

Gruppenprozesse - Phasen der Gruppenentwicklung

M. Portele & A. Thielen¹

Alle Gruppenprozesse durchlaufen erfahrungsgemäß verschiedene Phasen oder Stadien der Entwicklung. Ein wesentlicher Problembereich, mit denen sich die Gruppe und ihre Mitglieder auseinanderzusetzen haben, ist der der Abhängigkeit. Verschiedene Autoren verweisen in diesem Zusammenhang auf die Orientierung von Gruppenmitgliedern gegenüber Autoritäten und ihre Haltung in Bezug auf Nähe und Distanz. Im Folgenden werden einige Erkenntnisse der Gruppendynamik zu diesem Themenbereich vorgestellt.

1. Modell der Gruppenentwicklung von Bennis und Shepard (1956)²

Gruppenprozesse sind äußerst komplex und ihr Verlauf hat entscheidend Einfluss auf die Leistungsfähigkeit von Gruppen. Für die Selbststeuerung von GruppenleiterInnen ist es wichtig sich in der großen Vielfalt zu orientieren und dadurch bewusster Einfluss auf den Gruppenprozess nehmen zu können. Das Phasenmodell zur Gruppenentwicklung von Bennis und Shepard (1956) ermöglicht eine gute Orientierung in der Auseinandersetzung mit den Problembereichen Nähe und Autorität. Es unterscheidet zwei Hauptphasen und jeweils drei Unterphasen der Gruppenentwicklung, die häufig aufeinanderfolgen (Tabelle 1).

Haupt- und Unterphasen

In der **1. Hauptphase** geht es der Gruppe und ihren Mitgliedern vor allem um die Klärung ihrer Abhängigkeit von Autoritäten ("authority relations") und vorgegebenen Strukturen.

In der **2. Hauptphase** geht es vor allem um den Grad der Nähe zwischen den TeilnehmerInnen ("interdependence") und die Klärung der persönlichen Beziehungen.

Beide Hauptphasen lassen sich in drei Unterphasen teilen, die durch verschiedene Verhaltenstendenzen charakterisierbar sind:

- Ausweichverhalten (Flucht) und
- Auseinandersetzung (Kampf)
- Tendenz zur Zusammenarbeit (Klärung).

¹Neubearbeitung von DIRK SCHEFFLER

²Bennis, Waren. G., Shepard, Herbert A. A Theory of Group Development. In: Human Relations, 1956, (4), S. 415-437.

Persönlichkeitsdispositionen und Phasen

Die zwei Phasen werden jeweils von Menschen mit bestimmten Persönlichkeitsdispositionen oder Verhaltensvorlieben bestimmt.

Die **1. Hauptphase** wird vor allem bestimmt durch Aktivitäten von den Personen, denen im Hinblick auf die Schaffung einer effektiven Zusammenarbeit die Aspekte der Abhängigkeit und Autoritätserziehung wichtig sind.

Die **2. Hauptphase** wird geprägt durch Personen, für die eher die Aspekte Offenheit und Klärung der persönlichen Beziehungen Voraussetzungen für eine befriedigende Zusammenarbeit sind. Diese Personen sind sich ihres Verhaltens meist nicht bewusst und auch nicht ihrer Funktion im Gruppenprozess.

Die für die Gruppenentwicklung relevanten individuellen Reaktionsbereitschaften mit ihren verschiedenen Abhängigkeitsproblemen lassen sich entsprechend den Problembereichen (Abhängigkeit / Nähe) und den Unterphasen (Flucht / Kampf / Klärung) beschreiben:

Hauptphase 1

Abhängigkeit in Bezug auf einen Leiter oder die vorgegebene Struktur des Trainings, der Übung etc.:

- a) Abhängige Mitglieder, die, um sich wohl zu fühlen und mitarbeiten zu können, eine Gruppenleitung erwarten, die ihre "Führungsrolle" erfüllt sowie denen vorgegebene Strukturen wie Tagesordnung, Themen- und Zielfestlegungen wichtig sind.
- b) Unabhängige Mitglieder, denen es relativ leicht fällt, sich mit allen gegebenen Bedingungen zu arrangieren und effektiv zu arbeiten und für die der Umgang mit Autorität relativ unproblematisch ist.
- c) Gegenabhängige Mitglieder, die sich eher gegen Autoritäten und vorgegebene Strukturen wehren, unabhängig davon wie zweckmäßig diese für bestimmte Situationen sind.

Übersicht Hauptphase 1: Abhängigkeit

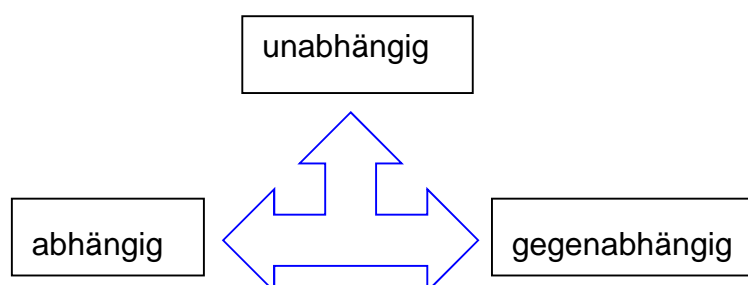


Tabelle 1: Schematische Darstellung des Phasenmodells

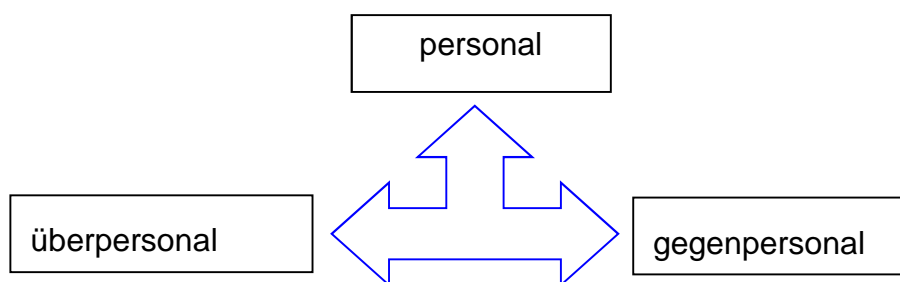
Unterphasen	Hauptphasen	
	1. Abhängigkeit Klärung der Beeinflussung durch vorgegebene Strukturen, den Leiter und die Mitglieder	2. Nähe und Offenheit Klärung der Nähe und der persönlichen Beziehungen
1. Ausweichverhalten (Flucht)	Reden über Themen außerhalb der Gruppe, Warten auf Strukturierung durch Leiter oder Programm	Idealisierung der Gruppe Wunsch nach unterschiedsloser Nähe Sehr große Erwartungen an die persönlichen Beziehungen
2. Auseinandersetzung (Kampf)	Infragestellen und Auseinandersetzung mit der leitenden Autorität durch die Gruppenmitglieder sowie untereinander über die Gruppenleitung (Kompetenz, Stile) Struktur (Sinn, Funktion) und Thema (Ziele, Aufgaben)	Auseinandersetzung über Grad der Offenheit, wie eng sollen persönliche Beziehungen sein? Wie viel Nähe ist nötig, um miteinander arbeiten zu können? Gibt es eine Verpflichtung zu Intimität?
3. Zusammenarbeit	Abklären der Einflussmöglichkeiten der einzelnen Mitglieder einschließlich des Leiters, dadurch verliert das Autoritätsproblem an Gewicht, Übernahme von Führungsrollen durch einzelne Gruppenmitglieder möglich	Spezifisches Interesse an Mitgliedern über die Rolle hinaus, offenes Zeigen von Gefühlen (auch negative), Orientierung an Themen der Gruppe, intentionale Metakommunikation (Was bedeutet Du für mich?), akzeptieren unterschiedlicher Nähebedürfnisse und Beziehungen

Hauptphase 2,

Nähe und Offenheit unter den Mitgliedern als spontane Reaktionen in Bezug auf Klärung der persönlichen Beziehungen und Regulierung der Nähe.

- a) Überpersonale Mitglieder, die einen relativ hohen Grad an Offenheit und Vertraulichkeit brauchen, um sich in einer Gruppe wohl fühlen zu können.
- b) Personale Mitglieder, für die dieser Problembereich relativ unproblematisch ist, die sich unter allen Bedingungen wohl fühlen können.
- c) Gegenpersonale Mitglieder, die dazu neigen, Nähe mit anderen zu vermeiden und Offenheit in Bezug auf persönliche Beziehungen eher abzulehnen.

Übersicht Hauptphase 2: Nähe und Offenheit



Systemcharakter der Reaktionsbereitschaften

Die den Reaktionsbereitschaften entsprechenden Verhaltensweisen haben Systemcharakter, d.h. jemand ist nicht "Gegenpersonal" als Persönlichkeitseigenschaft, sondern seine Position auf diesen Dimensionen wird erst bestimmt im Verhältnis zu den anderen Gruppenmitgliedern, hängt also ab von der Zusammensetzung einer Gruppe.

Während der Kampfphasen kommt es meist zu einer Polarisierung der Meinungen und häufig zu einer stereotypen Zuweisung von Eigenschaften. Dadurch werden die vertretenen Positionen einseitig dargestellt als sie es in Wirklichkeit sind. Erst in der Klärungsphase wird deutlich, dass die verschiedenen Sichtweisen in jedem einzelnen vertreten und nicht einseitig auf Personen verteilt sind.

Dieses Konzept ist ein idealtypisches, d.h. die Phasen können, müssen aber nicht in dieser Form und in dieser Folge ablaufen. Je nach Gruppenzusammensetzung und vorherrschenden Bedürfnissen kann sowohl die Reihenfolge als auch die Intensität der einzelnen Phasen variieren. Einzelne Unterphasen, die nicht befriedigend abgeschlossen sind, können immer wieder

thematisiert werden, solange, bis eine Klärung herbeigeführt worden ist, die für alle Gruppenmitglieder akzeptable Bedingungen schafft. Es ist wichtig, dass diese Phasen von der Gruppe durchlebt werden.

Beziehungsaspekte der Kommunikation sind bedeutsam

Es ist nicht möglich, die in den einzelnen Phasen jeweils vorherrschenden Probleme allein durch rationale Diskussionen zu lösen. Für die Klärung der Abhängigkeiten sind die Beziehungsaspekte der Kommunikation von Bedeutung und nicht so sehr die Inhaltsaspekte.

Dementsprechend wirkt an einer Aussage das, was etwas über die Beziehung mitteilt und nicht der Inhalt der Äußerung. Hierzu ein Beispiel:

Wenn einer ständig beteuert, wie wichtig ihm die Beiträge anderer sind und diese dabei nicht zu Wort kommen lässt, drückt er durch sein Handeln aus, dass ihm die Beiträge anderer nicht wichtig sind.

Nicht das, was man inhaltlich sagt, wirkt, sondern das, was man ausdrückt, indem man etwas sagt.

2. Wechselwirkung von Gruppenprozess und Persönlichkeitsdispositionen

Barker³ (1991) differenzierte das Phasenmodell im Hinblick auf die Entstehung von Gruppennormen und deren Bedeutung für die Leistungsfähigkeit von Gruppen. Die Reaktionen der Gruppenmitglieder in den Hauptphasen können als bislang erfolgreiche Versuche der Mitglieder aufgefasst werden, ihr Selbstwertgefühl zu sichern und zu schützen. Der individuelle Prozess der Auseinandersetzung mit Abhängigkeit und die Klärung in der Gruppe führen zur Entfaltung und Stabilisierung von Normen, z.B. wie Nähe in der Gruppe hergestellt und reguliert wird.

Bei einer Untersuchung erfolgreicher Gruppe, sah Barker (1991) die Hypothese bestätigt, dass der Erfolg einer Gruppe auch damit zusammenhängt, wie sie die Näheproblematik (Nähe/Distanz) löst.

Erfolgreiche Gruppen zeigen:

- negative Gefühle (verbal wie nonverbal),
- eine kollektive Orientierung (Mitglieder verfolgen das Thema an dem die Gruppe interessiert ist),

³Barker, David B. The Behavioral Analysis of interpersonal intimacy in group development. In: Small Group Research, Vol. 22 No. 1, February 1991, S. 76-91.

- spezifisches Interesse an den Mitgliedern und ihrer einmaligen Art zu handeln, zu denken (also über die Rolle hinausgehendes Interesse an den Mitgliedern) und
- "intentional metacommunication" (Barker, 1991, S. 81) als Kommunikation die den Inhalts- und Beziehungsaspekt im Hinblick auf die jeweilige Beziehung fokussiert.

Diese Verhaltensweisen und Haltungen entstehen nicht einfach aus den verschiedenen Persönlichkeitsdispositionen der Mitglieder, sondern entwickeln sich im Wechselspiel der persönlichen Reaktionsbereitschaften mit den Phasen der Gruppenentwicklung.

Bedeutung und Reichweite des Phasenmodells

Dieses Phasenmodell wurde ursprünglich für Selbsterfahrungsgruppen entwickelt als Beobachtungshilfe und Verständnishilfe von auftretenden Verhaltensweisen und ablaufenden Interaktionen. Inzwischen weiß man, dass diese Prozesse in mehr oder weniger ausgeprägter Form in allen Gruppen ablaufen; man kann annehmen, dass die Auseinandersetzung mit den Problembereichen Autorität und Nähe auch in reinen Arbeitsgruppen stattfinden, dort jedoch meist unschwellig ablaufen und unbewusst häufig die effektive Zusammenarbeit behindern (z.B. durch Rivalitäten, Konkurrentenverhalten, Minderwertigkeitsgefühle etc.)

Autoren: M. Portele & A. Thielen
Quelle: isb