

5 Der Prozess der Gruppenbildung

Um was geht es?

« Eine Gruppe hervorragender Solisten ergibt noch kein gutes Orchester. »
Sprichwort

Nur weil die einzelnen Mitglieder einer Gruppe besonders fähig sind, bedeutet das noch lange nicht, dass sie einen Auftrag mit Leichtigkeit zum Erfolg führen. Nimmt man z. B. ein Orchester, das ein klassisches Konzert darbieten soll: Es geht nicht nur darum, dass alle Mitglieder des Ensembles ihre Instrumente beherrschen, sondern sie müssen auch gemeinsam musizieren können. Die individuelle Perfektion reicht nicht aus: Man muss Rücksicht auf die anderen Musiker nehmen, die Harmonie suchen und sich vom Dirigenten führen lassen.

Siehe Reglement 51.002, Dienstreglement, Kapitel 3.2 und 3.3

Siehe Reglement 51.019, Grundsicherung, Kapitel 1.2 und 6.2

Gruppenbildung bedeutet,

- dass jede Gruppe einen Entwicklungsprozess mit verschiedenen Phasen durchläuft.
- dass die Schnelligkeit des Prozessablaufs von der Gruppengröße und der Dauer der Zusammenarbeit abhängt.

5.1 Die Gruppenbildung

Man kann sich gut vorstellen, dass eine harmonische Zusammenarbeit nicht vom ersten Tag an möglich ist. Das gilt nicht nur für ein Orchester, sondern auch für andere Gruppen, z. B. für Sportmannschaften oder eine Kompanie. Zu Beginn kennt man einander kaum und beschnuppert sich ein wenig. Mit der Zeit findet jeder seine Rolle in der Gruppe und die Auftragserfüllung rückt ins Zentrum. Doch oft stellt der Einzelne sich selbst zu sehr in den Vordergrund, wobei der Auftrag in den Hintergrund rückt.

Damit eine Führungsperson eine Gruppe erfolgreich führen kann, muss sie sich der Prozesse, die während der Gruppenbildung stattfinden, bewusst sein und sie aktiv beeinflussen.

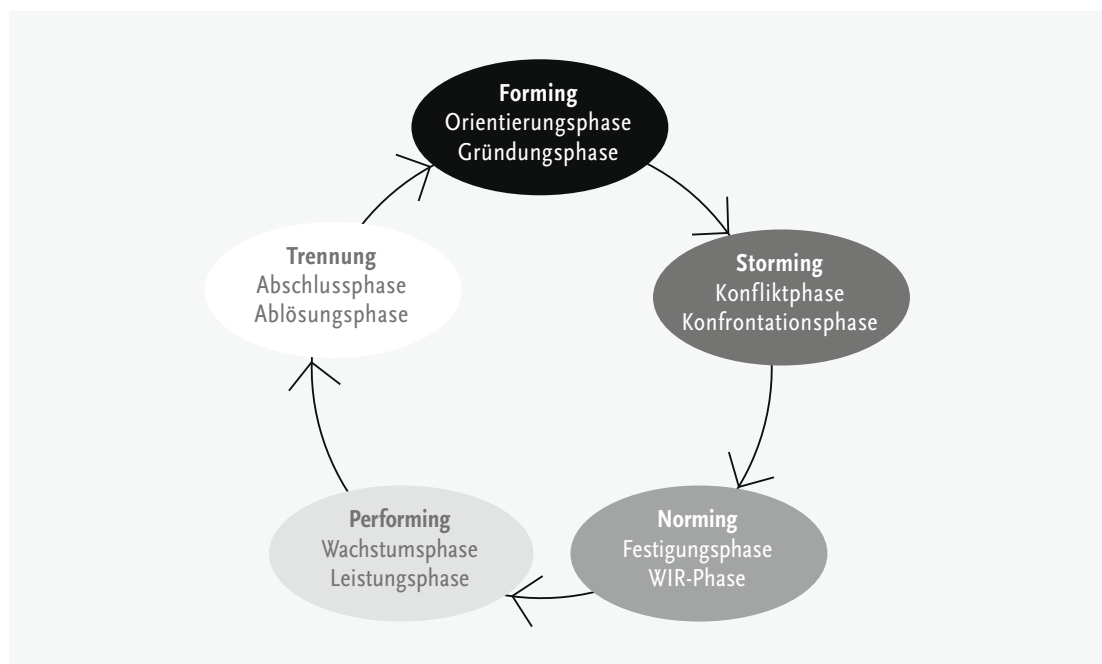
5.2 Die Phasen der Gruppenbildung

Gruppen durchlaufen einen Entwicklungsprozess. Der Prozess lässt sich in verschiedene Phasen unterteilen. Wie schnell dieser Prozess abläuft, hängt unter anderem von der Gruppengröße und der Dauer der Zusammenarbeit ab. Wenn eine Gruppe längere Zeit besteht, durchläuft sie die fünf Phasen nicht nur einmal, sondern immer wieder. So kann eine Gruppe wieder in die sogenannte Stormingphase zurückfallen, wenn ein neues Gruppenmitglied hinzukommt oder die Gruppe verlässt (Tuckman, 1965). Eine andere Möglichkeit ist der Erhalt eines neuen Auftrages oder eines neuen Projektes.

Wichtig ist, dass die Führungsperson die Gruppe in den verschiedenen Phasen begleitet und situativ Einfluss auf den Prozess nimmt. Sie muss dafür sorgen, dass keine der Phasen übersprungen wird, und darauf achten, dass sie selbst die Entwicklung nicht erzwingt.

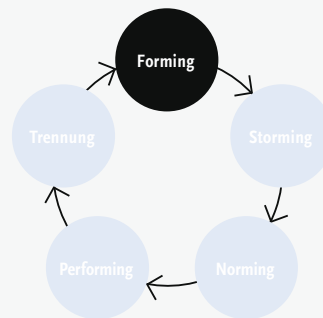
Auf den folgenden Seiten werden die einzelnen Phasen näher erklärt, denen die Führungsperson besondere Beachtung schenken muss.

Abbildung Nr. 9:
Phasen der
Gruppenbildung



Forming (Orientierungsphase/Gründungsphase)

Im Anfangsstadium der Gruppenbildung versuchen sich die Teilnehmer zu orientieren. Jeder bringt seine früheren Gruppenerfahrungen mit. Die neue Situation schafft viele offene Fragen und ein Gefühl der Unsicherheit. In der Kennenlernphase werden hohe Erwartungen an die Führungsperson gestellt. Deshalb ist es wichtig, dass diese die Gruppe auch wirklich führt.

**Was spielt sich in dieser Phase ab?**

- Sich zurückhalten und abwarten
- Beobachten, was andere tun
- Verbergen der eigenen Unsicherheit
- Sich unbekümmert und/oder draufgängerisch geben
- Einordnen der anderen/sich ein Bild von ihnen machen («Schwätzer», «Wichtigtuier», «ein sympathischer Typ»)
- Suche nach Verhaltensregeln und Anweisungen
- Suche nach Zustimmung und Unterstützung (Ausschau nach «Verbündeten»)

Welchen Aspekten muss die Führungsperson besondere Beachtung schenken?

- Klare Strukturen schaffen, die für Orientierung sorgen
- Jedem Gruppenmitglied Offenheit und Aufmerksamkeit schenken
- Gegenseitige Erwartungen klären und Leitplanken setzen
- Gemeinsame Spielregeln für den Umgang miteinander erarbeiten
- Verschiedene Gelegenheiten zum Kennenlernen schaffen, darauf achten, dass kein Mitglied isoliert bleibt
- Notwendige Informationen geben und Unsicherheiten ansprechen und klären
- Gemeinsame Zielsetzung und den Weg dahin erläutern (je nach Situation kann die Gruppe den Weg selbst wählen, dann gilt es, Unterstützung zu bieten)

Nachdem Obgfr Huber seine Gruppe Rekr übernommen hat, erklärt er die Spielregeln (Pünktlichkeit, Ordnung, Stellvertreterregelung, Pflicht zur Information, «einer für alle, alle für einen» usw.).

Beispiel

Storming (Konfliktphase/Konfrontationsphase)	
<p>Nach der Überwindung der ersten Unsicherheit äussern sich die Gruppenmitglieder persönlicher. Es ist wichtig, den auftretenden Auseinandersetzungen Zeit einzuräumen und keinesfalls zu versuchen, diese Phase abzukürzen oder gar zu überspringen. Wenn Probleme in dieser Phase autoritär gelöst werden, können Strukturen nicht festgelegt werden und der Machtkampf bleibt ein Dauerzustand, was die Leistung beeinträchtigen kann.</p>	
<pre> graph TD Forming((Forming)) --> Storming((Storming)) Storming((Storming)) --> Norming((Norming)) Norming((Norming)) --> Performing((Performing)) Performing((Performing)) --> Trennung((Trennung)) Trennung((Trennung)) --> Forming((Forming)) style Storming fill:#333,color:#fff </pre>	
Was spielt sich in dieser Phase ab?	Welchen Aspekten muss die Führungsperson besondere Beachtung schenken?
<ul style="list-style-type: none"> • Da es noch kein Zusammengehörigkeitsgefühl gibt, sucht sich der Einzelne «seinen Platz» in der Gruppe, d. h. die Mitglieder ringen um die künftige Gruppenstruktur: <ul style="list-style-type: none"> • Wer gehört wirklich dazu (Mitgliedschaft)? • Was wird von jedem Einzelnen erwartet (Rollenverteilung)? • Wie viel Einfluss haben die Beteiligten (Machtverteilung)? • Welche Regeln sollen gelten (Normensetzung)? • Vorstellungen, Erwartungen und Werthaltungen treffen aufeinander und führen zu Meinungsverschiedenheiten bis hin zu Konflikten, d. h. die einen versuchen, ihre Meinung durchzusetzen, die anderen ziehen sich psychisch oder physisch zurück • Die Anzahl kritischer Fragen nimmt zu; es kann zu Angriffen auf die Führungsperson kommen • Wenn einzelne Mitglieder sich mit «Gleichgesinnten» zusammenschliessen, werden Untergruppen gebildet (rivalisierende Untergruppen stellen das Weiterbestehen der Gesamtgruppe in Frage) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sich selbst nicht auf Machtkämpfe einlassen, sondern klare Grenzen setzen • Darauf achten, dass einzelne Personen nicht zu viel Raum einnehmen (andere nicht zu Wort kommen lassen oder unterbrechen) • Einzelnen Gruppenmitgliedern häufig Feedbacks geben, diese aber auch innerhalb der Gruppe fördern, damit Selbstbild und Fremdbild miteinander verglichen werden können • Unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse aufzeigen und gegenseitigen Respekt verlangen • Entstehende Spannungen und Konflikte nicht negativ bewerten, sondern ansprechen und als Chance zur Gruppenentwicklung nutzen • Entstehung der Gruppennormen besondere Beachtung schenken und negative Entwicklungen ansprechen

Beispiel

Am Ende eines Ausbildungstages gibt Obgfr Huber seinen Rekr jeweils ein kurzes Feedback zu ihrer Leistung und ihrem Verhalten. Dabei duldet er keine Unaufmerksamkeiten.

Norming (WIR-Phase/Festigung)	
<p>Nachdem eine erfolgreiche Auseinandersetzung um die Gruppenstruktur zu Entscheidungen geführt hat, entsteht Raum für gemeinsame Zieldefinitionen und Aktivitäten.</p>	
<pre> graph TD Forming --> Storming Storming --> Norming Norming --> Performing Performing --> Trennung Trennung --> Forming </pre>	
Was spielt sich in dieser Phase ab?	Welchen Aspekten muss die Führungsperson besondere Beachtung schenken?
<ul style="list-style-type: none"> • Kompromisse werden geschlossen und Lehren aus den Konflikten gezogen • Umgangsformen und Gruppennormen werden akzeptiert • Gruppenbild (Gruppenidentität) und Gemeinschaftsgefühl (WIR-Gefühl) entwickeln sich • Äusserungen werden persönlicher, Gefühle füreinander werden ausgedrückt • Verhaltensspielräume werden grösser, da abweichendes Verhalten eher toleriert wird • Gruppe und Gruppenklima werden insgesamt als positiver erlebt (Spass, Lachen, Entspannung) • Arbeitsfähigkeit nimmt zu, die Zusammenarbeit ist effizienter • Entscheidungen können gefällt werden, da man sich rasch einigt 	<ul style="list-style-type: none"> • Den Gruppenmitgliedern, wenn möglich, die Zielsetzung und/oder das Vorgehen bezüglich der Arbeitsausführung überlassen; dabei die Rolle des Koordinators oder Beraters übernehmen (erhöht Motivation, weil sich Gruppenmitglieder mit selbst gesetzten Zielen besser identifizieren) • Fachliche Kompetenz der Mitglieder und das Selbstwertniveau der Gruppe stärken, indem vermehrt Verantwortung übertragen wird • Vereinbarte Normen beachten und ansprechen • Die Wahrnehmung schärfen, da das harmonische Gruppenklima möglicherweise darauf beruht, dass Konflikte vermieden und Gefühle unterdrückt werden

Wenige Tage nach Beginn des Abverdienens beginnt Lt Müller seinen Grfhr und insbesondere seinem Stv vermehrt Verantwortung zu übertragen (Teilnahme an Rap und Erkundungen, Erarbeitung von Konzepten, Mithilfe bei der Ausbildungskontrolle, Mitgestaltung der Ausbildungstage, Mithilfe bei Qualifikationen usw.).

Beispiel

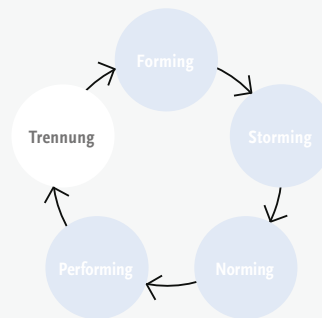
Performing (Wachstumsphase/Leistungsphase)	
<p>Die Gruppe ist auf dem Leistungshoch. Die Phase ist durch Arbeitsorientierung, Solidarität, Leistungsausrichtung und zielgerichtetes Handeln der Gruppe geprägt. Wenn sich die Gruppe jedoch weiterentwickeln soll, müssen die Gruppenmitglieder bereit sein, auch negative Gefühle und Konflikte zu akzeptieren. Vor allem müssen sie über ihre Beziehungen reden können.</p>	
<pre> graph TD Forming((Forming)) --> Storming((Storming)) Storming --> Norming((Norming)) Norming --> Performing((Performing)) Performing --> Trennung((Trennung)) Trennung --> Forming </pre>	
Was spielt sich in dieser Phase ab?	Welchen Aspekten muss die Führungsperson besondere Beachtung schenken?
<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben werden gemeinsam in Angriff genommen • Strukturen, Werte und Normen sind akzeptiert und verinnerlicht • Zusammenhalt, gegenseitige Hilfe, Vertrauen und offener Austausch von Informationen finden statt • Strukturen und Abläufe (z. B. Rollenstruktur, Kommunikationsstruktur) festigen sich im Laufe der Zeit • Gemeinsamkeiten werden erkannt und Unterschiede toleriert, was die Gruppe als nützlich empfindet • Arbeiten werden eigenverantwortlich erledigt 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Führungsperson nimmt sich etwas zurück (vermehrte Beobachterrolle) • Aufgaben können delegiert werden • Erfolge der Gruppe werden anerkannt • Themen werden mit der Gruppe laufend reflektiert: <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsstruktur: Wer hat mit wem wie häufig Kontakt? • Position und Rollen: Welche Stellung haben die Einzelnen in der Gruppe und welche Rollen füllen sie aus? • Normen: Welche Themen sind tabu und warum? • Machtverteilung: Wie sieht eine Entscheidungsfindung aus? Werden individuelle Bedürfnisse nach Möglichkeit berücksichtigt? • Ziele: Sind sie allen bewusst und stimmt der Weg? • Konfliktverhalten und -toleranz: Wie viel Auseinandersetzung verträgt die Gruppe und wie werden Konflikte ausgetragen?

Beispiel

Obgr Huber spricht Konflikte in seiner Gruppe nicht mehr offen an und versucht sich als Beobachter zu verhalten. Er lässt seine Sdt eigenständige Lösungen finden.

Phase der Trennung (Abschlussphase/Ablösungsphase)

Während die einen froh sind, dass die Gruppenarbeit aufhört, trauern andere der Gruppe nach, fühlen sich unsicher oder haben Angst. Es ist die Aufgabe des Gruppenleiters, die Teilnehmer auf die Auflösung der Gruppe und den Übertritt in die Alltagswelt vorzubereiten. Je höher der Gruppenzusammenhalt war, desto schwieriger kann das Ende der Zusammenarbeit für die Gruppenmitglieder werden.

**Was spielt sich in dieser Phase ab?**

- Es kann zu einer Leistungsminderung kommen
- Die Gruppenmitglieder orientieren sich vermehrt nach aussen
- Der Gruppenleiter wird für die Strukturierung wieder wichtiger
- Unterschiedliche Fähigkeiten sind vorhanden, um die eigenen Empfindungen bei sich wahrzunehmen und sie auszudrücken
- Den Gruppenmitgliedern ist idealerweise klar, was sie während der Zusammenarbeit gelernt haben, um diese Erfahrungen in Zukunft nutzen zu können

Welchen Aspekten muss die Führungsperson besondere Beachtung schenken?

- Sich als Gruppenleiter wieder mehr einbringen
- Das Ende ansteuern und vorbereiten (Zeitplan für die Schlussphase erarbeiten)
- Eine Rückschau und Auswertung machen (Gelerntes und Erlebtes besprechen und verarbeiten)
- Bewusst Zeit für den Abschied geben und Hektik oder Leerlauf vermeiden

Kurz vor Ende der RS spricht Obgfr Huber bei einem gemeinsamen Nachtessen mit seinen Grfhr und Sdt über das Erlebte der vergangenen Wochen.

Beispiel

Die zentralen Überlegungen zum Prozess der Gruppenbildung lauten:

- In welcher Phase befindet sich die Gruppe?
- Welche Aspekte und Gruppendynamiken müssen besonders beobachtet werden?

Das Wichtigste in Kürze

Jede Gruppe durchläuft unterschiedliche Phasen der Gruppenbildung.

Forming (Orientierungsphase/Gründungsphase)
Viele offene Fragen und ein Gefühl der Unsicherheit

Storming (Konfliktphase/Konfrontationsphase)
Noch kein Zusammengehörigkeitsgefühl, Ringen um die künftige Gruppenstruktur

Norming («WIR-Phase»/Festigungsphase)
Gruppennormen, Umgangsformen und «Wir-Gefühl»

Performing (Wachstumsphase/Leistungsphase)
Leistungshoch, Zusammenhalt, gegenseitige Hilfe, Vertrauen und offener Austausch von Informationen

Trennung (Abschlussphase/Ablösungsphase)
Je höher der Zusammenhalt, desto schwieriger das Ende der Zusammenarbeit

Dem Führungsverhalten des Vorgesetzten kommt in den einzelnen Phasen besondere Bedeutung zu.