

Gruppenentwicklung

„Natürlich ist jede Gruppe einzigartig: Dennoch gibt es allgemeine Prinzipien, nach denen alle Gruppen funktionieren – gleichgültig, ob sie im privaten oder beruflichen Umfeld angesiedelt sind, wie lange sie beisammen sind und ob sie geführt werden oder ob sie sich-selbst-bestimmend arbeiten.“ (Stahl 2007: XXII der Einführung).

In der Literatur werden viele verschiedene Gruppenentwicklungsmodelle referiert (vgl. Tuckman 1965: 396; Langmaack/Braune-Krickau 2000: 145ff.; Seifert 2007: 32ff., Stahl 2010: 49ff.).

Eberhard Stahl beschreibt in seinem Phasenmodell der Gruppenentwicklung fünf Phasen, die eine Gruppe in ihrer Entwicklung üblicherweise durchläuft. Diese Phasen nennt Stahl in Anlehnung an Tuckman Forming, Storming, Norming und Performing. Er geht davon aus, dass eine Gruppe für immer in einer produktiven Phase der Arbeitslust verharren kann, so dass er eine fünfte Phase vorsieht: Das Re-Forming. Im Vergleich zu anderen Gruppenentwicklungsmodellen bezeichnet Stahl die Gruppenphasen ausdrücklich als einen zirkulären Prozess, wonach die Gruppe wie in einer Spirale die Phasen immer wieder neu durchläuft.

Phase	Dynamik in der Gruppe	Stolpersteine	Führungsverhalten
Forming	<p>Schwerpunkte in dieser Phase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sich-Kennenlernen • Sich-Einschätzen • Sich-Einordnen • Erhöhte Unsicherheit • Konventionaler Umgang miteinander 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine konkrete und klare Zieldefinition • Zielkonflikte in der Gruppe und der einzelnen Gruppenmitglieder • Keine konkrete Anfangssituation • Ungenügende Orientierung für die Gruppenmitglieder 	<p>Führungsstil: kooperativ-beziehungsorientiert</p> <p>Rolle der Führungsperson: Beziehungsmanager</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auswahl der Gruppenmitglieder • Schaffen von Gelegenheiten, für die Gruppenmitglieder, sich kennen zu lernen



	<p>Evolutionäre Leistung der Gruppe: Sicherheitsspendende Konventionsstruktur ausbilden</p> <p>Ziel des Formings: Sicherheitsbedürfnisses der Gruppe sättigen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht belastbare Konventionsstruktur in der Gruppe 	<ul style="list-style-type: none"> • Auffordern der Gruppenmitglieder zum Äußern von Ideen und Meinungen • Identifizieren von Stärken und Potentialen einzelner Gruppenmitglieder • Gestaltung des Gruppenstarts
<p>Storming</p>	<p>Schwerpunkte in dieser Phase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sich-Zeigen • Sich-Vertreten • Sich-Auseinandersetzen <p>Evolutionäre Leistung der Gruppe: Widersprüche zwischen Gruppenmitgliedern aufdecken, Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit sowie Alternativen für zukünftige Entscheidungen klären.</p> <p>Ziel des Stormings: Individuelle Zielvorstellungen abgleichen und die Leistungsfähigkeit der Gruppe steigern.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Weichenstellung für Zielkonflikte • Behandlung von Stellvertreter- Themen in der Gruppe (keine Vordergründigkeit) • Verwechslung von Sach- und Beziehungsebene • Verletzung von sozialen Normen oder Teamkultur • Tabuisierung von Konfliktthemen 	<p>Führungsstil: kooperativ-autoritär</p> <p>Rolle der Führungsperson: Schlichter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herausstellen der Bedeutung von Leistungen einzelner Gruppenmitglieder für die Gruppenleistung (Teamkultur) • Identifikation der „informellen Autoritätsperson“ • Vermeiden von Eskalation von Konflikten (Konfliktmanagement) • Unterbindung von Aktivitäten der persönlichen Profilierung • Aufstellung von Regeln und gruppenspezifischen Arbeitsformen



<p>Norming</p>	<p>Schwerpunkte in dieser Phase</p> <ul style="list-style-type: none">• Sich-Festlegen• Sich-Abfinden• Sich-Einigen <p>Evolutionäre Leistung der Gruppe: Selektion tragfähiger, gemeinsamer Ziele.</p> <p>Ziel des Normings: Fazits aus den Auseinandersetzungen ziehen und eine gemeinsame Vereinbarungsstruktur entwickeln.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Keine Festlegung von Regeln 1. und 2. Ordnung• Stormingphase noch nicht ausreichend beendet• Keine Vereinbarung von Zugeständnissen und Kompromissen• Keine Festlegung von Umgang mit Tabuthemen und Konflikten	<p>Führungsstil: kooperativ-bürokratisch</p> <p>Rolle der Führungsperson: Koordinator</p> <ul style="list-style-type: none">• Vereinbaren von Aufgaben und Zielen in der Gruppe• Vereinbaren von Zuständigkeiten und Zielen einzelner Gruppenmitglieder• Definieren von Leitlinien für die Kommunikation in der Gruppe• Durchführung punktueller Leistungskontrollen
<p>Performing</p>	<p>Schwerpunkte in dieser Phase</p> <ul style="list-style-type: none">• Sich-Einbringen• Sich-Engagieren• Sich-Profilieren <p>Evolutionäre Leistung der Gruppe: Re-Stabilisierung der Gruppe.</p> <p>Ziel des Performings: Die Gruppe macht sich nun an die Arbeit und entwickelt eine Kooperationsstruktur.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Arbeitsstörungen in der Gruppe• Forming-, Storming- und Normingüberhänge• Versagensangst bei Leistungsnormen in der Gruppe• Zu wenig Handlungsspielraum für Arbeits- und Entscheidungsprozesse in der Gruppe	<p>Führungsstil: kooperativ</p> <p>Rolle der Führungsperson: Coach</p> <ul style="list-style-type: none">• Gewähren von Handlungsspielräumen und Sicherstellung von ausreichender Ressourcenausstattung• Unterstützung der Gruppe durch Strukturierungshilfen, Vermeidung von Detailkontrolle• Übertragung von auseichend Kompetenzen auf die Gruppe



<p>Reforming</p>	<p>Schwerpunkte in dieser Phase</p> <ul style="list-style-type: none">• Sich-Besinnen• Sich-Bilanzieren• Sich-Neuorientieren <p>Evolutionäre Leistung der Gruppe: Überprüfung der geltenden Regeln auf ihre Gültigkeit und die Entwicklung einer Bilanzstruktur.</p> <p>Ziel des Reformings: Abschluss finden und ggf. eine Neuorientierung ermöglichen.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Vermeidung eines Erfahrungsaustausches• Vermeidungsstrategie: Vergangenheit glorifizieren• Keinen Raum für Ärger oder Enttäuschungen geben• Verflachung und Tabuisierung von Abschied	<p>Führungsstil: kooperativ-lösungsorientiert</p> <p>Rolle der Führungsperson: Evaluierender</p> <ul style="list-style-type: none">• Abgabe und Abschluss von Aufgaben• Wissensmanagement für zukünftige Projekte• Evaluation der Gruppenleistung und -arbeit (Review)• Gestaltung des Gruppenendes• Weitervermittlung der einzelnen Gruppenmitglieder
------------------	--	--	--

Quellen/Literatur:

STAHL, Eberhard (2010): Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung. 2. Auflage. Beltz Verlag. Weinheim.