

Gruppenprozess Phasenmodell

Merkblatt



Die Entstehung eines Teams ist ein Prozess. Die Entwicklung geht nicht linear, zielstrebig und mit immer grösserer Effizienzsteigerung vor sich. Ähnlich einer Sportmannschaft muss das Team "zusammenwachsen", die Möglichkeit haben sich zu orientieren, Konflikte auszuleben und zu beseitigen, Kompromisse zu schliessen, sich zu integrieren und zu wachsen. Der Entwicklungsprozess vollzieht sich auf zwei Ebenen:

Auf der Sachebene (Lokomotion)

Hier sind alle Aspekte der sachlichen Bewältigung der Aufgabenstellung und der Organisation angesiedelt. Es geht um die Aufgabenerfüllung und Zielerreichung.

Auf der Interaktionsebene (Kohäsion)

Auf dieser Ebene sind die menschlichen Seiten des Teams betroffen (z.B. Atmosphäre, Einfluss, Rolle im Team usw.). Es geht um die Integration und den Zusammenhalt der Gruppe

Phasen des Gruppenprozesses

Das erweiterte Phasenmodell nach Bruce Tuckmann (1965) zeigt die Phasen eines solchen Gruppenprozesses und was darin vorgeht.

Anfangs- und Orientierungsphase (Forming)

Dies ist die Entstehungsphase des Teams, jedes Mitglied hat bestimmte Erwartungen und es herrscht eine gewisse Unsicherheit. Auf der Interaktionsebene findet ein Beschnuppern statt, auf der Sachebene werden Informationen gesammelt, Ziele geklärt usw. Das ICH-Denken dominiert.

Phase der Positions- und Rollenklärung (Storming)

Diese Phase ist für die Teamentwicklung von enormer Wichtigkeit. Teams, die hier steckenbleiben, werden früher oder später, oder von aussen aufgelöst. Gefühle werden nicht mehr versteckt, wie in der Orientierungsphase, es wird um Machtpositionen gekämpft, die eigene Identität um jeden Preis vertreten und die Positionen verteidigt. Auf der Sachebene finden Diskrepanzen zwischen persönlichen Vorstellungen/Erwartungen und der Aufgabe statt. Methoden und Aufgabenbewältigung werden diskutiert, die Teamleitung angegriffen. Am Ende dieser Phase steht jedoch die Definition der Aufgabenrollen und es besteht ein (allgemeiner) Grundkonsens. Alle versuchen den Platz in der Gruppe zu finden.

Phase der Vertrautheit und Konsolidierung (Norming)

Die Wogen im Team haben sich geglättet, es entsteht ein Wir-Gefühl. Ideen, Gedanken, Daten, etc. werden offen ausgetauscht. Die Kooperation läuft nicht mehr innerhalb der Cliques, sie findet im ganzen Team statt. Die Sicherheit erlaubt es, dass man sich den anderen emotional öffnen kann. Alles in allem ist dies die Phase, in der das Team eine solide Arbeitsplattform gefunden hat und diese weiter ausbaut. Auf der Interaktionsebene entstehen Verhaltensnormen, welche den Zusammenhalt fördern.

Phase der Differenzierung (Performing)

In dieser Phase fließt nun nahezu die gesamte Teamenergie in die Aufgabenbewältigung. Dank einer hohen Teamkohäsion (Zusammenhalt) sind nun auch Spitzenleistungen möglich. Der Selbststeuerungsprozess ist nun sehr hoch, es finden regelmässige Feedbacksitzungen zu Problemen auf der Sach- und Interaktionsebene statt. Ein Gruppenselbstbild und ein Fremdbild („die anderen“) entsteht. Dabei entwickelt sich auch leicht ein Gruppendenken, welches zu erhöhter Risikobereitschaft führt und bewirkt, dass Entscheidungen relativ kritiklos umgesetzt werden.

Abschlussphase (Adjourning)

Das Ziel der Gruppe wurde erreicht. In den meisten Fällen löst sich das Team nun auf. Dies geschieht mit mehr oder weniger emotionaler Beteiligung. Oft gelingt es neue gemeinsame Ziele zu finden wodurch die Gruppe weiter bestehen kann. Durch das Auflösen der Gruppe werden wieder Ressourcen frei, so dass sich die einzelnen Mitglieder sich neuen Aufgaben und Gruppen widmen können.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Entwicklungsphasen und die Prozesse in den zwei Ebenen Sachebene (Lokomotion) und Interaktionsebene (Kohäsion):

Orientierungsphase (Forming)

Sachebene	Interaktionsebene
<ul style="list-style-type: none"> • Erwartungen klären (wozu, für wen, was) • Informationen sammeln • Ziele klären und verstehen • Teilziele definieren • Struktur entwickeln • Methoden zur Aufgabenbewältigung entwickeln 	<ul style="list-style-type: none"> • eigene Rolle finden • gegenseitiges Kennenlernen • Verschlossen im Zeigen von Gefühlen • Welches Verhalten wird akzeptiert? • Abhängigkeit von Teamleitung, Normen, Standards

Konfrontationsphase (Storming)

Sachebene	Interaktionsebene
<ul style="list-style-type: none"> • Diskussionen im "Entweder - Oder- Stil" • Diskrepanz zwischen Aufgabe und persönlicher Orientierung • Widerstand gegen Aufgaben und Methoden • Kontrolle wird abgelehnt • Definition von Aufgabenrollen und Grundkonsens 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualität um jeden Preis (Profilierung) • Verteidigen von Positionen (Hackordnung) • Polarisierung und Cliquenbildung • Kampf um Macht und Status • Konflikte um Stilfragen

Kooperationsphase (Norming)

Sachebene	Interaktionsebene
<ul style="list-style-type: none"> • Offener Austausch von Daten, Ideen, Meinungen • Spielregeln für die Arbeit • Suche nach Problemlösungen • Kooperation aller • Entwicklung von Standards zur Aufgabenbewältigung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung und Akzeptanz untereinander • Entspannen und Wohlbefinden • echtes WIR-Gefühl • Konfliktvermeidung, soweit es geht • Entwicklung des Team-Jargons

Wachstumsphase (Performing)

Sachebene	Interaktionsebene
<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität ganz im Dienst der Teamaufgabe • hoher Selbststeuerungsgrad • kreative Ideen • kontinuierliche Prozessverbesserung • hoher Qualitätsanspruch an die Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Team-Kohäsion (Zusammenhalt) • offenes Feedback über Teamentwicklungsstand • Verhaltensstandards sind geklärt • hohe Teamidentifikation

Abschiedsphase (Adjourning)

Sachebene	Interaktionsebene
<ul style="list-style-type: none"> • Ziel wurde erreicht • Ressourcen werden freigegeben • Neue Aufgaben können wahrgenommen werden • Neue gemeinsame Ziele finden 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr oder weniger starke emotionaler Abschied

Aufgaben der Gruppenleitung

Als Ausbilder/in erlebst du den Gruppenprozess in jedem Kurs im Kursteam, in einer BG oder in der ganzen Kursgruppe von neuem. Du kannst in diesen unterstützend eingreifen indem du der Gruppe hilfst die Phasen zielgerichteter zu durchleben. Diese Hilfestellung soll dir Möglichkeiten aufzeigen was du in den Phasen unternehmen kannst.

Orientierungsphase (Forming)

- Lockere Vorstellungsrunde
- Ziel definieren (organisatorischer Rahmen)
- Inhaltlicher Schwerpunkt setzen
- Erwartungen klären
- Distanz zwischen TN zulassen
- Zu gegenseitigem Vertrauen ermuntern
- Erkundungsprozess fördern

Konfrontationsphase (Storming)

- Möglichkeit bieten eigene Fähigkeiten und Stärken zu zeigen
- Machtkampf um Rolle und Position in der Rollenstruktur dem gemeinsamen Ziel unterordnen
- Nicht zu fest in diese Machtkämpfe eingreifen da sonst neue Leitungsrollen entstehen
- Als Blitzableiter der einzelnen Gruppenmitglieder dienen
- Zwischen einzelnen Mitgliedern vermitteln

Kooperationsphase (Norming)

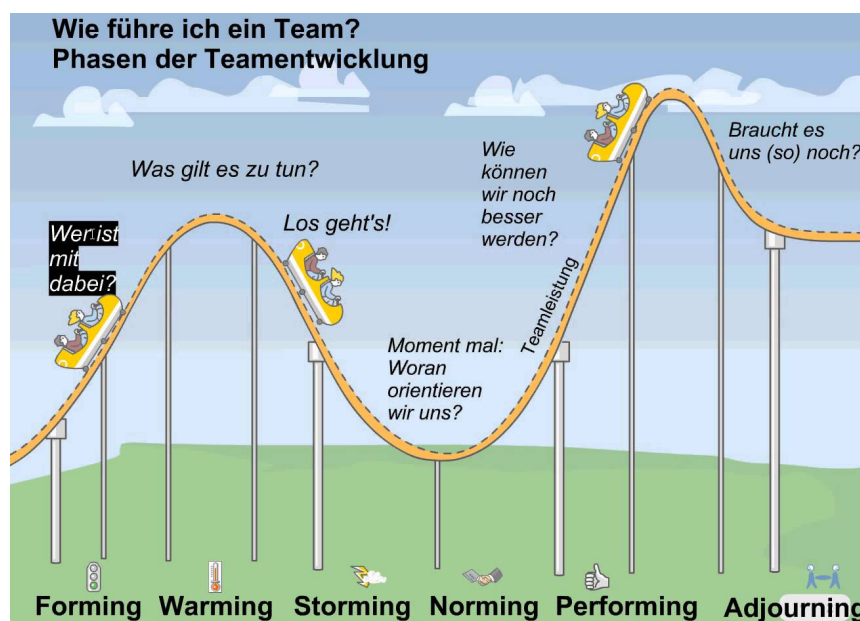
- Den Prozess transparent halten
- Konflikte erkennen und mit kooperativer Art mit den Gruppenmitgliedern lösen
- Verantwortung schrittweise delegieren
- Gruppenspezifische Verhaltensnormen erst zur Diskussion stellen, wenn sich diese in eine problematische Richtung entwickeln
- Gruppe langsam loslassen

Wachstumsphase (Performing)

- Weitgehen zurückziehen
- Prozesse beobachten und allenfalls moderierend eingreifen
- Möglichkeiten zeigen wie die Gruppe nach Aussen handeln kann
- Allfällige Zusammenarbeit mit anderen Gruppen zur Diskussion bringen, um gemeinsam, übergreifende Ziele ins Bewusstsein zu rücken
- Selbstständigkeit der Gruppe fördern

Abschiedsphase (Adjourning)

- Versuchen den Übergang zur neuen Situation zu betreuen
- Möglichkeiten einer Umstrukturierung des Gruppenzieles miterarbeiten
- Hilfe für die Auswertung anbieten
- Für einen angemessenen Abschluss sorgen





Es kann hilfreich sein, wenn man sich als Teamleitung oder -mitglied den Phasen bewusst ist und Möglichkeiten schafft, um die Phasen zu durchleben um schlussendlich mit voller Energie zusammenzuarbeiten können.

Diese einzelnen Phasen können auch wiederholt durchgemacht werden, wenn zum Beispiel ein neues Teammitglied in ein bestehendes Team eintritt, oder sich eine Änderung der Aufgabe ergibt.