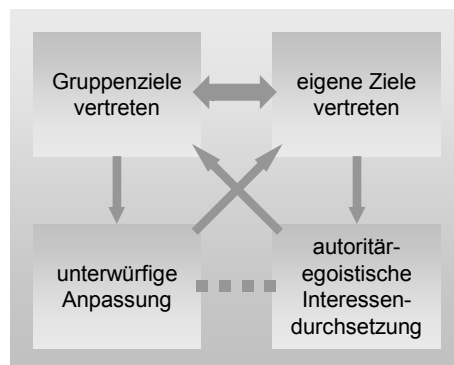


Abbildung 42: Werte- und Entwicklungsquadrat im Norming

### Wertausrichtung im Performing

Da im Performing die eigentliche inhaltliche Arbeit verrichtet wird, ist diese Phase zunächst mehr von Aktivität als von Reflexion geprägt. Gleichwohl ist es notwendig, das Performing nicht zu überdehnen und in Bezug auf den Gruppenprozess zu reflektieren, ob die Vereinbarungsstruktur noch tragfähig ist. Die Wertausrichtung im Performing wird sich daher zwischen 'inhaltlicher Aktivität' und 'prozessbezogener Reflexion' bewegen, wobei die entwertenden Übertreibungen mit 'blinder Aktionismus' und 'grenzenlose Reflektiertheit' bezeichnet werden können, die ein angemess-

senes Ende des Performings verhindern, respektive die Kooperation hemmen würden.

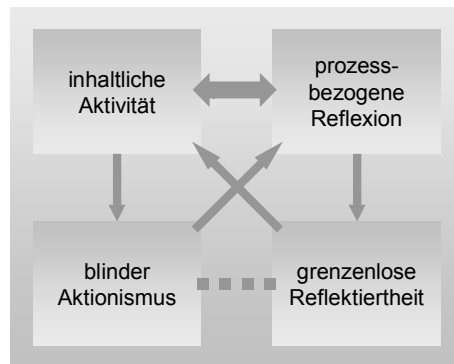


Abbildung 43: Werte- und Entwicklungsquadrat im Performing

### Wertausrichtung im Re-Forming

Im Gegensatz zum Forming – der Phase, in der sich die Gruppe erstmalig findet – wird die Gruppe im Re-Forming nicht vor dem Problem stehen, zu zaghaft miteinander umzugehen. Einzelne können aber aus Angst vor Widerständen seitens der anderen Gruppenmitglieder oder der gesamten Gruppe ihre Erfahrungen zurückhalten. Die gemeinsame Bilanzierung erfordert Vertrauen und Offenheit im gegenseitigen Umgang. Der gegenseitige Austausch der Erfahrungen ist jedoch nicht fruchtbar, wenn er in persönliche Angriffe ausartet. Insofern sind Wertschätzung und Respekt vor den 'Gruppenkollegen' gefragt. Der Einzelne muss also einerseits fähig sein, eine innere Distanz zur Gruppe zu bekommen, die es ihm ermöglicht, zu bilanzieren, darf sich dabei aber nicht abgrenzen und den Kontakt zur Gruppe verlieren. Das Re-Forming sollte ich daher in positiver Spannung zwischen 'selbstbewusster Individualität' und 'Verbundenheit mit der Gruppe' abspielen, wobei zu viel Individualität Gefahr läuft zu 'Isolation' oder 'Kontaktverlust' zu verkommen und zu starke Verbundenheit mit der Gruppe in 'Selbstaufgabe in der Gruppe' münden könnte.

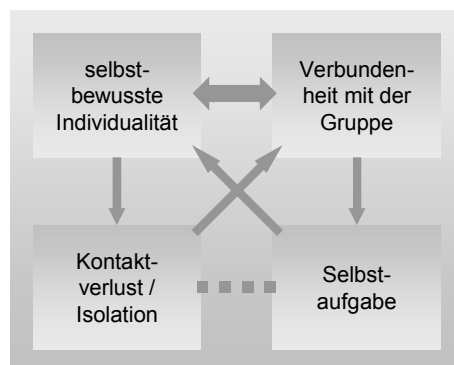


Abbildung 44: Werte- und Entwicklungsquadrat im Re-Forming

Nach dieser eingehenden Analyse des Situationstyps können nun im folgenden Kapitel Handlungsanforderungen und schließlich Lernziele für diesen Situationstyp begründet werden.

## 2 Begründung von Handlungsanforderungen

In diesem Kapitel werden, basierend auf den vorgängigen Ausführungen, sozialkommunikative Handlungsanforderungen für den Situationstyp „*Kommunikation in Kooperationssituationen von Gruppen und Teams gestalten*“ interpretativ bestimmt. Sie können auf den einzelnen Handlungsdimensionen beliebig fein differenziert werden und müssen zudem auf die Lernvoraussetzungen der Lernenden und die Situation, auf welche sich die Vorbereitung beziehen soll, abgestimmt sein. Im Rahmen dieser Arbeit erfolgt eine Präzisierung auf einem mittleren Niveau vor dem Hintergrund einer Vorbereitung auf berufliche und private Lebenssituationen der Studierenden an der Universität St. Gallen (HSG).

Das *Wissen* über den Situationstyp soll anhand des Modells des Situationstyps (dies sind die Ausführungen in Kapitel C.1), reflektiert werden. *Fertigkeiten* werden unter Bezug auf die Präzisierung des Situationstyps (C.1) sowie die sechs Grundanforderungen sozialkommunikativen Handelns (Abbildung 4, S. 11) bestimmt. Schließlich werden *Einstellungen* mit Hilfe der Wertequadrate aus Kapitel C.1.6 begründet. Als Zielgruppe werden bei der Bestimmung der Handlungsanforderungen Studierende an der Universität St. Gallen und deren angenommene Lernvoraussetzungen berücksichtigt.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit des Textes wird im Folgenden vermehrt von 'Gruppen' gesprochen, womit jeweils auch das Team als Spezialform der Gruppe (vgl. Kapitel C.1.2.1.3) gemeint ist. Wird der Begriff 'Team' gewählt, so geschieht das in bewusster Abgrenzung zur Gruppe.

### Handlungsanforderungen auf der Handlungsdimension **Wissen**

... bezogen auf das Grundmodell sozialkommunikativen Handelns:

- die vier Seiten einer Nachricht (Schulz von Thun 2000a) kennen und erläutern und in konkreten Kommunikationssituationen anwenden können
- das Verhältnis von Artikulation und Interpretation im Grundmodell sozialkommunikativen Handelns erklären und auf konkrete Situationen anwenden können
- das Verhältnis von agentivem und reflexivem Schwerpunkt im Grundmodell sozialkommunikativen Handelns erklären und auf konkrete Situationen anwenden können

... bezogen auf Gruppen- und Teamsituationen:

- allgemeine Merkmale kennen, die für Gruppen und Teams konstitutiv sind
- die Situation einer Gruppe unter Verwendung zentraler konstitutiver Merkmale beschreiben können