**Grundlagen der Gruppendynamik**

**Individuum und Gruppe ein zirkulärer Prozess**

Jede Person ist ein eigenständiges Individuum mit eigener Meinung und eigenen

Gedanken und gleichzeitig davon betroffen, berührt und beeinflusst von der

Anwesenheit anderer und von dem, wie sie sich verhalten und welche Beziehung sie eingehen. Fast unser ganzes Leben spielt sich in verschiedenen Gruppen ab. Die Gruppe ist eine Grundform des sozialen Lebens. Das eigene Selbstbild hängt immer auch mit dem zusammen, wie andere einem begegnen. Menschen stehen also in einer gegenseitigen Wechselbeziehung und wechselseitigen Abhängigkeiten.

Gleichzeitig sind die einzelnen Personen zur Selbstbestimmung und eigenem Denken fähig.

Obwohl die Person immer „sie selbst“ ist, verhält sie sich in verschiedenen Gruppen unterschiedlich. Es genügt schon eine Vermutung und Phantasie über die möglichen Gedanken der anderen über einen selbst, um das eigene Verhalten zu beeinflussen. Mit dem Bewusstsein dieser Wechselbeziehung wächst die Fähigkeit, die eigenen Gefühle und Erfahrungen zu akzeptieren und über das eigene Tun in Verantwortung zu entscheiden. Aus unserer menschlichen Entwicklung heraus haben Menschen ein Grundbedürfnis nach Anerkennung und Bestätigung und Bedürfnis nach Sicherheit. Beide Bedürfnisse bestehen von Geburt an und sind ein entscheidender Verständnishintergrund für Gefühle und Verhaltensweisen in Gruppen.

**Gruppen im beruflichen Kontext – Gruppe auf Zeit**

Die Zugehörigkeit zu Gruppen des beruflichen Lebens wie Projektgruppen und Teams sind häufig auf Zeit angelegt und zum Zeitpunkt ihres Entstehens ist ihr Ende häufig schon in Sicht. Das fordert vom Einzelnen mehr Flexibilität, damit sich wechselnde soziale Orte zu schaffen, an denen sie sich einbinden können und eine gewisse Zeit Halt finden. Dies bringt neue Freiheiten aber auch Gestaltungszwänge mit sich, die individuell bewältigt werden müssen und die Fähigkeit abfordern, sich in immer neuen sozialen Gruppen zurechtzufinden. Dadurch werden auch die Regeln, die in den verschiedenen sozialen Gruppen gelten flexibler und situationsabhängiger. Es genügt nicht mehr, sich mit dem offiziell verkündeten Zweck und den Zielen einer Gruppe zu identifizieren und an die vermeintlich geltenden Normen anzupassen um ein „gutes Gruppenmitglied“ zu sein. Es ist erforderlich, die Gruppe und ihre Dynamik wahrnehmen und verstehen zu lernen, um sie mit gestalten zu können.

**Merkmale einer Gruppe**

Folgende Merkmale sind für den Begriff der Gruppe kennzeichnend:

* 3 – ca. 20 Mitglieder (Großgruppe ab ca. 20 Mitglieder)
* eine gemeinsame Aufgabe oder ein gemeinsames Ziel
* die Möglichkeit der direkten Kommunikation (Face-to-Face)
* eine gewisse zeitliche Dauer, von 3 Stunden bis zu vielen Jahren

Gruppen entwickeln mit der Zeit:

* ein Wir-Gefühl der Gruppenzugehörigkeit und des Gruppenzusammenhalts
* ein System gemeinsamer Normen und Werte als Grundlage der Kommunikations- und Interaktionsprozesse
* ein Geflecht aufeinander bezogener sozialer Rollen, die auf das Gruppenziel gerichtet sind

Der Begriff der Gruppe grenzt sich ab von denen der Institution, Organisation, Netzwerk, etc. auch wenn es vielfältige Überschneidungen und Wechselwirkungen gibt. Gruppen können Teil derselben sein und sie mit prägen.

**Das Team als Sonderform der Gruppe**

Nicht jede Gruppe ist ein Team, aber jedes Team eine Gruppe. Der Begriff Team ist eine Sammelbe-zeichnung für alle arbeits- und aufgabenbezogenen Gruppen, deren Mitglieder kooperieren müssen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Dazu hat das Team einen gewissen Handlungsspielraum, in dem es die Belange, die mit der Aufgabe verbunden sind, selbst planen, entscheiden und ausführen kann. Die Zusammenarbeit erstreckt sich über einen Zeitraum, der es erlaubt, eine arbeitsfähige Gruppe zu entwickeln. Teams sind Gruppen mit einem „Doppelgesicht“. Sie sind sowohl ein Arbeitsinstrument zur Erfüllung einer Aufgabe als auch ein soziales System, das eine eigene soziale Dynamik entwickelt und das Verhalten seiner Mitglieder prägt. Ihre Arbeitsfähigkeit erwerben Teams damit, dass sie neben dem Was auch das Wie ihrer Zusammenarbeit steuern können, und zwar vor allem mithilfe der Reflexion auf der Sachebene und der Ebene der (Arbeits-) Beziehungen.

Teamarbeit ist somit ein anspruchsvolles Instrument der Zusammenarbeit,

und die hohen Anforderungen, die sie stellt, sind den Beteiligten zumindest

in den Anfängen der Teamarbeit nicht immer bewusst. Teamarbeit wird

häufig als Alternative zur hierarchischen Ordnung und funktionalen

Ausdifferenzierung von Organisationen eingeführt, erprobt und in vielen Fällen

dauerhaft verankert. So werden Teamentwicklungsprozesse, deren Begleitung,

die Reflexion von Zusammenhängen und Dynamiken, Rollen- und Interessens-konflikten und das Überprüfen von Regeln und deren Funktionalität Themen für

Supervisionsprozesse. Als „Diagnoseinstrumente“ können das Wissen um Entwicklungsphasen von Gruppen, um gruppendynamische Rollen und das unterstützende Verhalten von Gruppenleitungen sein.

**Entwicklung einer Gruppe**

Unter anderem aufgrund der ähnlichen Grundbedürfnisse im menschlichen Zusammenleben und der vergleichbaren Erfahrungen in Gruppen liegt es nahe, dass es in der Entwicklung von Gruppen einige immer wiederkehrende Erscheinungsformen gibt, die idealtypisch beschrieben werden können.

Jede Gruppe unterliegt in ihrer Entwicklung einem bestimmten Zyklus, mit einzelnen Phasen, die in der Realität nicht genau so und nicht unbedingt in dieser Reihenfolge ablaufen. Es gibt Sprünge von einer Phase in eine viel spätere oder auch Rückwärtsbewegungen in eine frühere Phase. Auch erleben nicht immer alle Gruppenmitglieder gleichzeitig dieselbe Phase.

Die systematische Einteilung kann helfen, Situationen klarer wahrzunehmen und zu beobachten und den Entwicklungsstand der Gruppe einzubeziehen um diesen zyklischen Gruppenentwicklungsprozess zu fördern. Es gibt unterschiedliche Modelle denen gemeinsam ist, dass unterschiedliche Phasen mit entsprechenden Entwicklungsaufgaben und –bedürfnissen, typischen Aktivitäten, Interaktionen sowie möglichen Unterstützungsmöglichkeiten beschrieben werden.

**Phasenverlaufsmodell**

Orientierungsphase

Platzfindungsphase

Gründungsphase

Fremdheitsphase

Vertrags- und Einigungsphase

Orientierungsphase

Zusammenarbeitsphase

Auflösung -

Abschussphase

**Beschreibung der Phasen im Gruppenprozess - Übersichtstabelle**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Phase** | **Vorherrschende Aktivität** | **Entwicklungs-leistung** | **Entwicklung des Miteinanders durch** | **Unterstützungsmöglichkeiten** |
| **Gründungs-phase**  **Fremdheits-phase** | Sich Kennen Lernen  Sich Einschätzen  Einordnung  Befriedigung des Sicherheitsbedürf-nisses und nach Anerkennung | Abgrenzung | Soziale Verhaltensregeln  „Stillschweigende Übereinkünfte“ | Strukturersatz  Vorgabe offizieller Ziele  Kontaktmöglichkeiten  Zeiten einhalten  Klare Arbeitsaufträge geben  Klare Angaben über die Planung  Zurückhaltung akzeptieren  Konflikte moderierend verschieben |
| **Orientierungs-phase**  **Platzfindungs-**  **phase** | Sich Zeigen  Sich Vertreten  Auseinandersetzung  Einen Platz für sich finden  Zielkonflikte klären | Zuspitzung  Verstärkung | Konflikte | Hilfe bei der Präzisierung der Ziele  Aktiv Zuhören  Spielregeln für Auseinandersetzung festlegen  Thematische Genauigkeit  Überleitung zur nächsten Phase schaffen |
| **Vertragsphase** | Sich Festlegen  Sich Abfinden  Einigung | Entscheidung  Auswahl von Zielen | Vereinbarungen | Struktur vorgeben für die Reihen-folge der zu behandelnden Punkte  Zeitrahmen klären  Einbindung von Widerstand  Regeln vereinbaren  Kompromisse vorschlagen  Absprachen festhalten  Unvollständiges markieren |
| **Zusammenar-beitsphase** | Sich Einbringen  Sich Engagieren  Zusammenarbeit | Bewährung  Restabilisierung  Wir-Gefühl | Kooperation | Zurückhaltung = Vertrauen in Arbeitsfähigkeit  Standortbestimmung bei Störsignalen im Gruppenklima |
| **Orientierungs-phase**  **Differenzier-ungsphase** | Bilanzieren  Sich Besinnen  Erfahrungsaustausch | Veränderung  Variation | Bilanzen | Rückmelderunden  Nutzen von Widerstand  Zusammenfassen konkreter Ergebnisse  Regelungsbedarf aufzeigen  Empfehlungen aussprechen |
| **Auflösungs-**  **Abschlussphase** | Bilanzieren | Trennung | Ablösung | Zusammenfassen und Würdigen  Trennung gestalten |

**Gründungsphase oder Fremdheitsphase**

Die Situation ist für die Gruppenmitglieder durch Ungewissheit und Unsicherheit geprägt. Der Gruppe fehlt es an Regeln, die sie quasi aus dem Nichts entwickeln muss.

Ziel der Phase ist die Befriedigung des Sicherheitsbedürfnisses der Gruppenmitglieder und die Entwicklung einer ersten Sicherheit spendenden Struktur, durch die sich die Gruppe nach außen abgrenzen und nach innen finden kann. Das Klima ist eher „gehemmt“. Es gibt zwei widersprüchliche Verhaltenstendenzen bei den Gruppenmitgliedern „Aufeinander zu – voneinander weg. Man tastet sich ab, beobachtet sich, versucht sich wenigstens einer Teilnehmer/-in zu nähern. Orientierung und Verhaltenssicherheit soll zunächst die Leitung der Gruppe bieten. Es entstehen sehr schnell ausgesprochene und unausgesprochene Regeln und Normen, da die Situation noch ganz offen ist. Es kommt zu ersten Rollenfindungen und Rollenzuschreibungen.

**Unterstützung in der Gründungsphase**

Unterstützend kann eine Gruppenleitung sein, die zunächst als „Strukturersatz“

dient und um offizielle Ziele vorzugeben. Zunächst ist eher eine offene, akzeptierende,

als eine konfrontierende Haltung einzunehmen. Jede Teilnehmer/-in wird ernst genommen. Unterstützend wirkt die Anfangsrunde zu gestalten, einfache Kontaktmöglichkeiten anzubieten, Konflikte moderierend zu verschieben., Autorität wahrzunehmen und Verantwortung zu übernehmen, Zeiten einzuhalten, klare Angaben über die Planung, Möglichkeiten und Grenzen, Spielräume und unveränderbare Bedingungen zu machen, klare Arbeitsaufträge zu geben und Scheu und Zurückhaltung zu akzeptieren.

(Methoden: Namensschilder, im Kreis einen ersten Satz sprechen Ich heiße … und komme…), Partner- und Gruppeninterview, Erwartungen sammeln, Erfahrungen austauschen, Kleingruppenarbeiten)

**Orientierungsphase oder Platzfindungsphase**

In dieser Phase werden die Zielkonflikte in der Gruppe geklärt. Die Entwicklungsleistung der Gruppe besteht darin die bestehenden Widersprüche zwischen den Gruppenmitgliedern aufzudecken und die Möglichkeit und Grenzen der Zusammenarbeit zu klären. Die Gruppe differenziert sich nach innen aus und entfaltet ihr Konfliktpotential. Die einzelnen Gruppenmitglieder bekennen Farbe. Sie müssen sich in der Gruppe als Individuen mit eigenen (auch abweichenden) Bedürfnissen abgrenzen und den Kontakt zu den anderen Mitgliedern entlang dieser Grenzen gestalten, um zu klären, wie persönliche Ziele geltend gemacht werden können. Alle nehmen sich unbewusst gegenseitig wahr und ziehen erste Schlüsse. Es entstehen Rollen, die nur probeweise gespielt werden und wechseln können. Es gibt Plätze um die die Gruppenmitglieder unter Umständen auch kämpfen. Manchmal geschieht die Auseinandersetzung darüber indirekt über Sachthemen.

Das Klima kann als „gereizt“ beschrieben werden – von kleinen Sticheleien und Regelverstößen bis hin zu Wut, Verbitterung und Verletztheit. Unheilschwangere Ruhe weist auf eine unterdrückte Auseinandersetzung in dieser Phase hin.

Eine konstruktive Orientierungsphase bearbeitet zur rechten Zeit das rechte Thema am rechten gruppendynamischen Ort mit der rechten Haltung und bringt die rechten Konsequenzen hervor.

**Unterstützung in der Orientierungs- und Platzfindungsphase**

Jedes Gruppenmitglied benötigt Anerkennung um in der Gruppe bleiben zu können und Sicherheit um nicht ständig orientierungslos zu sein. Jeder möchte gerne in irgendeinem Sinn wichtig sein für den anderen. Der Wechsel zwischen Arbeit in der Großgruppe und in Untergruppenarbeiten erlauben es den Teilnehmer/-innen sich leichter äußern zu können.

Unterstützend wirkt es Raum für die Entwicklung von Zielkonflikten zu geben, in dem Hilfen bei der Präzisierung gegeben werden und klimatische Hinweise beachtet werden. Aktives Zuhören nutzen, Spielregeln etablieren (nur einer spricht, Regeln für Rückmeldungen). Auf die thematische Genauigkeit achten. Auf die Verkraftbarkeit für die Beteiligten und einen selbst achten. Ein Ende der Phase durch eine Überleitung zur Vertragsphase schaffen und unterschiedliche Meinungen festhalten.

Unterstützend wirkt auch, wenn Spannungen, die in der Gruppe spürbar werden, akzeptierend angesprochen werden, so dass schließlich auch schwierige Gefühle oder Stimmungen zum öffentlichen und akzeptierten Gegenstand der Gruppe werden. Damit verlieren sie viel von ihrer Belastung und werden bearbeitbar. Die Gruppe kann dann über das Geschehen nachdenken und die Bedürfnisse aller Teilnehmer/-innen mehr berücksichtigen lernen und so an der Gruppenentwicklung bewusst und verantwortungsvoll teilhaben. Das Verhalten einer Gruppenleitung kann hilfreich als Modell für diesen Entwicklungsprozess sein. Wenn Beziehungen nicht geklärt und die Spannungen nicht offen ausgetragen werden, kann die Gruppe lange in dieser spannungsreichen Phase bleiben.

**Vertragsphase**

In der Vertragsphase gewinnt die Vereinbarungsstruktur der Gruppe Gestalt. Tragfähige Ziele werden ausgewählt und die Gruppe erhält dadurch eine Ausrichtung, die gemeinsames Handeln ermöglicht. Für einzelne Mitglieder bedeutet diese Phase eine Ernüchterung. Erwartungen werden hinsichtlich des in der Gruppe Mögliche und Machbare überprüft und geklärt. Von Illusionen kann und muss Abschied genommen werden. Dies bedeutet auch das Gewinnen von Klarheit. Das Klima in dieser Phase kann als „erwachsen“ bezeichnet werden.

In versöhnlichem Klima kann fair und ehrlich verhandelt werden. Die Gruppe

gewinnt an Identität, Vereinbarungen und Regeln bilden den größten gemeinsamen

Nenner der Gruppe.

**Unterstützung in der Vertragsphase**

Unterstützend wirken kann die Vorgabe einer Struktur, indem die Reihenfolge der zu behandelnden Punkte festgelegt wird, der Zeitrahmen mit der Gruppe geklärt wird. Der Widerstand einzelner eingebunden wird. Tragfähige Regeln werden vereinbart. Kompromisse vorgeschlagen, Absprachen festgehalten. Das Ende der Vertragsphase muss von der deutlich markiert werden um die Gruppe in die Verantwortung zu nehmen und unvollständige Stellen als solche benennen.

**Zusammenarbeitsphase**

In der Arbeitsphase der Gruppe entwickelt sich durch das Miteinandertun aus der Vereinbarungsstruktur die Kooperationsstruktur. Die wichtigste Entwicklungsleistung der Gruppe ist die Restabilisierung der Gruppe. Der bestehende Vertrag gilt und wird weitgehend eingehalten. Für die einzelnen Mitglieder der Gruppe bringt diese Phase Klarheit, wie nützlich der Einzelne für die Gruppe und umgekehrt die Gruppe für ihn ist. Jeder hat einen anerkannten Platz in der Gruppe gefunden, weiß was er von sich und den anderen halten soll und wie damit umgehen kann. Das vermittelt Sicherheit und wird als Erleichterung erlebt. Die Gruppe verstärkt alles, was die Zusammengehörigkeit betont. Es entsteht oft eine „Gruppensprache“, die nur „Eingeweihte“ verstehen, da bestimmte Worte oder Erinnerungen genügen um ein geheimes Einverständnis auszulösen.

Das Klima der Arbeitsphase ist von konzentrierter, zielorientierter Aktivität geprägt. Die zwischenmenschlichen Beziehungen sind offen und solidarisch.

Als Störung dieser Phase kann auch eine vorschnelle Vertrautheit entstehen, wenn die Phase des Platzsuchens nicht ausreichend abgeschlossen worden wurde. Dann wird Übereinstimmung scheinbar signalisiert und Unterschiedlichkeit geleugnet, weil das zunächst sicherer macht. Individuelle Meinungen werden dann unterdrückt und Abweichungen von der Gruppennorm mit Ablehnung bestraft. Sicherheit und Zugehörigkeit hat den Preis der Aufgabe von Individualität.

**Unterstützung in der Arbeitsphase**

Die Gruppe braucht Vertrauen in ihre Arbeitsfähigkeit. Die Gruppenleitung hat bezogen auf den Gruppenprozess „Urlaub“. Es geht eher um eine beobachtende Begleitung. Nur wenn einzelne Gruppenmitglieder Störsignale senden, das Gruppenklima nicht mehr offen, rational und energiegeladen ist, dann sollte die Gruppenleitung eine Standortbestimmung ermöglichen. Bestehende Spannungen zwischen den Teilnehmer/-innen, verschiedene Meinungen und Ansichten, unterschiedliche Wahrnehmungen und Bedürfnisse sollten nicht verleugnet und verboten werden, sondern ein offenes Thema in der Gruppe bleiben.

**Orientierungs- oder Differenzierungsphase**

Dies ist die Bilanz- und Lernphase, in der die Erlebnisse der Einzelnen sich zum Erfahrungsschatz der Gruppe verdichten. Für einzelne Mitglieder beginnt die Neuorientierung mit einer vorübergehenden Lösung aus dem vorgegebenen Rahmen der Gruppe. Ziel ist das Ziehen eines persönlichen Fazits der bisherigen Arbeit. Auf diese Auszeit folgt eine kritische, von Unsicherheit und Veränderungswünschen begleitete Wiederannäherung an die Gruppe.

Der Einzelne in seiner Eigenart und Kontur gewinnt Bedeutung. Unterschiedlichkeiten werden als Chance für Gewinn und als Motor für Veränderung begriffen. Jeder wird als eigenständige Person akzeptiert und erhält Anerkennung und Sicherheit. Das Klima in der Orientierungsphase sollte ein offenes Austauschklima sein. Rollen können geändert werden, man kann darüber sprechen, wie sich jeder selbst gern entwickeln und verändern will.

Wenn Anspannung, Oberflächlichkeit oder Beklemmung in Form von Schweigen spürbar werden, ist häufig eine Unterstützung und Anregung von außen erforderlich. Ungünstig in dieser Phase sind Hast, Verflachung, Vermeidung und frühzeitiges Verengen beim Erstellen einer Gruppenbilanz.

**Unterstützung in der Orientierungsphase**

Der Orientierung sollte Raum gegeben werden in Form von Rückmelde-

runden zur Klärung und Auseinandersetzung. Der Widerstand von Teilnehmern

soll genutzt werden, in dem „Negative Gefühle“ als Hinweise für die nächsten

Entwicklungsschritte genutzt werden. Konkret, präzise sollen die Ergebnisse

zusammengefasst werden, Regelungsbedarf aufgezeigt werden, Empfehlungen ausgesprochen werden. Zum weiteren Vorgehen sollte jeder seine Interessen und Anliegen äußern.

**Ablösung oder Abschlussphase**

Gruppen haben auch ein Ende. Trennung und Ablösung sind häufig mit unbewussten Angstgefühlen verbunden, die eine Loslösung aus den geknüpften Beziehungen beeinflussen. Manchmal sind auch unbewusste Versagensängste und Schuldgefühle mit Loslösungen verbunden, weil Menschen glauben, dass sie es nicht geschafft haben die Beziehungen aufrecht zu erhalten.

Gruppenmitglieder fallen wieder in Verhaltensweisen der ersten Phase, in der die Leitung der Gruppe alles regeln soll und die Verantwortung übernehmen soll, sie suchen einen Schuldigen für das Ende und schließen sich nochmals ganz eng zusammen.

Wenn das Ende von Beginn an klar definiert ist, fällt es den Gruppenmitgliedern leichter den Abschluss zu finden. Dann ist eine Abschlussreflektion über das gemeinsam Erlebte wichtig, wichtige Punkte für jeden Einzelnen festzuhalten und unter Umständen über seine nächsten Schritte und die zu bewältigenden Schwierigkeiten auf dem neuen Weg zu sprechen.

Gruppen können auch enden, weil das gemeinsame Ziel erreicht ist und sie kein gemeinsames Anliegen mehr haben. Je offener darüber gesprochen werden kann, desto eher lernen die Gruppenmitglieder solche Situationen zu bewältigen Trennungen zu ertragen und positiv zu bewältigen ist eine Lebensaufgabe und kann am Beispiel der Gruppenauflösung geübt werden.

**Unterstützung in der Ablösungs- und Abschlussphase**

Unterstützen kann in dieser Phase die Teilnehmer/-innen dabei zu unterstützen, die Trennungsarbeit aktiv anzugehen. Dabei wird auch der Widerstand der Gruppe spürbar, weil dies häufig für den einzelnen und die Gruppe eher unangenehme Themen und Aufgaben sind. Die Gruppenmitglieder müssen die Möglichkeit zur Reflexion erhalten zu folgenden Fragestellung. Diese Fragen müssen nicht alle direkt und auf einmal angesprochen werden, sondern können mit unterschiedlichen Methoden vorbereitet werden (Brief an sich selbst schreiben Was nehme ich mir vor? und in 4 Wochen öffnen, Postkartensammlung und aussuchen – Was ich mir für mich selbst wünsche?, ein Bild malen, Wie sehe ich die Gruppe heute?)

* Trennung beginnt nicht erst am Ende einer Gruppe sondern kann immer wieder angeschnitten werden, bspw. durch Zwischenreflexionen Was ist im Augenblick unser Ziel? Welchen Zeitraum fassen wir ins Auge? Was möchten wir verändern?
* Zur Trennung gehört der Blick in die Vergangenheit: Was habe ich erlebt? Welchen Weg bin ich gegangen? Was hat mich dabei behindert?
* Zur Trennung gehört der Blick in die Gegenwart: Was ist mein heutigen Standort? Was ist mir jetzt wichtig?
* Der Blick in die Zukunft: Was sind meine nächsten Schritte? Mit welchen Schwierigkeiten muss ich rechnen? Wie kann ich diese angehen? Was brauche ich für Hilfen?

**Gruppendynamische Rollen**

Gruppendynamische Rollen sind Verhaltensweisen eines Menschen in einer Gruppe in einer bestimmten Situation und Umgebung. Die Rolle ist aber nicht das gesamte Verhaltensrepertoire einer Person sondern nur ein Verhaltensausschnitt, der in einer bestimmten Situation gezeigt wird und eine Bedeutung für das Gesamte hat. Rollen wirken sich auf den Gruppenprozess aus und unterstützen die Gruppe bei ihrer Entwicklung. Gruppendynamische Rollen verschieben sich bei einem Aufgabenwechsel und es entsteht dabei keine Fixierung. Die einer Gruppenleitung ist es, Allparteilichkeit gegenüber den Rollen zu wahren, da die Gruppe dies als wichtiges Instrument ihrer Weiterentwicklung nutzt und sich selbst organisierend verhält.

**Funktion gruppendynamischer Rollen**

1. Gruppendynamische Rollen können auf die Aufgabenbewältigung einer

Gruppe gerichtet sein: Vorschläge machen, sammeln, fragen,

zusammenfassen, informieren, strukturieren, koordinieren, antreiben.

1. Gruppendynamische Rollen können mehr auf den Bestand der Gruppe

gerichtet sein und die Kommunikation untereinander aufbauen: Ermutigen,

Verständnis untereinander herstellen oder darum werben, zum Hinhören

auffordern, Spannungen aufgreifen und abbauen, schwierige Situationen

überbrücken, einen Angegriffenen schützen, zuhören und auf jemanden

eingehen etc.

1. „Negative Rollen“, die Verhaltensweisen beschreiben, die den Arbeitsprozess oder die Kommunikation hemmen oder stören sind: Feindselig sein, andere angreifen, sticheln, rivalisieren, blockieren, ständig den Clown spielen, das Gespräch an sich reißen, andere abwerten, sich konstant verweigern.

**Gruppendynamische Rollen im Gruppenprozess**

Unterstützend für den Gruppenprozess ist es, sich bewusst zu machen, welche Wirkung die Rollenübernahmen in der Gruppe auf die Betroffenen und die gesamte Gruppe hat:

* + Spielt jemand in der Gruppe nur eine einzige Rolle und bleibt dadurch einseitig festgelegt?
  + Wird jemandem eine bestimmte Rolle durch Sanktionen oder Gruppendruck zugeschoben?
  + Hat jemand eine bestimmte Rolle, die ihm sogar schadet, indem sie bspw. sein Selbstwertgefühl verletzt?
  + Welche Wirkung hat das Zusammenspiel aller Rollen in der Gruppe auf alle Mitglieder, auf die Beziehung untereinander und auf die Aufgabenerfüllung der Gruppe?

Damit Rollenfixierungen vermieden werden, kann zu neuer Aufgabenübernahme ermutigt werden und damit ein Wechsel des Verhaltens erreicht werden.

Negative Rollen können ein Signal dafür sein, dass Beziehungsprobleme unter den Teilnehmer-/innen bestehen, die nicht genügend berücksichtigt werden. Oder es können auch Gruppennormen verändert werden, damit neue Verhaltensweisen möglich.

**Zusammenfassung und Überleitung: Supervisorische Kontexte und Formate**

In der vorangegangenen Beschreibung sind die Aufgaben für die Gruppenleitung immer auch unter dem Aspekt zu sehen, dass es einen entscheidenden Unterschied macht, ob ich z.B. als Projektmanager, Führungskraft oder Seminarleiter in Erscheinung trete oder eben als Moderator/-in und/oder Supervisor/-in, der bestimmte extern besetzte Aufgaben und Rollen zu erfüllen hat.

Grundsätzlich sind alle supervisorischen Kontexte auch eine Herausforderung, die Aspekte der Gruppendynamik und Entwicklungsprozesse sowohl zu achten und auch nutzen.

Vor allem wenn es als Supervisionsanliegen genannt ist, kommen Team- und Gruppenaspekte zur Wirkung bzw. werden Gegenstand der Beratung. Aber auch z.B. in der Einzelsupervision von Führungskräften kann das gesamte Führungsverhalten und insbesondere auch Aspekte des Umgang mit der Teamdynamik Gegenstand der Supervision sein.

In welchem Kontext und Format auch immer, wir Supervisoren/-innen sollten uns vom Rollenverständnis her immer wieder reflektieren, dass das Team und die Gruppe „geführt“ werden, dass es Aufgabe der Führungskräfte ist, die Dynamiken zu achten und zu nutzen und dass allzu oft Supervision den verdeckten Führungsauftrag bewusst oder unbewusst erhält, entweder von der Führung/den Auftraggebern oder auch vom Team oder von Teilen des Teams. So beachten wir den Unterschied, dass wir „temporäre Gäste“ sind, die in einen laufenden Prozess hineinkommen, diesen eine Zeitlang begleiten und auch wieder verlassen. Ein geeignetes Bild wäre das Zusteigen in einen Zug, der bereits einige Stationen hinter sich gelassen hat und „am Zielbahnhof wieder aussteigen“. Und aufzupassen, dass wir externe Beobachter/-innen und Begleiter/-innen mit Steuerungsaufgaben auf der Meta-Ebene bleiben und nicht als Zugführer oder Lokführer „missbraucht“ werden oder uns innen her dazu machen oder verleiten lassen.

Literatur:

Aus: Einführung in die Gruppendynamik, König, Oliver, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg 7. Auflage, 2015

Aus: Wie funktioniert eine Gruppe?, Kreher, Antje Grin Verlag 2011

Aus: Teammanagement für Führungskräfte, Berg, Stefanie Alphadi Verlag 2014

Aus: Arbeiten mit Gruppen social group work, Klens-Verlag 1976