

ENTWICKLUNGSPHASEN IN GRUPPEN - BEDEUTUNG FÜR TEAMS

Grundsätzliches

Überall wo Menschen in Gruppen zusammenkommen und ein gemeinsames Anliegen, eine gemeinsame Arbeit haben, sind Entwicklungsprozesse beobachtbar, in denen immer wieder ähnliche Phänomene anzutreffen sind. Aus diesen Beobachtungen lassen sich Modelle wie das nachfolgend dargestellte Phasenmodell ableiten.

Die verschiedenen Phasen sind dort sehr gut zu beobachten, wo sich eine Gruppe neu bildet und für eine relativ kurze, abgegrenzte Zeit zusammen ist, um dann wieder auseinanderzugehen.

In Gruppen, die für eine verhältnismässig lange Zeit beisammen sind, oder in Arbeitsteams die keinen fixen Anfang und ein Ende haben, sind diese Phasen ebenfalls zu beobachten, werden jedoch nicht einfach linear durchlaufen. Bedingt durch innere und äussere Faktoren, werden bereits einmal durchlaufene Phasen wieder aktuell. So z.B. wenn in einem Arbeitsteam eine Person weggeht, eine neue dazukommt, wenn sich Aufgaben der Gruppe und Beziehungen in der Gruppe verändern, oder wenn von aussen Druck ausgeübt wird etc.

Auch die Einschätzung der Mitglieder einer Gruppe, eines Teams, wo in der Entwicklung sie jetzt stehen, kann voneinander abweichen, je nachdem welche Phänomene emotional besonders stark erlebt werden.

Die hier benützten Benennungen der Entwicklungsphasen in Gruppen stammen von J.A.Garland (in Frielingsdorf Karl: Lernen in Gruppen, 1973) und von Irène Klein (Gruppenleiten ohne Angst, 1984). Dort wo nur eine Benennung zu finden ist, stimmt sie bei Garland und Klein überein.

Im folgenden wird jeweils die Gruppenphase beschrieben und dann wird auf die Relevanz für Teams eingegangen.

Phase 1: Voranschluss/Orientierung resp. Fremdheitsphase

Jeder Beginn einer neuen Gruppe ist eine Herausforderung. Darauf reagieren nicht alle Menschen auf die gleiche Art. Normalerweise sind es aber Gefühle der Spannung die wahrzunehmen sind. Dabei kann die Spannung eher eine ängstliche sein oder eine neugierige. Es kann sein, dass im Magen ein schwerer "Klumpen" sitzt oder ein Druck auf der Brust spürbar ist. Ebenso gut ist es aber möglich, dass die Stimmung eher euphorisch und "aufgekratzt" ist. Die neuen Personen werden genau unter die Lupe genommen und es wird versucht, die nonverbalen Signale wahrzunehmen, die ausgesendet werden. Überhaupt wird versucht, sich so rasch als möglich zu orientieren im neuen "Beziehungsraum". Es ist ein gegenseitiges Abtasten, denn noch fehlen in der Regel Normen über die Art des Umgangs miteinander und es ist noch offen, wer später in dieser Gruppe welche Position und welchen Einfluss haben wird.

Manche Menschen sind in dieser Phase sehr zurückhaltend, beobachten was vor sich geht und wie die anderen sich verhalten. Andere suchen hingegen sofort Kontakt, sprechen Menschen an und versuchen, ins Gespräch zu kommen. Die Themen sind in dieser Phase nor-

malerweise noch eher oberflächlich und allgemein. Meist hält man sich an Personen, die einem schon von früher bekannt sind oder an solche, die man gleich am Anfang etwas kennengelernt hat. Dies gibt einen gewissen Fixpunkt in das Gefühl der Unsicherheit.

Zu beobachten ist in dieser Phase auch eine starke Abstützung auf die Leiterin oder den Leiter. Auch auf diese Art wird Orientierung und eine erste Sicherheit gesucht.

Bedeutung für Teams

Anfangsphasen gibt es auch in Teams und Arbeitsgruppen immer wieder. Personen, die neu dazukommen, spüren die oben beschriebene Spannung in der Regel sehr gut. Sie beobachten genau, wie "man" sich hier verhält etc. Für die Team- oder Gruppenmitglieder die bereits da sind, sind diese Phänomene mehr oder weniger spürbar, je nachdem, welche Bedeutung die neue Person für sie hat. Wenn z.B. auf der Leitungsebene eine neue Person von aussen kommt, dann ist die Spannung in der Regel von allen Seiten gross.

Dadurch dass neue Personen mit einer sehr geschärften Wahrnehmung alles registrieren, bedeutet eine solche Anfangsphase auch immer eine Chance zur Reflexion von bestehenden Rollen und Normen. Es lohnt sich deshalb, ein neues Teammitglied nach einigen Wochen zu fragen, was ihr oder ihm in der ersten Zeit besonders aufgefallen sei in der Art, wie das Team "funktioniert". Ein solcher Austausch kann viele wichtige "Aha-Erlebnisse" bringen.

Phase 2: Machtkampf und Kontrolle resp. Orientierungsphase/Phase der Platzfindung

Nach dieser ersten Phase geht es darum, in einem oft recht lange dauernden Prozess herauszufinden, wie in dieser Gruppe miteinander umgegangen werden soll, d.h. es entwickeln sich Regeln des Zusammenlebens, Art und Weisen wie mit bestimmten Situationen umgegangen wird, welche Art von Gesprächen möglich sind, wie offen die Gruppenmitglieder zueinander sind, wie Probleme angegangen oder verdrängt werden etc. Kurz, die Gruppe entwickelt ihre Normen.

Natürlich entstehen solche Normen nicht einfach im luftleeren Raum, sondern es sind bestimmte Gruppenmitglieder, welche zur Normenbildung beitragen. Dabei kristallisiert sich heraus, wer in der Gruppe wieviel Einfluss und Macht hat. Es gibt Gruppen, in denen eine Person ganz klar im Zentrum steht, und es gibt Gruppen, in denen der Einfluss auf eine kleinere oder grössere Untergruppe konzentriert ist. Wieder in anderen Gruppen können Einfluss und Macht verteilt sein, so dass es je nach Thema, Problemstellung und Situation unterschiedliche Personen sind, die dann Einfluss haben.

Die Einfluss- und Machtfrage spielt in jeder Gruppe eine wichtige Rolle. Sie wird aber sehr unterschiedlich gehandhabt. So ist es möglich, dass in einer offenen Auseinandersetzung und Klärung die wichtigen Gruppennormen gefunden werden, also in einem offenen Prozess, der durch alle beeinflussbar ist. Oder es kann sich um einen eher unterschwellig und kaum transparenten Prozess handeln, der auch schwierig zu beeinflussen ist.

In dieser Phase kristallisiert sich heraus, wer in dieser Gruppe welche Rolle einnimmt und wieviel Flexibilität die Gruppe ihren Mitgliedern lässt, eine Rolle auch flexibel zu wechseln.

Oft sind auch Spannungen spürbar und es treten bei den Gruppenmitgliedern Absprungs- resp. Austrittsphantasien auf. Nebst psychischen sind auch physische Symptome möglich, wie Kopf- und Bauchschmerzen etc.

Ein guter Umgang mit dieser Phase ist eine Grundvoraussetzung für die Arbeitsfähigkeit und das Wohlbefinden einer Gruppe. Bleibt eine Gruppe in dieser Phase stecken, wird viel Energie gebunden, resp. sie muss immer wieder in kleine oder grössere Konflikte und Querelen investiert werden, anhand derer versucht wird, die Frage von Macht und Einfluss zu klären.

Bedeutung für Teams

Mit jedem Leitungswechsel, mit jeder Veränderung von Abläufen und von Funktionen, mit Veränderungen der Aufgabe, des Auftrages etc. ist auch wieder eine Auseinandersetzung nötig, wie die Zusammenarbeit jetzt gestaltet wird, welche Normen gelten und welche Rollen sich herauskristallisieren.

Dies kann von einer Leitungs- oder Beratungsperson bewusst initiiert werden. Ein intensiver, vielleicht auch kämpferischer, aber insgesamt fruchtbarer Prozess kann ablaufen, der wieder neue Motivation, neues Engagement für die Arbeit bringt.

Es können sich aber auch lange Konfliktphasen daraus ergeben, in denen viele Verletzungen passieren und in denen sehr viel Motivation und damit auch konkrete Arbeitszeit verlorenght. Es kommt in solchen Phasen häufig auch zu überdurchschnittlich vielen Fehlzeiten und ev. zu Kündigungen.

Phase 3: Vertrautheit und Intimität

Nach einer gut gelungenen zweiten Phase entsteht eine Atmosphäre der Vertrautheit und der Intimität. Die Gruppenmitglieder freuen sich darauf, wieder in der Gruppe zu sein und sind sehr motiviert, gemeinsame Aufgaben in Angriff zu nehmen. Es ist eine steigende Offenheit im Ausdruck von Gefühlen wahrnehmbar. Die Gruppenmitglieder wissen, wie sie miteinander umgehen können. Angst, Spannung und Unsicherheit sind nicht mehr nötig.

In dieser Phase ist es auch möglich, über Gruppennormen ins Gespräch zu kommen und miteinander zu schauen, was vielleicht verändert werden sollte.

Die Gruppe ist in dieser Phase wichtiger als das einzelne Individuum. Die Aktivitäten sind in der Regel nach innen gerichtet, es ist kein grosses Interesse vorhanden, Kontakte nach aussen aufzunehmen, Arbeit zu leisten, die ein Weggehen von der Gruppe bedingt.

Aus der Freude am entstandenen Wir-Gefühl kann es vorkommen, dass die Gruppe notwendigen Konfliktaustragungen aus dem Wege geht und abweichende Bedürfnisse möglichst ausblendet oder unterdrückt. Es kann dann eine Scheinvertrautheit und ein Scheinfriede herrschen, der untergründig blockiert.

Bedeutung für Teams

Auch für Teams ist diese Phase sehr intensiv und fruchtbar. Es ist eine hohe Einsatzbereitschaft vorhanden und die Zusammenarbeit macht grossen Spass. Sofern dies machbar ist, sollten jetzt vor allem interne Projekte in Angriff genommen werden. Es ist jetzt nicht beson-

ders attraktiv, viele Aussenverpflichtungen zu haben. Personen die dies trotzdem tun müssen (oder wollen), geraten in Gefahr, an den Rand zu geraten.

Die Gefahr ist in dieser Phase besonders gross, dass Überstunden angesammelt werden. Es wird unbesehen über die normale Zeit hinaus gearbeitet, weil es doch so wichtig und so spannend ist und weil es auch einfach Spass macht, mit andern zusammen noch ein Problem auszuknobeln, ein Papier fertigzustellen etc. Die Balance zwischen einem guten Engagement und einer genügenden Abgrenzung ist hier für manche Personen schwierig zu finden.

Phase 4: Differenzierungsphase

In dieser Phase tritt die Bedeutung des Einzelindividuums wieder mehr in den Vordergrund und ist in einer guten Balance zu den Bedürfnissen der Gruppe. Unterschiede können wahrgenommen werden, ohne dass Angst entsteht, dass dies gleich die Gruppe in Frage stellen könnte. Im besten Fall können solche Unterschiede situationsadäquat für die Gruppe genutzt werden. Es ist auch möglich, neues Verhalten auszuprobieren und flexibel mit Rollen und Funktionen umzugehen. Konflikte können zugelassen und angegangen werden.

Jetzt ist auch die Kontaktaufnahme gegen aussen gut möglich und die Gruppenmitglieder wählen aus, wann sie in dieser Gruppe und wann in anderen dabeisein wollen, ohne dass dies Angst auslöst, dadurch sei die Existenz der Gruppe gefährdet.

Bedeutung für Teams

Auch für Teams ist diese Phase sehr fruchtbar. Die Balance zwischen grossem Engagement und genügender Abgrenzung ist möglich und es löst keine Ängste aus, wenn Teammitglieder viel Zeit auswärts verbringen müssen.

Phase 5: Trennung/Ablösung resp. Abschlussphase

In Gruppen, die wieder auseinandergehen, wie z.B. Kursgruppen, Ausbildungsgruppen, Schulklassen etc., gibt es eine fünfte Phase, wenn der Abschluss der Gruppe in Sicht kommt. Typisch ist dann, dass die Gruppenmitglieder von der Gruppe bereits ein Stück weit in der Vergangenheit reden. Es wird z.B. in Erinnerungen geschwelgt: "Weisst du noch damals als wir den Ausflug nach X machten", "Das war für mich ganz eindrücklich, wie du damals den Konflikt mit Y angesprochen hast", etc.

Die Gefühle sind in dieser Phase ambivalent. Es ist einerseits Wehmut spürbar über den bevorstehenden Abschied, andererseits aber auch Freude darüber, seine Aufmerksamkeit und seine Energien wieder neuen Dingen zuwenden zu können. In einer schwierigen Gruppe ist natürlich auch Erleichterung spürbar. Dort wo das Mitmachen in der Gruppe obligatorischen Charakter hat, wie z.B. in Schule und Ausbildung, kann die Absenzerate sich erhöhen, das Verantwortungsgefühl lockert sich bereits ein Stück weit auf.

In Gruppen, die gerne beisammen waren, wird oft versucht, die Trennung zu verleugnen, indem z.B. viele Abmachungen getroffen werden, sich bald wieder zu treffen, sich regelmässig zu sehen usw.

Es ist wichtig, dass die Gruppe in dieser Phase offen im Gespräch sein kann über die verschiedenen Gefühle, die der bevorstehende Abschied auslöst und dass der Abschied auch klar als solcher wahrgenommen und gestaltet wird. Kontakte die nachher zustandekommen sind - auch wenn sie am Alten anknüpfen - wieder ein Neubeginn. Dies ist bei späteren Treffen meist deutlich spürbar.

Bedeutung für Teams

In Arbeitsteams ist diese Phase dann besonders gut sichtbar, wenn eine Person weggeht, die eine zentrale Position und eine für das Team wichtige formelle oder informelle Rolle inne hat. Es können dann gegenüber dieser Person wehmütig-positive oder eher aggressiv-abwertende Gefühle und entsprechende Äusserungen festgestellt werden, wie z.B.: "Das wird ja überhaupt nicht möglich sein, für dich einen einigermaßen guten Ersatz zu finden" oder "Wir haben ja eigentlich schon alles im Team selbständig gemacht" oder "Da brauchst du dich jetzt gar nicht mehr einzumischen, du gehst ja ohnehin".

Nicht oder schlecht gelungene Abschiede in Teams hängen häufig noch sehr lange nach und führen zu unterschwelligem Konflikten. Es ist darum auch in Teams besonders wichtig, Abschiede klar und deutlich zu vollziehen und die entsprechenden Gefühle zuzulassen. Von besonderer Bedeutung ist dies beim Abschied von Pionierpersonen. Sie hinterlassen in der Regel ein "Testament" und einige die diese Hinterlassenschaft hüten und so unter Umständen verhindern, dass sich Wesentliches verändert. Hier empfiehlt es sich sehr, sich Zeit zu geben und wenn möglich jemanden von aussen beizuziehen.

Verwendete und weiterführende Literatur:

- Däumling A.M. et.al.: Angewandte Gruppendynamik, Ernst Klett Verlag, Stuttgart, 1974
- Francis Dave, Young Don: Mehr Erfolg im Team, Windmühle GmbH, Hamburg, 1986
- Frielingsdorf Karl: Lernen in Gruppen, Benziger Verlag, Zürich, Einsiedeln, Köln, 1973 (vergriffen)
- Klein Irene: Gruppenleiten ohne Angst, Verlag J. Pfeiffer, München, 1984
- Langmaack B., Braune-Krickau M.: Wie die Gruppe laufen lernt, Anregungen zum Planen und leiten von Gruppen, Psychologie Verlags Union, München - Weinheim, 1987