

»» Kapitel 2.6 – Grundsätze der Gruppenarbeit

A: Leitfragen:

- Welche Bedeutung hat die Gruppe auf dem WBK?
- Was sind die Gruppenphasen?
- Wie hängen diese mit den Elementen der Projektmethode und dem Kursverlauf zusammen?
- Was muss ich als Kursleitung in der jeweiligen Phase tun?
- Welche weiteren Effekte wirken auf Gruppenprozesse?

B: Inhaltliche Ausführungen

1. Welche Bedeutung hat die Gruppe auf dem WBK?

Der Mensch – das soziale Wesen

Der Mensch lebt in Beziehungen – von Geburt an. Er ist in seiner Familie Teil einer Gruppe, in der Schule, im Kindergarten, am Arbeitsplatz; ob wir wollen oder nicht: wir sind in unserem Leben immer auf andere Menschen bezogen. Nicht umsonst galt in der griechischen Philosophie der Mensch, der meinte, er könne sein Leben völlig selbst in die Hand nehmen, ohne auf andere Menschen Rücksicht nehmen oder auf sie eingehen zu müssen, als „Idioten“, als Selbstling. Dass in unserem Sprachgebrauch daraus ein Schimpfwort geworden ist, zeigt schon an, wie aussichtslos dieses Unterfangen ist.

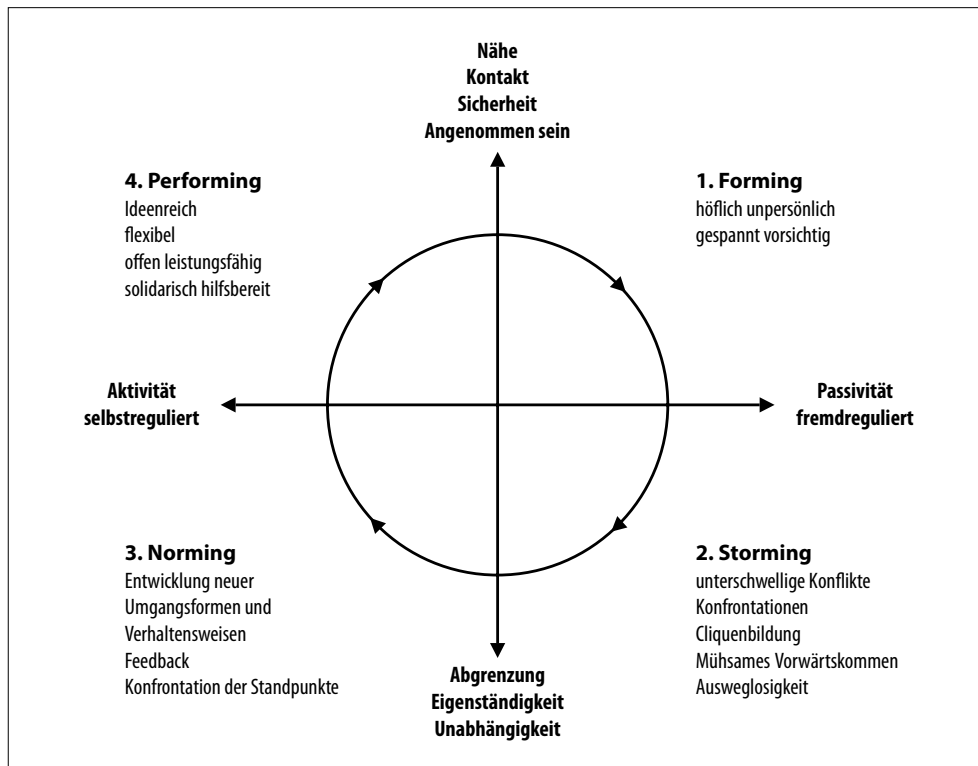
In jeder Gruppe, auf die ein Mensch trifft bzw. in die er gelangt, treffen aber Menschen mit unterschiedlichen Normen, Werten und Vorerfahrungen aufeinander, Menschen aus verschiedenen Milieus oder mit unterschiedlichen ethnischen, religiösen oder kulturellen Hintergründen können dort vertreten sein. Bei aller Komplexität und Vielfältigkeit gibt es bestimmte Vorgänge, die sich typischerweise in allen Gruppen vorfinden lassen. Egal, ob eine Gruppe dauerhaft, aber aus wechselnden Mitgliedern besteht (wie im Stamm vor Ort, wo durch den Stufenwechsel eine kontinuierliche Fluktuation herrscht) oder für einen bestimmten Zeitraum in einer festen Zusammensetzung existiert (wie auf dem WBK): In der Regel gibt es Abläufe und Mechanismen, die immer wieder auftreten und denen man entsprechend vorbereitet begegnen kann.

Das Geschehen auf dem Woodbadge-Kurs kann und soll unter anderem dazu dienen, durch die eigenen Erfahrungen in der Gruppe ein tieferes Verständnis für die Grundlagen ebendieser Phasen und Prozesse in Gruppen zu bekommen. Das Kursteam ist herausgefordert, diese Prozesse zu erkennen und im Sinne des Ablaufs bzw. des Zieles des Kurses darauf zu reagieren.

2. Entwicklungsphasen von Gruppen

Es gibt verschiedenste Modelle, die die Entwicklung von Gruppen beschreiben und charakterisieren. Die Unterschiede sind oft nur gradueller Natur. Im Allgemeinen finden sich fünf Phasen, die sich idealtypisch charakterisieren lassen. Konkret wird in der DPSG in aller Regel auf das Modell von Tuckmann verwiesen, dem auch hier gefolgt werden soll:

1. Phase der Formierung der Gruppe – Orientierungsphase (Forming)
2. Phase der Auseinandersetzung – Konfliktphase (Storming)
3. Phase der Regelung des Gruppenlebens – Konsolidierungsphase (Norming)
4. Phase der Zusammenarbeit – Durchführungsphase (Performing)
5. Phase der Auflösung (Adjourning)



Die Phasen im Einzelnen:

1. Orientierungsphase (forming)

Wichtigste Vorgänge: Eine Gruppe werden wollen.

Merkmale: Die Mitglieder versuchen zunächst, sich gegenseitig kennen zu lernen, aber nicht zu viel von sich Preis zu geben. Dieses „sich beschnuppern“ findet oft als Vergleich statt: Wie sind die anderen auf dem Hintergrund zurückliegender eigener Erfahrungen einzuordnen? 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.

Diese Phase ist oft durch Verhaltensunsicherheit gekennzeichnet, aber auch durch Neugier und Vorfreude. Die Gruppe pendelt zwischen Distanz und Nähe. Rollen und Positionen sind noch nicht besetzt. Motivation und Erwartungen sind noch nicht geäußert. Beziehungen untereinander bestehen nur, wenn sie schon vorher bestanden haben.

Aufgaben der Kursleitung:

- Zeit und Hilfen für das Kennenlernen in unterschiedlicher Intensität geben.
- Klima schaffen, in dem jede/jeder ihren/seinen Raum bekommt.
- Genügend Freiräume lassen für informelle Prozesse.
- Gemeinsame Aufgaben und Spiele sollen zugleich Nähe und Distanz ermöglichen.
- Konkurrenzsituationen vermeiden, da diese eine vorschnelle Etikettierung fördern.
- die Gruppe nicht mit zu weitreichenden Entscheidungen und komplexerer Zusammenarbeit überfordern.

Zeitpunkt in der Kurswoche: Die Gruppe durchläuft die Orientierungsphase typischerweise zu Beginn der Kurswoche (erster und zweiter Tag). Sie fällt inhaltlich weitgehend mit der Anfangsphase zusammen.

2. Konfliktphase (storming)

Wichtigste Vorgänge: Eine Gruppe werden.

Merkmale: 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 die Leitung 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. Rollenzuschreibungen und Hierarchien werden getestet und ggf. auch wieder verworfen – in diesen „Machtkampf“ ist auch die Kursleitung mit einbezogen. Normen werden angesetzt, angenommen, abgewehrt.

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, z. B. weil man eine persönliche Konfrontation scheut, tritt die Gruppe mehr oder weniger in ein „**Stadium des Rückzugs**“ ein. In diesem Falle geben sie sich einfach damit zufrieden, dass die Gruppe nicht erstklassig zusammenarbeitet, wenig „Wir“-Gefühl entsteht und die Beziehungen untereinander nicht von Vertrauen geprägt sind. Sie finden die Zusammenarbeit anstrengend oder langweilig, aber machen weiterhin halbherzig mit. Sie fordern einander nicht länger heraus und tun, was von ihnen erwartet wird.

Aufgaben des Kursleitungsteams:

- Konflikte bewusst machen, damit sie bearbeitet werden, um so die Ausbildung von Gruppenregeln und die Besetzung von Positionen in der Gruppe zu ermöglichen.
- Die Rolle der Kursleitung als Gesamtverantwortliche deutlich machen und sich nicht in die Auseinandersetzung innerhalb der Gruppen hineinziehen lassen.
- Faire Auseinandersetzung fördern, z.B. durch geeignete (erlebnispädagogische) Übungen und Spiele und deren Reflexion.
- Mögliche Unterdrückung von Minderheiten und einzelnen Mitgliedern aufdecken und ins Gespräch bringen.
- Wenn notwendig: Vor körperlichen und seelischen Angriffen schützen.

Zeitpunkt in der Kurswoche: Diese Phase kann direkt nach dem ersten Kennenlernen beginnen, spätestens aber mit der Führungsabgabe (typischerweise zweiter bis dritter Tag). Idealerweise findet im Verlauf der Verhandlungen um ein Thema der Übergang in die Konsolidierungsphase statt.

3. Konsolidierungsphase (norming)

Wichtigste Vorgänge: Als Gruppe handeln.

Merkmale: Als Ergebnis einer erfolgreichen Auseinandersetzung in der Konfliktphase werden die gemeinsamen Ziele definiert. Die Gruppe ist nun fähig, diese konstruktiv durch Planung, geeignete Methoden und Vorgehensweisen zu erreichen. Der Schwerpunkt der Aktivitäten der Gruppe liegt in der Beschäftigung mit gruppeninternen Prozessen.

So 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. Jede/jeder weiß, was er sich in der Gruppe leisten kann bzw. für die Gruppe leisten kann (und was nicht). Es entwickelt sich ein Bild von der Gruppe (Gruppen-Identität) und ein **Gemeinschaftsgefühl** (Wir-Gefühl).

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.

Aufgaben der Kursleitung:

- Sich selbst zurücknehmen und die Eigeninitiative der Gruppenmitglieder fördern und stützen.
- Gruppeneigene Führung akzeptieren und die Teilnehmenden dabei unterstützen
- Darauf achten, dass alle Mitglieder in die Gruppe integriert werden. .
- Nicht in das „Wir-Gefühl“ der Gruppe einsteigen.
- Auch wenn die Gruppe scheinbar selbstständig agiert, Überblick über das Kursgeschehen bewahren.
- Auf Realitäten (z.B. die Zeit) hinweisen, wenn notwendig.
- Versuchen, (neue) Leidenschaft zu entfachen, wenn die Begeisterung der Gruppe oder Einzelner sinkt oder fehlt.

Zeitpunkt in der Kurswoche: Im Verlauf der Handlungsphase (typischerweise vierter bis sechster Tag je nach Intensität der Konfliktphase).

4. Durchführungsphase (performing)

Wichtigste Vorgänge: Die Gruppe leben.

Merkmale: Nach der Konsolidierungsphase ist die Gruppe nun so weit gefestigt, dass sie anstehende **Aufgaben** gemeinsam **in Angriff nehmen** kann. Man hält zusammen, hilft sich gegenseitig und es erfolgt ein offener Austausch von Informationen auf der Basis gegenseitigen Vertrauens. Entstehende Konflikte können auch ohne Hilfe der Kursleitung bearbeitet werden. Es festigen sich die Strukturen und Abläufe in der Gruppe, das „Wir“-Gefühl und die Zufriedenheit mit sich selbst und mit der Gruppe.

Die Führung je nach Situation von verschiedenen Personen aus der Gruppe wahrgenommen. Die Balance zwischen individuellen Bedürfnissen und Gruppenaufgaben ist erreicht, die Individualität bleibt erkennbar. Es kommt zur Ausgestaltung eines eigenen Gruppenstils, ggf. auch in Opposition zu anderen Gruppen und zur Kursleitung.

Aufgaben der Kursleitung:

- Darauf achten, dass/ob alle Gruppenmitglieder beteiligt sind, ggf. auf Fehlentwicklungen hinweisen.
- Zurückhaltung hinsichtlich eigener Impulse.
- Beratung und Begleitung für Gruppe bzw. deren Mitglieder nach Bedarf: Leitung wird mehr und mehr zur Begleitung.
- Akzeptieren des Stils der Gruppe, auch wenn dieser sich in Abgrenzung zur Kursleitung definiert.

Zeitpunkt in der Kurswoche: zum Ende der Handlungsphase, während der Projektplanung und -durchführung (typischerweise sechster und siebter Tag).

5. Phase der Auflösung (adjourning)

Wichtigste Vorgänge: Die Gruppe beenden.

Merkmale: Die Aufgaben sind abgeschlossen und die sozialen Gruppenbeziehungen werden wieder gelockert. Die Mitglieder streben nach neuen Erfahrungen und neuen Reizen. Bei erfolgreichen Gruppen stellt sich unter Umständen Trauer über die Beendigung ein. Diese kann sich auch in Regression äußern, d. h. in einem Rückfall in frühere Verhaltensweisen oder im Leugnen des Endes. Trennung und Abschied fallen leichter, wenn der gemeinsame Erfolg gewürdigt werden kann und der Einzelne die Gelegenheit nutzt, all denen zu danken, die ihn in der Gruppe gefördert haben und deren Präsenz er genossen hat. Die Beziehungen außerhalb der Gruppe werden (wieder) wichtiger.

Aufgaben der Kursleitung:

- Jedes einzelne Mitglied ihren/seinen Weg gehen lassen und bei der Ablösung von der Gruppe unterstützen.
- Darauf achten, dass die Gruppenerfahrung nicht als die „große Zeit“ idealisiert wird.
- Vorbereitung auf die Zeit nach der Rückkehr vom Kurs.
- Auch als Kursleitung bewusst den eigenen Ablösungsprozess durchlaufen.

Zeitpunkt in der Kurswoche: In der Verstehensphase (typischerweise am siebten bis neunten Tag).

Anwendbarkeit von Gruppenphasen-Modellen

Das Geschehen im Kurs ist eine Art „Laborsituation“ für die Gruppenarbeit: Es gibt einen klaren Beginn und ein Ende der Gruppe, die Kursleitung ist ebenso benannt wie das Ziel und der Zweck der Zusammenkunft. Als Kursleitung kann man daher zunächst erwarten, dass sich die Entwicklungsphasen einer Gruppe auch im Kursgeschehen wiederfinden lassen.

Wie alle Theorien und Modelle so versucht auch diese, die Realität in reduzierter Weise abzubilden und begreifbar zu machen. Das Geschehen in der Gruppe ist aber immer komplexer, als es hier beschrieben werden kann und lässt sich nicht auf das Abspulen oder Bewältigen von Phasen reduzieren. Impulse, die aus der Gruppe kommen (zum Beispiel neue Konflikte) oder von außen auf sie einwirken (zum Beispiel neue Mitglieder) können die Abfolge der Phasen beeinflussen, es kann zu Wiederholungen oder zum Überspringen einzelner Phasen kommen, die dann später ggf. nachgeholt werden. Gleiches gilt für die Zeit die eine Gruppe benötigt, um die Aufgaben einer Phase zu bewältigen oder die Intensität mit der sie dies tut. Das Modell soll dazu helfen, die Abläufe in der Gruppe und das Verhalten ihrer Mitglieder besser zu verstehen – die Gruppe ist allerdings nicht dazu da, dem Modell zu entsprechen, sondern alle Mitglieder handeln letztlich gemäß ihren individuellen Interessen und Bedürfnissen.

3. Weitere Gruppendynamische Effekte

Über die in dem Phasenmodell beschriebenen Kräfte hinaus gibt es selbstverständlich eine Reihe weiterer Einflüsse, die sich nicht nur in einer bestimmten Phase beobachten lassen, sondern die den Gruppenprozess als Ganzes beeinflussen. Einige dieser Phänomene werden daher hier schlaglichtartig benannt:

Groß- und Kleingruppe und Entwicklung von Untergruppen

- Die grundlegenden Bedürfnisse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Gruppen sind (neben vielen anderen) v.a. Zugehörigkeit zur Gruppe sowie Einflussnahme auf das Gruppengeschehen und Wertschätzung untereinander. Da diese Bedürfnisse in Großgruppen (also in der Regel auch in Kursgruppen) nur unzureichend befriedigt werden können, tendieren Großgruppen von sich aus zur Bildung von überschaubareren Untergruppen.
So ist zum Beispiel häufig eine Paarbildung (Pairing) zu beobachten: Zwei (manchmal auch drei) Gruppenmitglieder schließen sich zusammen, um sich gemeinsam gegenüber anderen sowie ggf. gegen die Kursleitung besser durchsetzen zu können. Diese Entwicklung ist ein normaler Vorgang. Die Kursleitung muss versuchen zu erkennen, ob diese die Dynamik der Auseinandersetzung in der Gruppe fördern oder ob sie der Gruppe ihren Willen aufzwingen.
- Auch die Kursleitung ist eine eigene Untergruppe und damit Teil des Systems Kursgruppe. Als solche beeinflusst sie durch alles, was sie tut oder auch nicht tut, die Prozesse in der Gruppe.

Erwartungen, Sympathie und Zusammenhalt

- Erwartungen der Gruppe (Teilnehmerinnen und -teilnehmer) beeinflussen stark das Verhalten, die Leistung und das de-facto-Können der Einzelnen in der Gruppe. Dies führt oft zu Spannungen zwischen dem Anliegen der Einzelnen und dem Erwartungsdruck der Gruppe.
- Sympathie, Kontakt und Aktivität hängen in einer Gruppe voneinander ab. Die Kursleitung kann zwar Kontaktmöglichkeiten schaffen, aber nicht die grundsätzliche Sympathie (und Antipathie) zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern beeinflussen. Hier ist eine Grenze dessen, wofür sie verantwortlich ist.
- Das Gefühl der Geborgenheit in einer Gruppe fördert die Tendenzen der Mitglieder, sich miteinander zu identifizieren und ein „Wir-Gefühl“ zu entwickeln und Konflikte in der Gruppe zu vermeiden. Mitglieder in Gruppen mit einem starken Zusammengehörigkeitsgefühl (Kohäsion) sind zufriedener als solche in Gruppen mit einem schwachen Zusammengehörigkeitsgefühl.
Die Kursleitung muss entscheiden, ob und wann sie Impulse setzen möchte, die darauf abzielen, eher die Geborgenheit (und damit die Kohäsion) der Gruppe zu steigern oder die eher die Konkurrenz und den Konflikt befördern. Dies ist abhängig vom Gruppengeschehen, dem Zeitpunkt und Ziel der Gruppe.

Rangordnung und Rollen in der Gruppe

- Gruppen entwickeln eine Rangordnung. Diese gefährdet nicht den Zusammenhalt der Gruppe, sondern legt den sozialen Status der Einzelnen in der Gruppe fest. Rangdifferenzierungen können nach Leistung bzw. dem Beitrag zum Kursgeschehen oder nach Beliebtheit geschehen.
- Gruppen differenzieren Rollen aus, die die einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmer übernehmen. Hierzu gehören auch gruppeneigene Führungsrollen, die mit der formellen Kursleitung rivalisieren können.
- Untergruppen innerhalb einer Großgruppe differenzieren eigene Rangordnungen und Rollen aus, die mit denen der Großgruppe in Konkurrenz stehen können.
- Außenseiterinnen bzw. Außenseiter und abweichende Meinungen können für Gruppen eine wichtige Funktion haben, z.B. fördern sie häufig die Auseinandersetzung und die Vergewisserung über den eigenen Standpunkt.
- Häufig ist zu beobachten, dass Mitglieder sich an der exponierten Stellung der Kursleitung orientieren oder sich bewusst in Opposition zur Kursleitung setzen. Dieses Verhalten tritt auch dann auf, wenn die Kursleitung durch ihr Handeln keine Normen bzw. Standards setzen will.

C: Quintessenz

Das Geschehen auf dem Woodbadge-Kurs soll dazu dienen, durch die eigenen Erfahrungen in der Gruppe ein tieferes Verständnis für die Grundlagen von Gruppenphasen und -prozessen zu bekommen. Typischerweise durchlaufen Gruppen fünf voneinander unterscheidbare Entwicklungsphasen:

1. In der **Orientierungsphase** lernen die Mitglieder der Gruppe sich kennen und knüpfen erste oberflächliche Beziehungen zueinander (typischerweise Tag 1–2, Anfangsphase).
2. In der **Konfliktphase** treffen die Mitglieder mit ihren Vorstellungen, Erwartungen, Bedürfnissen und Werthaltungen aufeinander und es kommt zu konflikthaften Auseinandersetzungen (typischerweise Tag 2–4, Anfangs- und Handlungsphase).
3. In der **Konsolidierungsphase** entsteht ein „Wir“-Gefühl und die Gruppe entwickelt gemeinsame Ziele, Grundsätze und Regeln (typischerweise Tag 4–6, Handlungsphase).
4. In der **Durchführungsphase** arbeitet die Gruppe offen und vertrauensvoll an den gewählten Aufgaben und entwickelt einen eigenen Stil (typischerweise Tag 6–7, Handlungsphase).
5. In der **Auflösungsphase** sind die Aufgaben abgeschlossen und die sozialen Gruppenbeziehungen werden wieder gelockert (typischerweise Tag 7–9, Verstehensphase).

Jede Phase stellt spezifische Anforderungen an die Kursleitung, um die Gruppe in dieser Phase zu begleiten und den Übergang in die nächste Phase zu unterstützen. Neben den Entwicklungsphasen wirken noch andere Phänomene in Gruppen, so zum Beispiel Pairing, Kohäsion und Rangordnung/Rollenerwartungen und -zuschreibungen.

Autoren: Maja Richter, Hendrik Werbick, Kerstin Fuchs.

Redaktion durch die AG Ausbildung: Klemens Ajayi, Kerstin Fuchs, Birgit Kalscheuer, Alice Knorr, Sebastian Reifig, Holger Schneemann, Andreas Trägner, Hendrik Werbick, Peter Zisch.

Nicht in allen Fällen konnten die Rechte-Inhaber an den Grafiken ermittelt werden. Der Herausgeber bittet gegebenenfalls um Nachricht.

Literatur

Schöpping, Horst-Günther: „Gruppen-Kursleitung und gruppeneigene Führung“, Wiesbaden 1982

Schmidt-Grunert, Marianne: „Soziale Arbeit mit Gruppen“, Freiburg 1997

Gugel, Günther: „Praxis politischer Bildungsarbeit. Methoden und Arbeitshilfen“, Tübingen 1999.

Koch, Holger: Teambuilding Gruppenentwicklung (Seminarunterlagen)

promoted by



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

