



## Handout

### Gruppe und Team

---

Von  
Mag.<sup>a</sup> Laura Soroldoni  
+43 699 144 52 644  
laura.soroldoni@bab.at

Wien, 25.10.2022



VÁLTOZÓ  
VILÁGÉRT  
ALAPÍTVÁNY



**OGB**

Internationales Referat  
International Department



MAGYAR SZAKSZERVEZETI SZÖVETSÉG

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung und Definitionen</b>	<b>3</b>
1.1	Die Menge bzw. Masse	3
1.2	Die Gruppe	3
1.3	Phasen der Gruppenentwicklung	3
1.4	Rangpositionen in Gruppen	6
<b>2</b>	<b>Themenzentrierte Interaktion (TZI)</b>	<b>8</b>
2.1	(Hilfs-)Regeln für Kommunikation in Arbeits- und Lernprozessen	9
<b>3</b>	<b>Literatur</b>	<b>9</b>

# 1 Einleitung und Definitionen

---

Jeder Mensch steht in einer Fülle von sozialen Beziehungen. Das ganze Leben spielt sich in verschiedensten Gruppen wie Familie, Kindergarten, Schulklasse, Arbeitsteams, Sportvereine uvm. ab. Um den Begriff einer Gruppe zu konkretisieren, ist es hilfreich ihn verwandten Begriffen gegenüberzustellen (König, 2007, S. 15).

Soziale Einheiten, in denen Menschen aufeinandertreffen, unterscheiden sich folgendermaßen:

## 1.1 Die Menge bzw. Masse

Unter Menge wird eine Gesamtheit an Personen bezeichnet, die sich ohne Verabredung bzw. Interaktion zur selben Zeit am selben Ort befinden.

Kennzeichen einer Menge:

- Anonymität ihrer Mitglieder
- am gleichen Ort
- nur von vorübergehender Dauer

Eine Menge kann zur Masse werden, wenn sich die beteiligten Personen in Hinblick auf ein eingegrenztes Ziel zusammenschließen z.B. bei einer Demonstration (König, 2007, S. 16).

## 1.2 Die Gruppe

Die Kleingruppenforschung definiert Gruppe unter formalen Gesichtspunkten (König, 2007, S. 15). Eine Kleingruppe hat:

- bis max. 20 Mitglieder,
- eine gemeinsame Aufgabe oder Ziel,
- die Möglichkeit der direkten Kommunikation (Face to face),
- eine gewisse zeitliche Dauer.

Darüber hinaus gibt es Aspekte, die sich mit der Zeit entwickeln:

- Gefühl der Gruppenzugehörigkeit, Wir-Gefühl
- System gemeinsamer Normen und Werte
- aufeinander bezogene Rollen hinsichtlich eines Gruppenzieles

## 1.3 Phasen der Gruppenentwicklung

Dynamik bezeichnet das Kräftespiel, das sich dann ereignet, wenn Menschen in Beziehung treten und dadurch mit ihren verschiedenen - übereinstimmenden und widersprechenden - Bedürfnissen, Erfahrungen und Verhaltensweisen aufeinandertreffen. Die Dynamik dieser Beziehungen scheint nach bestimmten Gesetzmäßigkeiten zu verlaufen. Das zentrale Thema dieser Phasen ist Nähe und Distanz. Das Leben und Geschehen in Gruppen ist vielfältig, mehrschichtig und komplex. Während die Inhaltsebene jener Teil der Vorgänge in Gruppen ist, der leicht erkennbar und offensichtlich ist, liegen die Verhältnisse bei den Prozessvorgängen anders. Unter der Oberfläche wechseln sich gleichzeitig dynamische Gruppenphasen ab, die sich auf den affektiven und sozialpsychologischen Ebenen abspielen.

Die Einteilung in unterschiedliche Gruppenphasen ermöglicht, eine bestimmte Gruppe in ihrer zeitlichen Entwicklung zu verstehen. Das Verhalten der Gruppe und der Einzelnen zu gleichen Aufgabenstellungen ist in jeder Phase anders. Dieses Wissen über die Entwicklung einer Gruppe gestattet dem Leiter oder der Leiterin eine Beurteilung der Gruppe als Ganzes, die Beurteilung Einzelner, die adäquate Erstellung eines Programms, ein Verständnis für Rollen und Aktivitäten sowie für die Kommunikation innerhalb der Gruppe. Die Phasen

verlaufen nicht einfach geradlinig, sondern in jeder Phase gibt es Übergänge. Immer treiben Einzelne die Phase voran, während andere sie hemmen. Jede Gruppe hat ihre eigene Geschwindigkeit.

Wer von Gruppen spricht, meint oft, dass die Gruppe bereits eine Gruppe ist. Das würde bedeuten, dass sie sich bereits in der so genannten Differenzierungsphase oder Vertrautheitsphase befindet, in der sie einen „Gruppenvorteil“ erst voll nutzen kann. Die meisten Gruppen oder Teams bleiben aber in den ersten Phasen „stecken“.

Es folgt eine Darstellung in Anlehnung an **Tuckmann** (1965).

### Unsicherheitsphase / Forming

Beim ersten Zusammentreffen in neuen Gruppen sind die meisten Menschen etwas unsicher. Sie versuchen sich an verschiedenen Gegebenheiten zu orientieren und gehen zunächst in eine abwartende Position.

Die Aufgaben der Leiterin/des Leiters in dieser Phase sind:

- Raum und Zeit übersichtlich und klar zu strukturieren,
- persönlichen Kontakt zu allen (neuen) Mitgliedern ermöglichen,
- alles für eine Orientierung erforderliche einrichten (Hinweisschilder etc.),
- freundliche Atmosphäre schaffen,
- Kontakt mit Einzelnen anregen/fördern/erleichtern.

### Orientierungsphase / Warming

Die Teilnehmenden wahren Distanz und suchen Schutz. Sie suchen nach den geltenden Normen in der Gruppe, versuchen die gegenseitigen Erwartungen abzuklären und testen die Gruppenleitung. In dieser Phase zeigt jede/r Einzelne seine gewohnten Verhaltensmuster, d.h. jede/r bringt ihre/seine Erfahrungen aus anderen Bezugsgruppen wie Familie, Schule, Freundeskreis, usw. mit. Andere werden etikettiert und Einzelne sind nur in geringem Maße bereit Verantwortung zu übernehmen. Vertrauen entwickelt sich nur langsam, es werden Personen gesucht, die auf der gleichen „Wellenlänge“ liegen und andere gemieden.

#### Verhalten Gruppenleitung

An einem klaren Angebot der Leitung klären sich die diffusen Erwartungen der Mitglieder leichter. Daher ist es günstig, wenn das Programm eher sachbezogen und nur begrenzt gefühlsbetont ist; wenn es locker gestaltet ist und Möglichkeiten bietet, sich gegenseitig Kennen zu lernen. In dieser Phase wird die Leitung nicht von allen unbedingt akzeptiert. Das „Akzeptiert werden“ ist ein Prozess. Zuerst wird er/sie getestet.

Die Aufgaben der Leiterin/des Leiters in dieser Phase sind:

- Ängste abbauen,
- das gegenseitige Kennenlernen fördern („Warming up“ – Übungen),
- positive Erfahrungen ermöglichen,
- eine gute Programmplanung vorschlagen (je strukturierter, desto besser).

### Konfliktphase / Storming

Die Teilnehmenden werden persönlicher und zeigen mehr Gefühl; jede/r versucht das Gruppengeschehen zu beeinflussen. In dieser Phase beginnen Einzelne, ihren Status in der Gruppe zu testen. Es bilden sich Cliques, Konflikte werden ausgetragen und Gefühle werden verletzt. Rangeleien um die Führungsposition innerhalb der Gruppe entstehen und an der Gruppenleitung wird Kritik geübt. Diskussionen über dessen/deren Tätigkeit und Verhalten werden geführt. Die Teilnehmenden versuchen das eigene Territorium abzustecken, indem sie teils kritisch und teils ablehnend reagieren. Für negative Entwicklungen wird ein Sündenbock gesucht, Subgruppen / Cliques werden gebildet. Die Gefahr ist jetzt sehr groß, dass Einzelne jetzt die Gruppe verlassen.

### Verhalten Gruppenleitung

Es hat sich bewährt, die Möglichkeit zu schaffen, Macht zu erproben und auszuüben. (z. B. in Untergruppen). Das Programm, das Thema, der Inhalt sollte in dieser Phase ebenfalls kurzfristig angelegt sein, damit die Gruppenmitglieder nicht überfordert werden. Gefühle spielen in dieser Phase eine wichtige Rolle: Feindschaft, Neid, Nicht – Beachtet – Werden, etc.

Die Gruppenleitung sollte durch ihr Verhalten zeigen, dass sie ohne Ausnahme jede/n Einzelne/n schützt, besonders Schwächere. In dieser Phase muss die Leitung eine vermittelnde Rolle übernehmen. Auf keinen Fall darf sie parteiisch werden. Sie muss wissen, dass Machtkämpfe Teil verschiedener Entwicklungsphasen einer Gruppe sind und nicht per se negativ zu bewerten sind. Das Ende der Machtkampfphase ist durch die Herausbildung von für diese Gruppe spezifischen Normen gekennzeichnet.

Die Aufgaben der Leiterin/des Leiters in dieser Phase sind:

- das Programm in Hinblick auf zunehmende Kooperation planen,
- die eigene Position als LeiterIn verdeutlichen,
- den Rahmen der Veranstaltung abstecken.

### Einführung von Normen / Norming

Die Teilnehmende legen nun ihr übertrieben vorsichtiges Verhalten ab und intensivieren ihre Zusammenarbeit. Ideen, Meinungen und Problemlösungsansätze werden ausgetauscht, die individuellen Bedürfnisse abgeklärt – auf der Basis offener Kommunikation und gegenseitiger Akzeptanz und Wertschätzung. Die zwischenmenschlichen Beziehungen werden ausgebaut, langsam entsteht ein „Wir-Gefühl“. Dass einzelne Gruppenmitglieder vorübergehend fehlen, wird nun eher akzeptiert, die Gruppe ist aber kaum in der Lage, neue Mitglieder aufzunehmen. Das Vertrauen zueinander wird allmählich offenbar. Stärken und Schwächen werden offen gezeigt und die einzelnen Gruppenmitglieder bekennen sich zueinander. Allerdings differenzieren sich die einzelnen Personen noch wenig vom Ganzen, das Wir ist bestimmend. Die Gruppe ist in dieser Phase meist sehr kreativ, kann aber leicht den „Realitätssinn“ in Bezug auf die Umwelt verlieren.

### Verhalten Gruppenleitung

Jetzt ist es an der Zeit, Einzelne zu befähigen „ihren Platz bzw. ihre Rolle“ in dieser Gruppe zu finden.

Die Aufgaben der Leiterin/des Leiters in dieser Phase sind:

- die Gruppe aktivieren und ihr Verantwortung übertragen,
- den Einzelpersonen und der Gruppe freie Entfaltungsmöglichkeiten geben,
- auf Vorgaben immer öfter verzichten.

### Phase der Produktivität / Performing

Die Teilnehmenden identifizieren sich mit der Gruppe und kommunizieren gut miteinander. Die einzelnen Personen erscheinen differenzierter zur Gruppe; jede/r kann sich eine eigene Meinung leisten. In dieser Phase werden Entscheidungen in der Gruppe nicht nur auf emotionaler Basis, sondern auf Grund sachlicher Argumente gefällt. Die Gruppe ist besonders arbeitsfähig und Konsens ist leichter erreichbar. Die Gruppe hält stark zusammen (Gruppenidentität), und die gemeinsame Aufgabe steht im Vordergrund. Nun ist ein echtes „Wir-Gefühl“ entstanden, es gibt kaum mehr Machtkämpfe, individuelle Unterschiede und Schwächen werden toleriert, jede/r ist bereit, etwas zu geben. Die Gruppe hat Fähigkeiten entwickelt, Konflikte auf eine bestimmte Art und Weise zu lösen. Die Gruppe ist jetzt „reif“ und hat die größte Stabilität. In dieser Phase ist die Gruppe hinsichtlich des Leistungsaspekts am Effizientesten.

### Verhalten Gruppenleitung

Die Leitung sollte jetzt eher im Hintergrund agieren und die Gruppe arbeiten lassen. Aufgaben und Verantwortung sollten abgegeben werden, damit die Gruppe ihre Aufgabenstellungen und Probleme selbständig löst.

Die Aufgaben der Leiterin/des Leiters in dieser Phase sind:

- die Gruppenaktivitäten unterstützen,
- der Gruppe Feedbacks geben,
- den Umgang der Einzelnen mit ihren Stärken und Schwächen fördern, damit sie diese bewusst in der Gruppe erleben können.

### Phase der Auflösung / Transforming

In der Trennungsphase sind Gefühle maßgebend, die die Auflösung der Gruppe verhindern, obwohl sie eigentlich notwendig wäre: Langeweile, die überdeckt wird; der Wunsch, nichts mehr in die Gruppe zu investieren. Dies erklärt das charakteristische Verhalten der Gruppe: Die Teilnehmenden tauschen frühere Gruppenerlebnisse aus und versuchen, dem Ablösungsprozess auszuweichen. Unruhe und Unzufriedenheit kommt auf, Rückschritte in frühere Phasen kommen vor. Zusätzliche Gruppentreffen werden in Erwägung gezogen. Bezugsgruppe ist immer noch die eigene Gruppe; für Einzelne kann aber bereits eine neue Gruppe ins Blickfeld treten.

#### Verhalten Gruppenleitung

Der oder die GruppenleiterIn sollte in dieser Phase für Transparenz sorgen und destruktive Verschleierungstaktiken aufdecken. Es gilt Einzelne dabei zu unterstützen, das Ende der Zusammenarbeit einzugestehen und zu akzeptieren.

Die Aufgaben der Leiterin/des Leiters in dieser Phase sind:

- Individualität fördern (jede/n den eigenen Weg gehen lassen),
- die Mobilität der einzelnen Mitglieder und der Gruppe zulassen,
- die Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit ausweiten,
- Wiederbegegnung ermöglichen (Namens- und Adressenliste anregen),
- für angemessenen Abschluss sorgen.

### Zusammenfassung

Diese Phasen sind kein „natürliches“, starres Prinzip, das jeder Gruppenentwicklung zu Grunde liegt. Das Phasenmodell dient als grobe Orientierung zur Beurteilung des Gruppenprozesses und dem situationsgerechten Einsatz von Interventionen und Techniken.

## 1.4 Rangpositionen in Gruppen

In den 40er und 50er Jahren des 20. Jahrhunderts entwickelte der Wiener Psychiater Raoul Schindler das Rangdynamische Positionsmodell in Gruppen. Das Modell geht davon aus, dass eine Gruppe ein eigenes Ziel und eine eigene Identität immer in Auseinandersetzung mit einem Gegenüber ausbildet...In dieser Auseinandersetzung entsteht eine Rangstruktur (König/Schattenhofer, 2007, S. 51). Schindler differenziert zwischen vier Rangpositionen. Die Rangordnung in einer Gruppe gliedert sich nach verschiedenen, für eine Gruppe notwendigen und lebenserhaltenden Funktionen, die sich gegenseitig beeinflussen.

Eine Gruppe ist nicht in jeder Phase die gleiche, sodass die Personen, die die verschiedenen Rangpositionen einnehmen, nicht in jeder Phase die gleichen sein müssen. Vielmehr gehört es zur Charakteristik einer lebendigen Gruppe, dass die verschiedenen Rangpositionen und die damit verbundenen Rollen in unterschiedlichen Situationen auch von unterschiedlichen Personen eingenommen werden.

Es folgt eine kurze Beschreibung der verschiedenen Rangpositionen nach Raoul Schindler (Schindler, 2013; König & Schattenhofer, 2007):

### Die Alpha - Position

Personen, die diese Position übernehmen:

- repräsentieren die Gruppe nach außen,
- ihre Ziele sind jene der Gruppe,
- sie haben nur eine wirkliche Verpflichtung: die Person ist schicksalhaft mit der Gruppe verbunden, ist „eine/r von uns sein“.
- sie agieren und argumentiert „nicht“.

### Die Beta - Position

Personen, die diese Position übernehmen:

- haben Sachkenntnis in Bereichen, die die Gruppe interessieren,
- beraten die Gruppe und vertreten ihre Ansichten mit überzeugenden Argumenten und Erfolgen,
- sollten von der Alpha-Position anerkannt werden und werden bei einem „Sturz“ von Alpha leicht mitgerissen,
- haben eine fachliche Autorität, die unangefochten bleibt,
- haben eine größere Unabhängigkeit als jene von Alpha, denn ihre Bindung zur Gruppe ist eine indirekte.

Die Beta-Position ist die einzige Rangposition, die in einer Gruppe auch unbesetzt bleiben kann.

### Die Gamma - Position

Personen, die diese Position übernehmen:

- tauchen in eine „anonyme Mitgliedschaft“ ein,
- tragen keine eigene Verantwortung und identifizieren sich mit der Alpha-Position,
- erleben ihre Arbeit als mühelos und tragen die manifeste Leistung der Gruppe,
- beschäftigen mit Phantasien zu einem Austritt wenn Ermüdung oder Überforderung auftritt.

### Die Omega - Position

Personen, die diese Position übernehmen:

- erfüllen für die Dynamik einer Gruppe eine wesentliche Rolle, sie repräsentieren den Gegenpol ein „abzuwehrendes Gegenüber“, das sowohl faszinierend wie auch verunsichernd sein kann,
- wirken fremd- und randzugehörig,
- widersetzen sich dem gemeinsamen Weg der Gruppe und wenden sich in ihren Affekten gegen Alpha,
- verfügen über zu wenig Machtmittel und Kraft um der Gruppe eine andere Richtung zu geben,
- werden oft als störend empfunden („Sündenbock-Funktion“).

Das Modell zeigt auf, das eine Gruppe benötigt, um personelle Ressourcen optimal zu nutzen und Ziele voranzutreiben:

- eine Person, die initiativ wird und neue Konzepte einfordert,
- eine fachlich beratende, unterstützende Rolle,
- Personen, die diese Initiative unterstützen und
- zumindest eine Person, die diesen Ideen kritisch gegenüber steht und die Gruppe dazu bringt eigene Konzepte zu überprüfen.

Diese unterschiedlichen Positionen können je nach Situation von verschiedenen Personen übernommen werden und sind nicht auf Dauer festgeschrieben.

Aus gruppendynamischer Sicht ist es daher notwendig, das Verhalten Einzelner in Kontext zur Gesamtgruppe zu interpretieren. Modelle der Persönlichkeitspsychologie würden hier zu kurz greifen. Relevante Fragen in diesem Zusammenhang sind nach König & Schattenhofer (2007, S. 52ff):

- Wofür stehen die jeweiligen PositionsinhaberInnen?
- Welche Funktion haben sie in der Gruppe?
- Was erledigen sie stellvertretend?

## 2 Themenzentrierte Interaktion (TZI)

Es folgt die Beschreibung eines Modells nach Ruth Cohn (1991), dass sich als sehr förderlich für das Lernen in und das Leiten von Gruppen erwiesen hat.

Ruth C. Cohn war Gruppendynamikerin, Psychoanalytikerin und die Begründerin der Themenzentrierten Interaktion (TZI) und eine der einflussreichsten VertreterInnen der humanistischen Psychologie.

Die TZI ist auf aktives, schöpferisches und entdeckendes Lernen – Cohn nennt es nach einer Anregung von Norman Libermann Lebendiges Lernen – und Arbeiten ausgerichtet. Sie strebt ein dynamisches Gleichgewicht an zwischen den Bedürfnissen der einzelnen Personen, der Gruppe, deren Aufgabe und dem Umfeld. Heute wird die TZI in allen Arbeits- und Lebensbereichen, insbesondere in der Erwachsenenbildung eingesetzt.

Die Themenzentrierte Interaktion (TZI) bedeutet:

- mehrere Menschen
- treffen sich um ein Thema, ein Anliegen (eine Sache) herum
- und dabei geschieht zwischen ihnen Interaktion, d. h., alle erfahren Beziehung und Austausch untereinander

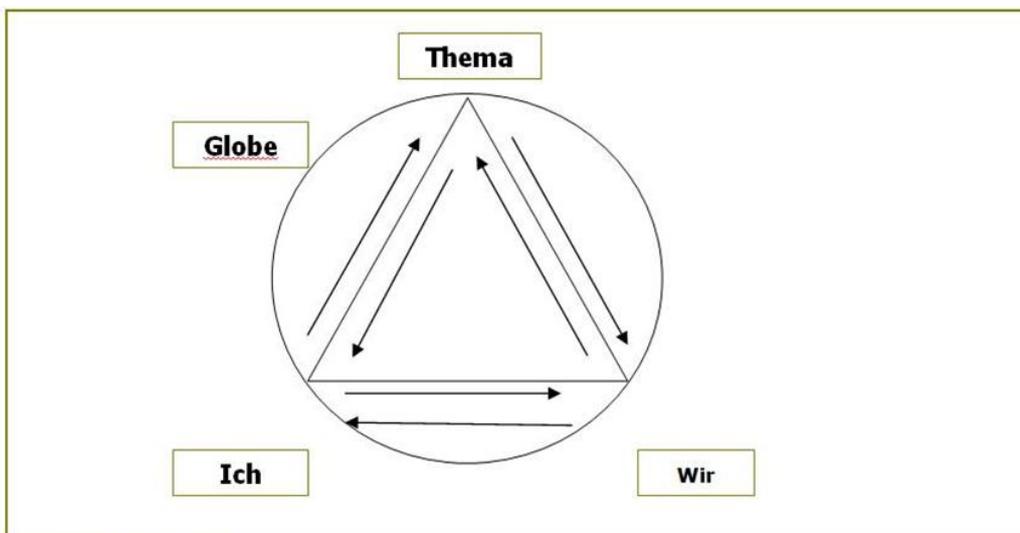


Abb.: Das TZI-Dreieck im Globe

Der „Globe“ ist ein wichtiger Teil des TZI-Konzeptes. Sein Einbezug macht das Dreieck „rund“. Mit dem „Globe“ ist sinnbildlich die natürliche, soziale und gesellschaftliche Umwelt gemeint, die zunächst die Rahmenbedingungen für die Arbeit der Gruppe setzt. Durch die Arbeit der Gruppe kann sich längerfristig auch der „Globe“ verändern, sofern das Lernen handlungsorientiert betrieben wird.

## 2.1 (Hilfs-)Regeln für Kommunikation in Arbeits- und Lernprozessen

Im Rahmen der TZI sind eine Reihe von (Hilfs-)Regeln angesiedelt worden, die aus dem Erfahrungsschatz gelungener Kooperation und Kommunikation stammen. Sie könnten gut auf den Alltag von Selbsthilfe-Gruppen übertragen werden:

### Vertritt dich selbst in deinen Aussagen

Sprich per „ich“ und nicht per „wir“ oder per „man“.

### Wenn du eine Frage stellst, so sage, warum du fragst und was die Frage für dich bedeutet

Fragen allein wirken häufig wie Angriffe. Durch die Angabe der Gründe einer Frage, des persönlichen Anteils daran, werden Fragen klarer und persönlicher.

### Sei authentisch in deiner Kommunikation: Mache dir bewusst, was du denkst und fühlst, und wähle aus, was du sagst und tust

Authentisch sein heißt, Kontakt zu seinen eigenen Gedanken und Gefühlen zu halten.

### Seitengespräche als Signale aufnehmen

Seitengespräche signalisieren Bedürfnisse: sie können großes Interesse am Thema bedeuten, aber auch Scheu, vor der Gruppe zu reden, oder auch Langeweile.

### Nur eine/r zu gleichen Zeit bitte

Wenn mehrere gleichzeitig sprechen, geht vieles unter. Jede/r kann nur einem/einer zuhören.

### Beachte Signale aus deinem Körper und achte auf solche Signale auch bei den anderen

Wer die Signale seines Körpers beachten lernt, wird genauer verstehen, wie Gedanken und Aussagen von bestimmten Körpergefühlen begleitet werden und wie diese ihrerseits ihre Aussagen machen.

### Verwende den Dreischritt: „Ich nehme wahr, dass .... und das bedeutet für mich .... und deshalb will ich tun ...“

Der Dreischritt soll vorschnelles Reagieren und Interpretieren vermeiden helfen.

## 3 Literatur

---

Buchinger, K. (2006). Teamarbeit und der Nutzen der Gruppendynamik für heutige Organisationen. In P. Heintel (Hrsg.), *betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Cohn, Ruth (1991). *Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion: Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle*. Stuttgart: Klett-Cotta.

König, O., & Schattenhofer, K. (2007). *Einführung in die Gruppendynamik*. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Gambaroff, M. (2006). Schema zum Prozessgeschehen in der Gruppe. Variation des Johari- Modells. In P. Heintel (Hrsg.), *betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schindler, R. (2013). Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe. In: *ÖAGG Feedback Zeitschrift für Gruppendynamik und Beratung*, 1&2/2013, S. 6-12.

Soroldoni, L.; Obereder; W. J. (2000). *Tutoriumsausbildung Psychologie Wien*. (unveröffentlichtes Manuskript).

Tuckman, B. W. (1965). "Developmental sequence in small groups". Psychol. Bull. 63: 384-99.

Weule, Helga; Obereder, Wolfgang J.; Handsteiner, Andrea; Eberl, Peter (2009). Das "flexible Tandemsetting" bei Gruppendynamik-Trainings. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie, Jg. 40, S. 377-391.