



Herausragende Masterarbeiten

Autor*in

Kathrin Berkel

Studiengang

Organisationsentwicklung, M.A.

Masterarbeitstitel

**Nutzung von Gruppendynamiken bei
Veränderungen in Organisationen**

R
TU
P

Distance and Independent
Studies Center
DISC

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
1 Hinführung zum Thema	1
1.1 Formulierung der Zielsetzung, Forschungsfrage und Hypothese	1
1.2 Beschreibung des Vorgehens und Aufbaus der Arbeit	2
2 Erarbeitung relevanter Aspekte der Gruppendynamik und Teamentwicklung	3
2.1 Erarbeitung der Grundlagen	3
2.1.1 Definition und Merkmale von Gruppen und Teams	3
2.1.2 Darstellung der Geschichte der Gruppendynamik	6
2.1.3 Definition Gruppendynamik im Kontext dieser Arbeit	7
2.1.4 Zusammenstellung relevanter Konzepte und Modelle in Bezug auf Gruppendynamik	8
2.2 Umgang beim Arbeiten in Gruppen aus Sicht der Gruppendynamik	15
2.2.1 Relevanz gruppendynamischer Arbeitsformen und -prinzipien	16
2.2.2 Nutzung von Kompetenzen für die Arbeit in Gruppen	17
2.2.3 Unterstützung der Gruppenentwicklung durch die Trainingsleitung	19
2.3 Erläuterung weiterer Aspekte der Teamentwicklung	21
2.3.1 Darstellung von Lernprozessen durch Erfahrungsbildung	22
2.3.2 Schaffung von Vertrauen und psychologischer Sicherheit	25
3 Untersuchung der Nutzbarmachung von Aspekten der Gruppendynamik bei Veränderungen	28
3.1 Erläuterung des Phasenmodells der Gruppenentwicklung mit den unterschiedlichen Dynamiken	28
3.1.1 Darstellung des Phasenmodells der Teamentwicklung	28
3.1.2 Darstellung der Vor- und Nachteile des Entwicklungsmodells nach Tuckman	30
3.1.3 Begründung der Entscheidung für das Modell nach Tuckman	31
3.2 Entwicklung von Handlungsempfehlungen für den organisationalen Umgang mit Gruppendynamiken in der Forming-Phase	32
3.2.1 Initiierung von Lernprozessen durch Erfahrungsbildung	33

3.2.2	Gestaltung von Wahrnehmungs- und Kommunikationsprozessen	38
3.2.3	Nutzung des Wissens um die vertikale und horizontale Sicht auf Gruppen	40
3.2.4	Nutzung des gruppenspezifischen Raumes	42
3.2.5	Anwendung gruppenspezifischer Arbeitsprinzipien	46
3.2.6	Vereinbarung von Normen als Orientierungshilfe	48
3.2.7	Aufbau von Vertrauen und psychologischer Sicherheit	49
3.2.8	Entwicklungsbegleitung durch die Trainingsleitung/ Führungskraft	53
3.2.9	Wahl der Form der Zusammenarbeit	56
3.2.10	Durchführung eines gruppenspezifischen oder Sensitivity-Trainings	57
3.3	Erstellung eines Ausblicks auf die Storming-Phase	61
4	Verbindung von Gruppendynamik und Organisationsentwicklung	64
5	Verortung von Grenzen und Kritik	65
6	Zusammenfassung und Fazit	68
	Literaturverzeichnis	71
	Eigenständigkeitserklärung	77

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Indikatoren der Lokomotions- und Kohäsionsfunktion (vgl. Reichwald, R.; Bastian, C., 1998, S. 9)	5
Abbildung 2: Einflüsse der inneren und äußeren Umwelt auf eine Gruppe (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 25)	9
Abbildung 3: Das Eisbergmodell in der Gruppendynamik (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 27)	10
Abbildung 4: Gruppenprozess durch die Phasen der Differenzierung und Integration (vgl. König, O., Schattenhofer, K., S. 58)	14
Abbildung 5: Diagramm zur Gruppendynamik. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Berne, E., 1966, S. 143 ff.	14
Abbildung 6: Organisationaler Lernzyklus verknüpft mit individuellem Lernzyklus nach Senge (vgl. Kriz, W. C., Nöbauer, B., 2003, S. 68)	23
Abbildung 7: Experiential-Learning-Cycle (vgl. Kolb, D. A., 1984, S. 21)	24
Abbildung 8: Input-Prozess-Output-Modell virtueller Teamarbeit und zweidimensionales Vertrauensmodell. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wittchen et al., 2011, S.32; 35 und Kunz, K., 2023, S. 2	26
Abbildung 9: Lebenszyklus-Modell virtueller Teamarbeit mit Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hertel et al., 2005, S.73 und Kunz, 2023, S. 3 f.	51

1 Hinführung zum Thema

Organisationen sind heute durch Einflüsse wie bspw. die Globalisierung, die Digitalisierung, den demografischen Wandel und technologische Fortschritte häufig Veränderungen ausgesetzt (vgl. Pfannstiel et al., 2021, S. 125). Veränderungen können durch interne oder externe Organisations- und Umweltfaktoren (vgl. Elbe, M., Peters, S., 2016, S.88) ausgelöst werden, wie etwa durch die Änderung von Vorschriften, gesetzlichen Anforderungen, Stakeholdern, Prozessen, Mitarbeitenden und vielem mehr. Innerhalb von Organisationen wirken diese Veränderungen auf Individuen und Gruppen. Es entsteht ein Kräftespiel zwischen den Beteiligten, welches wir häufig nicht wahrnehmen – die sogenannte Gruppendynamik (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 9 ff.). Ausgelöste Dynamiken können für eine Organisation neben positiven Auswirkungen auch Nachteile bringen, wie Konformitätsdruck, Gruppendenken, Entstehung von sozialen Hierarchien mit ungleichen Machtverhältnissen, Gruppenkonflikte, Abgrenzung und Ausschluss von anderen Gruppen oder einzelnen Mitgliedern (vgl. Kerschreiter et al., 2003, S.92 ff.).

Die Fähigkeit, sich immer wieder in neuen sozialen Gruppen zurechtzufinden, die Gruppe und die Dynamik wahrzunehmen und verstehen zu lernen, wird auch im organisationalen Feld essenzieller, um sie konstruktiv mitgestalten zu können. Kooperation in Teams und Projektgruppen ist täglich notwendig. Die Möglichkeiten und Freiheiten, aber auch der Gestaltungszwang, sich selbst und die Gruppen, denen man angehört, mitzusteuern, nehmen damit zu (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 9 ff.). Ein Bewusstsein für Gruppen und Dynamiken zu schaffen und deren gezielte Unterstützung kann für Organisationen einen Wettbewerbsvorteil ausmachen und die eigene Handlungsfähigkeit in einer komplexen Welt sicherstellen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 12). Daher soll in dieser Arbeit untersucht werden, auf welche Weise Organisationen Gruppendynamiken nutzbar machen können, um Positives in einer Gruppe zu stärken, unerwünschten Entwicklungen entgegenzuwirken und ein Team in seiner Weiterentwicklung zu unterstützen und somit Handlungsfähigkeit sicherzustellen.

1.1 Formulierung der Zielsetzung, Forschungsfrage und Hypothese

Die Zielsetzung dieser Arbeit ist die Entwicklung von Handlungsempfehlungen, welche die Dynamiken in Gruppen und die Teamentwicklung unterstützen können, um eine effiziente und vertrauensvolle Zusammenarbeit zu ermöglichen. Diese können in Veränderungssituationen Gruppen und Organisationen als Orientierungsrahmen dienen, um auch in unsicheren Situationen handlungsfähig zu sein. Die Handlungsempfehlungen

werden als Rückschlüsse aus den gewonnenen Erkenntnissen erarbeitet und stellen damit den Transfer in die Praxis dar.

Die folgende *Forschungsfrage* wird zur Überprüfung gestellt und soll anhand der Handlungsempfehlungen beantwortet werden:

Wie kann eine Organisation Gruppendynamiken bei Veränderungen nutzbar machen? Sie bildet zusammen mit der folgenden aufgestellten *Hypothese* die Grundlage dieser Arbeit: Wenn bei Veränderungen Gruppendynamiken genutzt werden können, bieten sich der Organisation zusätzliche Gestaltungsfelder für den Umgang mit Abwehrmechanismen und Veränderungssituationen sowie Wandel können effektiver (mit)gestaltet werden.

1.2 Beschreibung des Vorgehens und Aufbaus der Arbeit

Anhand einer Literaturrecherche werden relevante Grundlagen über Gruppendynamik und Teamentwicklung erarbeitet, die mit Fokus auf die Beantwortung der Forschungsfrage ausgewählt werden, um anschließend darauf basierend Handlungsempfehlungen zu entwickeln.

Der Aufbau der Arbeit umfasst dabei die Zusammenstellung relevanter Aspekte von Gruppendynamik und Teamentwicklung, worunter Grundlagen der Gruppendynamik fallen und der Umgang beim Arbeiten in Gruppen. Diese werden um weitere Aspekte der Teamentwicklung ergänzt. Unter die Grundlagen fallen Definitionen und Merkmale von Gruppen in Abgrenzung zu Teams, eine kurze Darstellung der Geschichte der Gruppendynamik, die verschiedenen Bedeutungen des Begriffs Gruppendynamik und die Einordnung in den Kontext dieser Arbeit. Relevante Konzepte und Modelle in Bezug auf Gruppendynamik werden zusammengestellt. Anschließend werden Aspekte des Umgangs beim Arbeiten in Gruppen zusammengetragen, worunter gruppendynamische Arbeitsformen und -prinzipien, Kompetenzen für die Arbeit in Gruppen und die Rolle der Trainingsleitung fallen. Die Grundlagen werden abschließend um weitere Aspekte der Teamentwicklung ergänzt, wie etwa erfahrungsbildende Lernprozesse und die Bedeutung von Vertrauen und psychologischer Sicherheit.

Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen aus den relevanten Aspekten wird im nächsten Schritt die Nutzarmachung dieser Aspekte bei Veränderungen untersucht. Hierzu wird das Modell der Teamentwicklung nach Tuckman mit den jeweiligen Phasen und Dynamiken vorgestellt. An das Modell anknüpfend, werden im nächsten Schritt für die erste Phase des Modells (Forming-Phase) Handlungsempfehlungen entwickelt, wie ein Team bei Dynamiken organisational unterstützt werden kann, um mit den

Auswirkungen von Veränderungen umzugehen und eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu erreichen.

Anschließend wird ein Ausblick auf die zweite Phase der Teamentwicklung (Storming-Phase) anhand einiger Handlungsempfehlungen gegeben. Im nächsten Kapitel wird die Verbindung der Gruppendynamik zur Organisationsentwicklung hergestellt. Danach werden Aspekte dieser Arbeit kritisch gewürdigt und Grenzen der Modelle, Konzepte und Erkenntnisse diskutiert.

Abschließend erfolgen eine Zusammenfassung und das Fazit, in dem die wichtigsten Erkenntnisse und daraus resultierende Schlussfolgerungen reflektiert werden.

2 Erarbeitung relevanter Aspekte der Gruppendynamik und Teamentwicklung

Im Folgenden sollen relevante Aspekte der Gruppendynamik und der Teamentwicklung erarbeitet werden, angefangen bei den Grundlagen bis hin zu – aus gruppendynamischer Perspektive - entscheidenden Faktoren beim Arbeiten in Gruppen. Bei der Zusammenstellung der Aspekte werden solche ausgewählt, die Erkenntnisse liefern für die spätere Beantwortung der Forschungsfrage. Somit wird bei der Erarbeitung der Grundlagen kein Vollständigkeitsanspruch erhoben, es handelt sich um eine selektive Auswahl erkenntnisreicher Elemente aus der wissenschaftlichen Literatur.

2.1 Erarbeitung der Grundlagen

Die Grundlagen umfassen Definitionen und Merkmale der Begriffe Gruppen, Teams und Gruppendynamik, eine kurze historische Darstellung und die Einordnung von Gruppendynamik im Kontext dieser Arbeit. Des Weiteren werden relevante Konzepte und Modelle zusammengetragen, wie die zwei Sichtweisen auf Gruppen, die Betrachtung von Normen und Rollen, die Darstellung des Gruppenprozesses und die Phasen der Gruppenentwicklung. Die Grundlagen werden mit Blick auf die Überlegung, wie eine Organisation Gruppendynamiken bei Veränderungen nutzen kann, ausgewählt.

2.1.1 Definition und Merkmale von Gruppen und Teams

Schon Auguste Comte hat Anfang des 19. Jahrhunderts den Begriff ‚Soziologie‘ eingeführt, der sich „[...] empirisch mit dem Zusammenleben der Menschen, mit der erfahrbaren sozialen Wirklichkeit befassen sollte.“ (Schäfers, B., 2006, S.15) Hierbei ist die ‚soziale‘ Wirklichkeit ein Gegenstandsbereich besonderer Art, die sich im Zusammenleben der Menschen, den Effekten und Ergebnissen des Zusammenlebens und -handelns ausdrückt. Comte wollte in der nachrevolutionären und napoleonischen Zeit, in der alte

tradierte Ordnungen nicht mehr galten, aber noch keine neue stabile Ordnung bestand, allgemeingültige soziale Gesetzmäßigkeiten ableiten und diese zur Neuordnung der Gesellschaft verwenden (vgl. Schäfers, B., 2006, S.15). Dies verdeutlicht den Versuch, mit Unsicherheit umzugehen: Von außen wirkende Umweltfaktoren (durch z. B. politische Einflüsse der nachrevolutionären Zeit) bei gleichzeitig inneren wirkenden Umweltfaktoren (z. B. durch Effekte des Zusammenlebens), führen zu instabilen Verhältnissen. Dies zeigt, wenn auch nur im übertragenen Sinne, eine Parallele zur heutigen Situation von Organisationen.

Der Begriff der *Gruppe* ist in der Literatur definitorisch nicht eindeutig abzugrenzen und wird sehr unterschiedlich interpretiert. Auf die Bedeutungsvielfalt und Vielzahl verschiedener Definitionsansätze weisen auch Siegfried Stumpf und Alexander Thomas hin, nennen jedoch als gemeinsamen Nenner, dass die Zuständigkeit für die Aufgabenverrichtung oder Zielerreichung bei mehreren Personen liegt, die miteinander kooperieren sollen (vgl. Stumpf, S., Thomas, A., 2003, S. X). In dieser Arbeit wird die Definition von König, Schattenhofer und Rosenstiel gewählt. Diese Definition eignet sich für die systemische Arbeit und lässt sich zum Begriff der Gruppendynamik in Bezug setzen. Im Sinne der Kleingruppenforschung wird der Begriff Gruppe mit folgenden Merkmalen definiert: Gruppen haben:

- 3 bis ca. 20 Mitglieder (Anm.: bei Schäfers, B., 2006, S. 131 werden Gruppen bis 25 Personen noch als Kleingruppe definiert),
- eine gemeinsame Aufgabe/ ein gemeinsames Ziel,
- die Möglichkeit direkt zu kommunizieren (Face-to-Face) und
- eine bestimmte zeitliche Dauer von ca. drei Stunden (durchschnittliche Lebensdauer vieler Gruppen aus der experimentellen Psychologie) bis zu vielen Jahren (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 15).

Gruppen entwickeln über die Zeit durch Rollendifferenzierung, gemeinsame Normen und Werte ein Wir-Gefühl der Gruppenzugehörigkeit (vgl. Rosenstiel, L. v., 2003, S. 274).

Aus der Definition gehen die zentralen Funktionen Zielerreichung (Lokomotion) und Gruppenzusammenhalt (Kohäsion) hervor, die Gruppen ausmachen und Führungsprozesse beeinflussen. Die folgende Abbildung zeigt die Indikatoren der beiden Funktionen in Anlehnung an Reichwald und Bastian:

Lokomotionsfunktion	Kohäsionsfunktion
Förderung der Aufgabenerfüllung und Zielerreichung	Förderung der sozialen Integration und des Zusammenhalts
<u>Indikatoren:</u>	<u>Indikatoren:</u>
• Informationsversorgung	• Qualität des Kooperationsklimas

<ul style="list-style-type: none"> • Produktivität • Qualität der Aufgabenerfüllung 	<ul style="list-style-type: none"> • Grad der sozialen Integration • Grad der Identifikation und Anbindung
---	--

Abbildung 1: Indikatoren der Lokomotions- und Kohäsionsfunktion (vgl. Reichwald, R.; Bastian, C., 1998, S. 9)

Die Indikatoren vernachlässigen den Interaktionseffekt der Gruppenmitglieder und die Entwicklungsphasen und zeigen nur eine Momentaufnahme, können aber trotzdem Hinweise auf die Funktionsfähigkeit von Arbeitsgruppen liefern. Anhand der Unterscheidung von *Gruppenaufbaurollen* (zielen auf Gruppenkohäsion ab) und *Gruppenaufgabenrollen* (beziehen sich auf die Zielerreichung/Lokomotion, u. a. durch Rollenverteilung) entwickelte Tuckman das u. g. Phasenmodell der Teamentwicklung (vgl. Elbe, M., 2016, S. 96 f.), welches im Anwendungsteil dieser Arbeit im Fokus steht.

Gruppen sind immer Teil eines größeren Ganzen, bspw. einer Organisation. Organisationen sind soziale Systeme mit einem hohen Formalisierungsgrad bezüglich ihrer Ziele und Mittel, die Mitglieder sind nur ausschnittsweise in Kontakt miteinander und prinzipiell austauschbar, ohne eine Gefährdung der gesamten Organisation. Im Gegensatz dazu sind *Gruppen* von persönlichen Beziehungen geprägt. Zwischen Gruppen und Organisationen gibt es jedoch Überschneidungen und Wechselwirkungen, so sind Organisationen geprägt von stattfindenden Intergruppenprozessen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 16 f.).

Teams sind arbeits- und aufgabenbezogene Gruppen, deren Mitglieder kooperieren müssen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen und dafür einen Handlungsspielraum haben, innerhalb dessen sie die Aufgaben selbst planen, entscheiden und ausführen – sie gestalten neben dem *Was* auch das *Wie* ihrer Zusammenarbeit. Teams sind sowohl Arbeitsinstrument als auch ein soziales System, das eine eigene Dynamik entwickelt und seine Mitglieder im Verhalten prägt (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 18 f.). Auch der Begriff des Teams kann nicht eindeutig abgegrenzt werden, so differenzieren Kriz und Nöbauer *Team* nach Titscher (vgl. Titscher, S., 1992) als über einen bestimmten Zeitraum zusammenarbeitende Kleingruppe, deren Mitglieder unterschiedlichen Abteilungen angehören und deren Abgrenzung über den Neuigkeitsgrad der Aufgabe erfolgt, der für Projekte charakteristisch ist (vgl. Kriz, W. C., Nöbauer, B., 2003, S. 17 f.). Nach Brocher haben Teams herausfordernde, formulierte Ziele bei gleichzeitiger Zielverfolgung und Verpflichtung aller Teammitglieder, eine bestimmte Struktur in der jedes Mitglied seinen Platz und Aufgabe hat, vereinbarte Spielregeln der Zusammenarbeit bezüglich Zielerreichung und Verhaltensweisen, einen Normen- und Wertekatalog und Teammitglieder identifizieren sich mit dem Team (vgl. Brocher, T., 2015, S. 7 f.). Der Begriff des *Teams* wird je nach AutorIn unterschiedlich definiert, auch eine klare

Abgrenzung zum Begriff Gruppe ist nicht möglich (vgl. Stumpf, S., Thomas, A., 2003, S. X und Kriz, W. C., Nöbauer, B., 2003, S. 17 f und König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 16 f.).

In dieser Arbeit sollen permanente Arbeitsgruppen bzw. -teams fokussiert werden (in Abgrenzung zur gruppendynamischen Trainingsgruppe als temporäre Experimentalgruppe), die im beruflichen Kontext Teil einer Organisation sind und deren Mitglieder durch diesen Rahmen in ihrem Handeln mitbestimmt sind. In den folgenden Kapiteln wird aufgrund der Uneinheitlichkeit bei den Begriffsdefinitionen keine Differenzierung bei der Verwendung der Begriffe Gruppe und Team vorgenommen, sondern diese synonym verwendet.

2.1.2 Darstellung der Geschichte der Gruppendynamik

Seit den 1930er-Jahren gibt es ein wissenschaftliches Forschungsinteresse zu Gruppenmodellen. Kurt Lewins Fokus lag auf der Erforschung von Interaktionen in Gruppen, dem Umgang mit Macht, Autorität und Führung, Außenseiterrollen, sozialer Kontrolle und Konformität und hatte zum Ziel, Demokratisierungsprozesse zu befördern. 1946 führte er Experimente zu Führungsstilen in Form eines Seminars durch (vgl. Heintel P., 2006, S. 16 f.), welche Führungskräften aus unterschiedlichen Bereichen Einblicke in ihre Werthaltungen und Verhaltensweisen geben sollten. In Diskussionen, Analysen und Rollenspielen wurde an den Problemen der Teilnehmenden gearbeitet. An der Auswertung der Ergebnisse beteiligten sich bald schon alle Teilnehmenden in engagierten Diskussionen. Diese Diskussionsrunden hatten eine starke pädagogische Wirkung und überzeugten Lewin, dass Handeln, Forschung und Erziehung als Dreieck betrachtet werden sollte, das zusammenzuhalten sei (vgl. Lewin et al., 1975, S. 291). So entstand die gruppendynamische Trainingsgruppe, kurz T-Gruppe (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 11 f.). Auch Jakob Moreno hat Gruppen- und Forschungskonzepte formuliert; die Ideen von Lewin und Moreno liefen in der Aktionsforschung (Action Research) zusammen. Schon in den anfänglichen Entwicklungen gab es das wissenschaftliche Forschungsinteresse am Geschehen in Gruppen und damit verbundene Fragen der Effizienz und Produktivitätssteigerung sowie sozialer und politischer Anliegen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 10 ff.). Die Parallele zur Forschungsfrage und Zielsetzung dieser Arbeit wird hier deutlich.

In den 1980er-Jahren wird eine *Gruppe* als nicht direkt von außen steuerbares autonomes Sozialsystem verstanden, wodurch keine Vorhersagbarkeit bei äußeren Einflüssen, deren Wirkung als auch über Gruppenreaktionen möglich ist. Das verdeutlicht ebenso die Unvorhersehbarkeit von Interventionen und damit beabsichtigte, aber auch

unbeabsichtigte Folgen. Entstehende Ordnungen in Gruppen werden auf neu ablaufende wechselseitige Abstimmungsprozesse zurückgeführt, welche als Rückkopplungsprozesse¹ die Entwicklung und das Eigenleben der Gruppe ermöglichen. Dieses Systemverständnis legt die Selbststeuerung der Gruppe, mit Reflexionsprozessen in Bezug auf die Gruppe selbst, nahe. Beteiligte sind gleichzeitig Beobachtende und Beobachtete, geben sich gegenseitig Feedback, thematisieren Beobachtungen; die spezifische Ordnung ihrer Gruppe wird so, im Sinne der T-Gruppe, erkenn- und gestaltbar (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 19 ff.).

2.1.3 Definition Gruppendynamik im Kontext dieser Arbeit

Die gruppendynamische Perspektive setzt sich damit auseinander, was eine Gruppe ausmacht. Die Dynamik, das *Kräftefeld*, das Eigenleben und Eigenwertige einer Gruppe, soll durch eine Beobachterperspektive erfasst werden, die das Geschehen nicht in Einzelteile zerlegt, sondern das Ganze betrachtet (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 19 ff.). Nach der Gestaltpsychologie wird die Betrachtung des Ganzen im bekanntesten Gestaltgesetz deutlich: „Das Ganze ist etwas *anderes* als die Summe seiner Teile“. (Heintel, P., 2006, S. 15) Die Qualität der Ganzheit wird deutlich, wie bei einer Melodie, die in eine andere Tonart übertragen werden kann. (vgl. Heintel, P., 2006, S. 15) Wie dieses *Andere* zu verstehen, beobachten, benennen und zu handhaben ist, damit setzt sich *Gruppendynamik* auseinander. Das Ganze einer Gruppe konstituiert sich durch die Beziehung der Teilnehmenden zueinander, so wirkt sich die Veränderung *einer* auf andere Beziehungen in der Gruppe aus (vgl. Heintel P., 2006, S. 16 f.) und verdeutlicht damit das Systemverständnis einer Gruppe.

Um Phänomene oder Prozesse in Gruppen verstehbar zu machen, bietet die Gruppendynamik verschiedene Erklärungsmodelle an, in denen die Feldtheorie² Kurt Lewins (vgl. Lewin, K., 1963/2012, S. 102 ff.) durch systemtheoretische Überlegungen erweitert wird. Demnach ist eine Gruppe ein soziales System, das durch Selbstreferenzialität, also das Prinzip der Rückbezüglichkeit charakterisiert ist und innerhalb bestimmter Grenzen, von seinen Umwelten unabhängig ist, wobei frühere Systemzustände spätere beeinflussen. Trotz gleicher Rahmenbedingungen können so in verschiedenen Gruppen ganz

¹ Unter Rückkopplung wird die Tatsache verstanden, dass jedes Verhalten in anderen Menschen Wirkungen und Reaktionen auslösen kann, die unbeabsichtigt waren (vgl. Brocher, T., 2015, S. 70).

² Die Feldtheorie wird im Abschnitt ‚Der Gruppenprozess‘ näher erläutert

unterschiedliche Arbeitsergebnisse erzielt werden (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 21 ff.).

Der Begriff *Gruppendynamik* hat in der Literatur drei Bedeutungen, die häufig vermischt werden:

- *Geschehen* in Gruppen, die Dynamik von Veränderung und Kontinuität
- *Wissenschaftliche Erforschung* dieser Prozesse in Kleingruppen, Gruppendynamik als Disziplin innerhalb der Sozialwissenschaften
- *Verfahren sozialen Lernens*, das bei Personen soziale Lernprozesse und Verhaltensänderungen bewirken soll (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 12 f.).

In dieser Arbeit liegt der Fokus einerseits auf der *wissenschaftlichen Erforschung*, die anhand der Konzepte und Modelle deutlich werden und das Verständnis für Gruppenprozesse erhöhen, um diese gestalten zu können. Sie werden im nächsten Kapitel zusammengestellt. Andererseits wird Gruppendynamik als *Verfahren sozialen Lernens* im Kapitel ‚Umgang beim Arbeiten in Gruppen aus Sicht der Gruppendynamik‘ dargestellt, worunter Arbeitsformen und -prinzipien, soziale Kompetenzen und die Rolle der Leitung fallen. Gleichzeitig ist das *Geschehen* in Gruppen die Grundlage und damit auch in den anderen beiden Bedeutungen enthalten.

Die o. g. Überschneidungen bei u. a. den Begrifflichkeiten Gruppe, Team, Organisation zeigen, dass das Verständnis von Gruppe und Gruppendynamik zwar zur Analyse der Begriffe beitragen, sie aber nicht vollständig beschreiben kann und verdeutlicht damit sowohl die Grenzen der Gruppendynamik als auch, dass Gruppendynamik für die Sozialwissenschaften eine Forschungsperspektive bleibt (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 16 f.).

2.1.4 Zusammenstellung relevanter Konzepte und Modelle in Bezug auf Gruppendynamik

In diesem Kapitel werden relevante Konzepte und Modelle zusammengestellt, worunter die zwei Sichtweisen auf Gruppen, die Betrachtung von Normen und Rollen, die Darstellung des Gruppenprozesses und die Phasen der Gruppenentwicklung gehören. Die Auswahl wird hierbei durch den Fokus der Forschungsfrage bestimmt.

Die vertikale und horizontale Sichtweise auf Gruppen

Gruppen als spezielle Form eines sozialen Systems unterliegen spezifischen äußeren und inneren Umweltbedingungen, was der *vertikalen Sicht* auf Gruppen entspricht. Die Autonomie einer Gruppe ist damit als eine relative und partielle Unabhängigkeit zu verstehen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 23). Die äußere Umwelt können materielle Rahmenbedingungen wie personelle, technische, räumliche Ressourcen, finanzielle, inhaltliche Zielvorgaben der Geschäftsführung, rechtliche Regelungen, formale Aufgaben- und Verantwortungsverteilung, Lohnvereinbarungen u. a., aber auch der jeweilige Grad an Freiwilligkeit bzw. Zwang sein. Die innere Umwelt umfasst alle bewussten und unbewussten Gefühle, Bedürfnisse, Wertvorstellungen, Wahrnehmungen, Verhaltensweisen und Ansichten der einzelnen Mitglieder. Nur ein Teil davon kann einbezogen werden in die Gruppe,

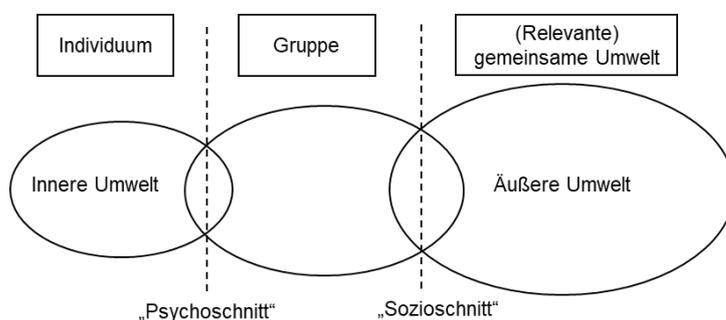


Abbildung 2: Einflüsse der inneren und äußeren Umwelt auf eine Gruppe (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 25)

anzogen werden in die Gruppe, ansonsten würde sie ihre Orientierungsfunktion verlieren und sich in der Überlastung individueller Interessen, Erfahrungen und Gefühle auflösen. Hier wird die Anpassungsleistung bewusst, die jedes Mitglied – durch Verzicht eines

großen Teils der eigenen Möglichkeiten – erbringt. Diese innere Grenzziehung ist veränderbar. Ein spezifisches Ziel gruppendynamischer Interventionen ist die Erweiterung und Flexibilisierung der Grenze gegenüber der inneren Umwelt, um für die Individuen einen größeren Spielraum zu schaffen und den Anpassungsdruck zu verringern. Die Anpassung bringt neben dem Nutzen auch Anpassungskosten mit sich und balanciert die Spannung zwischen individueller Freiheit und Gruppenzusammenhalt. Weitere Konflikte ergeben sich aus der Grenzziehung gegenüber beiden Umwelten. Der gruppendynamische Blick richtet seine Aufmerksamkeit dabei auf die Eigenständigkeit des Systems. Typische strukturelle Konflikte ergeben sich durch unterschiedliche Erwartungen der Gruppenmitglieder sowie die Beziehungen der Gruppe zur äußeren Umwelt. Beispielsweise muss zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlicher Qualität einer Problemlösung abgewogen werden (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 23 ff.). Die Einflüsse und Abhängigkeiten durch die innere und äußere Umwelt sind insbesondere für das Verständnis von Dynamiken bei Veränderungen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 23 ff.) und somit für den Kontext dieser Arbeit wichtig.

Die *horizontale Sicht* auf Gruppen wird im Eisbergmodell deutlich. Es dient der Erkenntnis, dass es in Gruppen, durch die sich im Zusammenspiel mehrerer Menschen entwickelnde Dynamik, meist um mehr geht als die Sache selbst. Beim Eisberg schaut nur ein Siebtel der Fläche aus der Wasseroberfläche heraus (entspricht der Sachebene), sechs Siebtel liegen darunter verborgen und bilden die unsichtbare Masse, das latent Vorhandene, das das Verhalten der sichtbaren Spitze jedoch bestimmt. Die unsichtbare Masse unter der Wasseroberfläche lässt sich, in Schichten einteilen, welche – je weiter von der Oberfläche entfernt – nur noch erahnt werden können. Das Modell hat sich als Beobachtungsschema zum Verständnis von Gruppenprozessen als hilfreich erwiesen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 26 ff.).



Abbildung 3: Das Eisbergmodell in der Gruppendynamik (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 27)

Die *Sachebene* umfasst alles, was die Aufgabe und das Arbeitsziel betreffen, wie die Gestaltung des Arbeitsprozesses und die Möglichkeiten der Zielerreichung. Über diesen gemeinsamen Bezugspunkt stehen aufgabenbezogene Fragen im Zentrum. Das Geschehen wird unter dem Aspekt der Funktionalität be-

trachtet. Wenn sich Dinge ereignen, die zur Erledigung der Sachaufgabe nicht beitragen, ist dies ein Hinweis auf die Wirksamkeit der latenten Ebene (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 28 f.).

Die *soziodynamische Ebene* (auch *Beziehungsebene* genannt) entsteht, wenn Menschen miteinander über einen längeren Zeitraum kommunizieren oder arbeiten. Sie liegt im Eisbergmodell im Bereich der Wasseroberfläche, ist teilweise sichtbar, teilweise unsichtbar und betrifft nicht das, *worüber* gesprochen wird, sondern *wie* gesprochen wird: Wer hört wem zu? Wer reagiert auf wen oder nicht? Wer und was findet Beachtung oder nicht? Welche Vorschläge werden aufgegriffen, welche nicht? Diese Ebene wird von allen Anwesenden beobachtet, aber in aller Regel nicht ins Gespräch gebracht, da das Ansprechen der aktuellen Dynamik als bedrohlich erlebt wird. Das Tabu individuelle Verhaltensweisen und ihre Wirkung anzusprechen ist sehr wirksam und die Verbindung von Sach- und Beziehungsebene im selben Gespräch bleibt aus. Das Gespräch selbst sowie das Gespräch über das Gespräch (Metakommunikation) muss in jeder Gruppe erst geübt werden (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 29 f.).

Die *psychodynamische Ebene* liegt unter der Wasseroberfläche. Die Psychodynamik bildet hier die Grundlage und zeigt sich in der Untersuchung des Verhaltens auf zugrunde liegenden unbewussten Motiven, wie elementaren Wünschen, Bedürfnissen und Ängsten aus den verschiedenen Lebensgeschichten. In Gruppensituationen werden diese aktiviert. In neuen, unbekanntem Situationen wird auf bisherige Erfahrungen zurückgegriffen und frühere Erfahrungen auf neue Situationen und Personen angewendet. Besonders wenn das Verhalten der Gruppenmitglieder nicht zur aktuellen Situation in der Gruppe zu passen scheint, kommt der psychodynamischen Ebene gruppenspezifisch eine besondere Bedeutung zu (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 30 ff.). Ausgehend davon, dass es in jeder Gruppe einen spezifischen *Kernkonflikt* gibt, der den Prozess der Gruppe prägt und zu immer wieder gleichen auftretenden Handlungsmustern führt, lohnt die Bewusstwerdung darüber, damit die Spannung die Gruppe nicht blockiert, sondern in Bewegung bringt (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 32 f.).

Zusammenfassend zeigen die vertikale und horizontale Sichtweise, dass Gruppen in relativer Abhängigkeit zur inneren und äußeren Umwelt bestehen und gleichzeitig sichtbares, verborgenes und latent vorhandenes Geschehen die Gruppe bestimmt. Das Verständnis für stattfindende Prozesse, Verhalten und daraus entstehende Dynamiken kann durch die Modelle erhöht werden und verdeutlicht auch die Wirkung von Veränderungen.

Der gruppenspezifische Raum

Die gruppenspezifische Sichtweise geht davon aus, dass die Gruppe das Bedingungsgefüge sowie die Wechselwirkungen bearbeiten muss, die sich zwischen Sachebene und psychosozialer Dynamik einer Gruppe ergeben, um sich mit der Sachfrage beschäftigen zu können. Es müssen erst Bedingungen geschaffen werden, grundlegende Konflikte und Spannungen bearbeitet sein, damit die Gruppe durch eine tragfähige innere Ordnung eine orientierende Funktion entfalten kann. Drei notwendige Aufgaben, auf die jede Gruppe eine Antwort finden muss, sind den drei Dimensionen des gruppenspezifischen Prozesses zugeordnet (vgl. König, O., Schattenhofer, K., S. 34 ff.):

- Die Dimension *Zugehörigkeit* bezeichnet die Grenze zwischen drinnen und draußen und beschreibt das Bedürfnis eines Menschen, mit anderen Menschen zusammen zu sein, sich aber auch getrennt zu erfahren. Anfangs bringt diese Dimension immer die existenzielle Frage ‚Schaffe ich es dazuzugehören?‘ mit sich. Die Grenzziehung kann, je nach deren Gestaltung, zu rigide, also undurchlässig für Neues sein und dadurch Entwicklungspotenzial einschränken oder zu durchlässig wirken und damit den Bestand der Gruppe gefährden. Unsere

Zugehörigkeit bezieht sich immer parallel auf mehrere Gruppen, wodurch Konkurrenzen, Loyalitätsprobleme und Konflikte bezüglich des Rangs entstehen können.

- Die Dimension *Macht* beschreibt das Bedürfnis, den eigenen Lebensraum mitbestimmen zu können, wie auch das Bewusstsein, dem Einfluss Anderer ausgesetzt zu sein. Macht ist ein Merkmal sozialer Beziehungen und muss eingebunden in ein Netz von Beziehungen sein, sonst ist sie wirkungslos. Der Umgang mit Macht(balancen) ist daher in jeder Gruppe relevant. Ein Indiz für ungleiche Machtbalancen sind Rivalitäten und Konkurrenz um die *richtige* oder *beste* Idee.
- Die Dimension *Intimität* beschreibt die Differenzierung der relevanten Beziehungen nach ihrem jeweiligen Grad der Nähe und Distanz und somit die unterschiedliche Ausgestaltung von Intimität zwischen den Mitgliedern. In einer Gruppe kann sich aus gegenseitiger Attraktivität von Personen eine Rangordnung herausbilden, die andere Personen an den Rand rückt. Nähewünsche mehrerer Personen an eine Person können in Konkurrenz geraten, zu Machtzentren mit der Bildung von Untergruppen werden oder einen Wettbewerb um Attraktivität und wem sie (nicht) zugeschrieben wird, entstehen lassen. Besondere Sprengkraft in einer Gruppe haben enge Freund- und Liebschaften, da sie auf Exklusivität aufgebaut sind. Die Nähe-und-Distanz-Regulierung kann auch in Konflikt geraten zu einer Rolle, wie beispielsweise bei einer Vorgesetzten, die gleichzeitig eine Liebschaft mit einem Mitarbeiter eingeht (vgl. König, O., Schattenhofer, K., S. 34 ff.).

Erfahrungen unserer Lebensgeschichte prägen den Umgang mit diesen drei Dimensionen, beginnen in der Kernfamilie, dem weiteren familiären Umkreis und werden später in anderen Gruppen (Kindergarten, Schule, Vereinen u. a.) erweitert. Heute gibt es meist mehr Gruppenzugehörigkeiten als früher aufgrund verschiedener beruflicher Stationen, mehreren Partnerschaften etc. (vgl. König, O., Schattenhofer, K., S. 34 ff.).

Normen und Rollen

Die Soziodynamik einer Gruppe lässt sich anhand verschiedener Aspekte, die in den Mittelpunkt gestellt werden, wie Macht, Positionen, Normen und Regeln, Konflikte oder Führung betrachten. *Normen* sind Verhaltenserwartungen, die für alle Mitglieder gleichermaßen gelten. Präskriptive Normen schreiben einen wünschenswerten oder verbindlichen Zustand vor, mit dem Ziel einer hohen Gleichheit bzw. Gemeinsamkeit in der Gruppe. Probleme ergeben sich bei sich widersprechenden Normen und bei Differenzen der explizit vereinbarten zu den implizit vorausgesetzten Normen. Hier kann ein Abgleich

der kommunizierten zu den implizit unausgesprochenen Normen sinnvoll sein, um Ungereimtheiten aufzudecken (vgl. König, O., Schattenhofer, K., S. 43 ff.).

Rollen betonen im Gegensatz zu Normen die soziale Differenzierung und damit die Unterschiedlichkeit der Mitglieder. Die Metapher des Theaters macht in dem Zusammenhang deutlich, dass die Erwartungen des Publikums an die jeweilige Rolle und die Akzeptanz des Rollenspielenden zur Ausübung der Rolle führen. Die jeweilige Rolle bringt dabei nur einen Ausschnitt der Person zur Darstellung. Bezüglich der Rollen gibt es zwei grundlegende Betrachtungsweisen: *Persönlichkeitspsychologische Typologien* gehen von der Annahme aus, dass die Mitglieder durch ihren Persönlichkeitstyp ihren Platz und ihre Rolle definieren. Die *sozialpsychologisch-gruppendynamische Sichtweise* geht davon aus, dass sich je nach Aufgabe und personeller Zusammensetzung, und nur teilweise von Eigenschaften bestimmt, eine entsprechende Menge von Rollenmustern herausbildet. Eine Gruppe als solche ist nur arbeitsfähig, wenn ein bestimmtes Repertoire unterschiedlicher Rollen ausgebildet wird und ein Mindestmaß an Ausdifferenzierung sich ergänzender, komplementärer Verhaltensweisen vorhanden ist. Rollen sind dabei nicht personengebunden, sondern können situationsspezifisch wechseln und entlasten die Einzelnen davon, das notwendige Verhaltensspektrum alleine abdecken zu müssen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., S. 43 ff.). Weitere Modelle für Rollenkonstellationen in Gruppen sind z. B. die Unterteilung von *aufgabenbezogenen Rollen* und *Erhaltungs- und Aufbaurollen* wie auch *negative Rollen*, die jeweils spezifische Ziele verfolgen (vgl. Antons, K., 2000, S. 226 ff., siehe auch ‚Definition und Merkmale von Gruppen und Teams‘).

Der Gruppenprozess

Um Veränderungen wahrzunehmen, bedarf es Abstand zur jeweiligen Situation, da sie oft von Wahrnehmungen geprägt ist, die Chaos oder Stillstand suggerieren. Da unsere Wahrnehmung jedoch auf Kontinuität und Beständigkeit ausgerichtet ist, bedarf es Abstand für mehr Klarheit. Veränderungen sind im Prozessverlauf darstellbar durch Kurven mit mehreren Dimensionen wie Spannung – Entspannung, Harmonie – Konflikte, hohe Arbeitsfähigkeit – niedrige Arbeitsfähigkeit, Zufriedenheit – Unzufriedenheit, Fremd- und Selbststeuerung. Ziel ist hierbei keine exakte Messung vorzunehmen, sondern ein Stimmungsbild zu erzeugen, wodurch Wende-, Höhe- und Tiefpunkte sichtbar werden. Gruppenprozesse verlaufen nie linear, sondern im Zickzack-Kurs zwischen verschiedenen Polen: Die Entwicklung in Richtung des einen Pols scheint Gegenkräfte zu aktivieren in die Richtung des anderen Pols. Die Feldtheorie nach Lewin (vgl. Lewin, K., 1963/2012, S. 102 ff.) basiert genau auf der Idee von Kräften und Gegenkräften, die aus der Dynamik

einer Gruppe entstehen bzw. zusammen die Dynamik einer Gruppe ausmachen und Gruppenprozesse als Pendel zwischen zwei unterschiedlichen Polen verstehen.

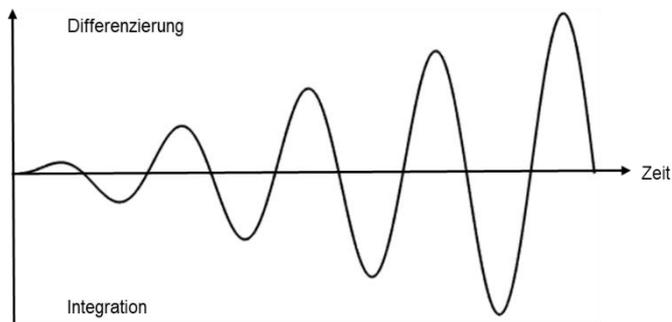
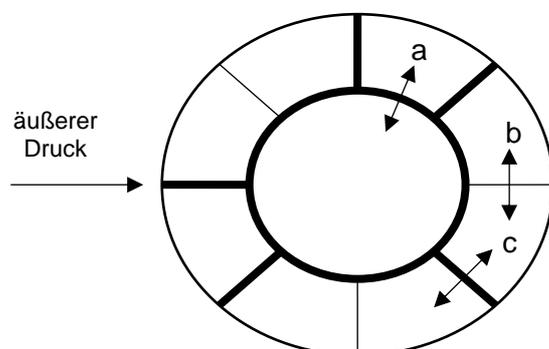


Abbildung 4: Gruppenprozess durch die Phasen der Differenzierung und Integration (vgl. König, O., Schattenhofer, K., S. 58)

Integration beschreibt damit Situationen im Verlauf, in denen *zentripetale* Kräfte wirksam sind, die auf Gemeinsamkeiten wie gleiche Sichtweisen abzielen, um einen hohen Zusammenhalt zu schaffen. *Differenzierung* beschreibt Situationen, in denen *zentrifugale* Kräfte wirken, die den Gruppenzusammenhalt bedrohen, Trennendes sichtbar und spürbar machen und so für Distanz sorgen.

Als Leitung ist der produktive Umgang mit Spannungen eine Kernkompetenz. Die Annahme dieses Modells ist, dass Weiterentwicklung im Gruppenprozess stattfindet, wenn Ausschläge in beide Richtungen möglich sind: Es ergeben sich dann vielfältigere Handlungsoptionen für die Gruppe wie auch die Einzelnen. Das Wissen um diese Dynamiken ermöglicht einen Perspektivwechsel, sodass Konflikte und Störungen nicht als Ausdruck des Scheiterns, sondern als wichtiger Weg der Entwicklung gesehen werden kann (vgl. König, O., Schattenhofer, K., S. 54 ff.).

Auch das *Diagramm zur Gruppendynamik* von Eric Berne kann helfen, Vorgänge zu sortieren und ihre Bedeutung zu verstehen, Hauptgrenzen und darauf wirkende Kräfte veranschaulichen sowie die daraus entstehende Dynamik zu begreifen (vgl. Berne, E., 1966, S. 143 ff.).



- a. aktiver *Hauptprozess* zwischen Mitarbeitenden und Trainingsleitung / Führungskraft über die innere Hauptgrenze hinweg
- b. aktiv *nachrangiger Prozess* innerhalb der Personenpaare über die nachgeordnete Grenze hinweg
- c. aktiv *nachrangiger Prozess* zwischen den Personenpaaren über die nachgeordnete Grenze hinweg

Abbildung 5: Diagramm zur Gruppendynamik. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Berne, E., 1966, S. 143 ff.

Es veranschaulicht Prozesse und deren Wirkungen. Der äußere Druck aus der Umwelt wird gleichzeitig durch die Gruppenkohäsion in Schach gehalten. Starke Turbulenzen aus der Außenwelt führen zur Mobilisierung der Gruppe, um Störungen vorzubeugen. Bei gravierenden Änderungen, wie organisationalen Umwälzungen, steigt der Druck so stark an, dass die Existenz der Gruppe gefährdet wird. Der hauptsächlich innere Gruppenprozess bezieht sich auf das Handeln *in* der Gruppe, die innere Hauptgrenze (Grenze zwischen Gruppenmitgliedern und Leitung). Der nachrangig innere Gruppenprozess resultiert indes aus den Transaktionen³ *zwischen* den Mitgliedern. Anhand des Modells werden innere und äußere, hauptsächliche und nachrangige Prozesse deutlich; beobachtbares Verhalten von Übertragungen⁴ und Gegenübertragungen⁵ über die Grenzen hinweg verständlich; das Beziehungsgeflecht ersichtlich und die Gruppenkohäsion zum derzeitigen Augenblick erklärbar. Außerdem schließen sich gewisse Prozesse bis zu einem gewissen Grad gegenseitig aus und so wird klar, dass Energie, die in *einen* Aspekt des Gesamtprozesses investiert wird, für andere Prozesse fehlt (vgl. Berne, E., 1966, S. 143 ff.). Die limitiert verfügbare Energie innerhalb der Prozesse und die Gruppenkohäsion zu einem bestimmten Zeitpunkt können Anhaltspunkte liefern für gruppendynamische Interventionen.

2.2 Umgang beim Arbeiten in Gruppen aus Sicht der Gruppendynamik

Gruppendynamik als *Verfahren sozialen Lernens* umfasst den Umgang beim Arbeiten in Gruppen und wird im folgenden Kapitel aufgezeigt. Hierunter fallen gruppendynamische Arbeitsformen und -prinzipien, der Nutzung von Kompetenzen für die Arbeit in Gruppen und die Rolle der Trainingsleitung. Diese werden hier ergänzt zu den Konzepten und Modellen aus dem vorherigen Kapitel. Ziel ist es, aus den hier gewonnenen Erkenntnissen der Gruppendynamik als *Verfahren* die Gestaltung des Umgangs in Organisationen in Form späterer Handlungsempfehlungen abzuleiten.

³ Transaktion beschreibt „[...] die kleinste kommunikative Einheit und besteht aus einer Botschaft des Senders (‘Stimulus’) und einer Reaktion des Empfängers (‘Response’) darauf. ‘Stimulus’ und ‘Response’ können non-verbal sein.“ (Jecht et al., 2022, S. 47)

⁴ im übertragenen Sinne: Projizierung von früheren Erfahrungen auf jetzige Situation (vgl. König, O., Schattenhofer, K., S. 103)

⁵ Das Verhalten auf Übertragungen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., S. 103)

2.2.1 Relevanz gruppendynamischer Arbeitsformen und -prinzipien

Hier werden die gruppendynamischen Arbeitsformen und -prinzipien, die aus dem Kontext der T-Gruppe stammen, zusammengestellt, um sie später auf Arbeitsgruppen im organisationalen Kontext zu übertragen.

Gruppendynamische Arbeitsformen umfassen das *gruppendynamische Training*, das *Plenum* oder *Organisationslaboratorium*, auf die im Einzelnen noch einmal in Kapitel ‚Durchführung eines gruppendynamischen oder Sensitivity-Trainings‘ eingegangen wird. Um Möglichkeiten der organisationalen Nutzung von Gruppendynamik unter dem Aspekt der zeitlichen Limitierung zu suchen, werden hier gruppendynamische Prinzipien zusammengestellt.

Niedrigstrukturierung und initiale Verunsicherung: Das gruppendynamische Training ist niedrigstrukturiert, d. h. es gibt u. a. kaum Vorgaben zur Zusammenarbeit und dem Thema, was initial verunsichert. Anfangs werden die Besonderheiten der Trainingsgruppe (hat sich selbst zum Thema) und die Rolle der Trainingsleitung erläutert (keine Führung/der Gruppe folgen, Hilfe zur Prozessklarheit, Gewährleistung des Schutzes Einzelner). Durch das entstehende Führungsvakuum wird Spannung und Dynamik in der T-Gruppe erzeugt, die später in Reflexionseinheiten bearbeitet werden kann.

Struktur und Prozess: Die T-Gruppe stellt einen sozialen Mikrokosmos dar, aufgrund dessen sie meist relativ schnell wesentliche Strukturmerkmale unseres Alltags reproduziert. Prozesse beeinflussen Strukturen, bringen diese aber gleichzeitig auch erst als solche hervor. Struktur und Prozess stehen in einem dialektischen Spannungsverhältnis und die Gruppendynamik richtet ihren Blick darauf, welche Strukturen sich im Prozess durchsetzen, wie sich der Umgang mit Strukturen gestaltet und über die Zeit verändert.

Das Hier-und-Jetzt-Prinzip: Das Ziel beim gruppendynamischen Training ist, sich mit dem, was gerade passiert auseinanderzusetzen. Die Gruppe erschafft sich hier und jetzt, indem sie darüber spricht, wie sie sich als Gruppe erschafft. Das Handeln hat Vorrang vor der Reflexion, aber erst durch Reflexion kann Handeln als Neues in Wahrnehmungs-, Verstehens- und Handlungsmuster integriert werden. Das Lernen im Hier und Jetzt findet in doppelter Weise statt, indem die Einzelnen über eigene Verhaltensmuster und die Bedingungen lernen, die sie zum Handeln bei Unsicherheit brauchen.

Feedback zu Selbst- und Fremdwahrnehmung: Zur Veränderung von Prozessen und Strukturen muss ein Bewusstsein über Wahrnehmung bestehen. Dabei ist das Wissen wichtig, dass Wahrnehmung immer perspektivisch, subjektiv und interpretiert ist sowie die Einzelteile der Wahrnehmung zu kennen (vgl. Wahrnehmungsrad nach König, O. und Schattenhofer, K., 2010, S. 83 f.). Um Wahrnehmungen Einzelner für Entwicklung nutzen zu können, müssen sie ausgetauscht und die Selbst- mit der

Fremdwahrnehmung abgeglichen werden. In der Gruppendynamik werden hierfür Feedbackprozesse genutzt, um sich über die Wirkung von Verhaltensweisen, das Verstehen und Erleben zu informieren. Feedback als einzige Möglichkeit, um die Wirkung bisher unbewusster Verhaltensweisen kennenzulernen, kann im Johari-Fenster⁶ veranschaulicht werden. Das gruppendynamische Training hat das Ziel, den Bereich der öffentlichen Person zu vergrößern, durch Informationen Anderer über den eigenen blinden Fleck. Auch wachsendes Vertrauen führt dazu, mehr aus dem Bereich der Privatperson preis gegeben.

Feedbackregeln: Damit bewusstes Feedback wirksam und akzeptiert wird, sind bestimmte Regeln hilfreich. Es sollte wie folgt sein:

beschreibend, nicht bewertend; *konkret* auf ein Verhalten bezogen; *erbeten*, nicht aufgezwungen; *klar* und präzise formuliert, keine langen Ausschweifungen, *angemessen* an EmpfängerIn formuliert; zum *richtigen Zeitpunkt* (nicht zu spät und wenn EmpfängerIn aufnahmefähig); *nachprüfbar*, sodass andere Gruppenmitglieder auch Stellung beziehen können.

Das Geben von Feedback enthält auch Selbstoffenbarung. Kritik und Bewertungen innerhalb des Feedbacks sollen als solche gekennzeichnet sein, um Konflikte nicht durch Feedback zu verschleiern. Die Rückmeldung in drei Teilen (Beschreibung, Bewertung, Änderungswunsch) ist hilfreich, um Wertungen zu markieren und zur weiteren Auseinandersetzung zur Verfügung zu stellen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 78 ff.).

2.2.2 Nutzung von Kompetenzen für die Arbeit in Gruppen

Für die Arbeit in Gruppen sind soziale Kompetenzen essenziell. Diese sollten selbst erfahren und fortlaufend trainiert werden. Hierzu gehören die folgenden Kompetenzen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., S. 103 ff.):

Wahrnehmung und Übertragung: Beim Lernen über unsere Wahrnehmung sind wir wie bereits erwähnt auf andere angewiesen, für den Abgleich der Wahrnehmungen. So entstehen Erfahrungskonstrukte. Übertragung und Gegenübertragung kommen aus der Psychoanalyse und verbessern das Verständnis von Wahrnehmungsprozessen. Übertragung bezeichnet die Tendenz, gegenwärtige Erfahrungen vor dem Hintergrund

⁶ Das Johari-Fenster veranschaulicht die Wirkung von Feedback. Unser Verhalten wird in vier Verhaltensbereiche geteilt: Mir und Anderen bekannt (öffentliche Person), mir bekannt, Anderen unbekannt (Privatperson, Bereich des Verbergens), mir unbekannt, Anderen bekannt (Blinder Fleck), mir unbekannt, Anderen unbekannt (Unbewusstes) (vgl. Luft, J., 1993, S. 28 ff.).

früherer Erfahrungen wahrzunehmen und zu beurteilen. Einschränkungen ergeben sich, wenn bestimmte Auslöser unsere Wahrnehmung einrasten lassen, wir im Neuen nur Wiederholung des Alten sehen und dies stark affektbehaftet ist. Dann findet eine Differenzierung des Gegenübers nicht mehr in seiner Eigenheit statt und die Reaktion ist wie *früher*, man spricht von einer szenischen Übertragung. In Gruppen verschärft sich die Situation, da multiple Übertragungsdynamiken zwischen Beteiligten und Trainingsleitung stattfinden. Gegenübertragung bezeichnet die Reaktion auf Übertragung (z. B. ob wir auf aggressives Verhalten ebenso mit Aggression reagieren oder mit Rückzug) und damit alle Affektlagen⁷, die Leitung oder Beratenden den Teilnehmenden ggü. entwickeln. *Spontaneität und Ausdrucksfähigkeit*: Feedback sollte in Balance zwischen Spontaneität, sprachlicher Sorgfalt, Konkretheit und Nachvollziehbarkeit stehen. Hierzu dürfen die Ereignisse nicht zu lange her, Wahrnehmungen nicht alle abgewogen sein, sonst leidet die Spontaneität. Es geht darum, die optimale, nicht maximale Offenheit zu erreichen, was nur durch Versuch und Irrtum herausgefunden werden kann. Verhaltensweisen zu zeigen, ist Voraussetzung für Lernen über Übertragungsbereitschaften und Affektlagen. *Eigene Vielfalt entwickeln – Rollenflexibilität*: Rollenvielfalt ermöglicht es, auf die Unterschiedlichkeit von Personen oder Situationen differenziert und angemessen zu reagieren. Dazu gehört das Ausdrücken von Gefühlen der Nähe und Zuneigung, das Spüren von Distanz, Zulassen von Sympathien und Antipathien, Führen harter Auseinandersetzungen, ohne dem Gegenüber grundlegend den Respekt zu entziehen. Es umfasst die Entwicklung und Relativierung des eigenen Standpunkts, ermöglicht eine größere Vielfalt an Beziehungsmöglichkeiten trotz Bewusstsein über die Begrenzung der Flexibilität. *Emotionale Stabilität und Belastbarkeit*: Da Erfahrungslernen nur bedingt den Regeln einer Methode folgt, unterliegen die nächsten Schritte einer Ungewissheit, die es auszuhalten gilt. Das Aushalten von Konflikten und belastende Situationen nicht zu verlassen, ist ebenso eine Fähigkeit und ein Ziel der Gruppendynamik. Dies wird auch durch die Kohäsionskräfte der Gruppe erreicht, die gleichzeitig die Freiheit des Einzelnen einschränken. Mit Konflikten verbunden ist das Rütteln an eigenen Überzeugungen und damit einhergehenden Widerständen. Gleichzeitig wird die Autonomie der einzelnen Person gewahrt und respektiert, wenn eine Person sich einer Situation nicht aussetzen möchte. Eine grundlegende emotionale Belastbarkeit ist nötig, um sich auf eigene und

⁷ Affekte entstehen aus eigenen vor- und unbewussten Prägungen und Gefühlen und werden meist aus diesen vergessenen Erfahrungen auf neue Menschen und Situationen übertragen. Diese Projektionen können übermäßig scharf wahrgenommen werden und stehen meist nicht im Verhältnis zum Anlass (vgl. Brocher, T., 2015, S. 40).

fremde Emotionen einzulassen und ihnen standzuhalten, gemeinsam die Erfahrung zu machen, in Emotionen ein-, aber auch wieder auftauchen zu können, als auch Konflikte als Lernsprünge zu begreifen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., S. 103 ff.).

2.2.3 Unterstützung der Gruppenentwicklung durch die Trainingsleitung

In diesem Kapitel wird die Funktion der Trainingsleitung im Kontext der gruppendynamischen Trainingsgruppe betrachtet, um in den späteren Handlungsempfehlungen Ableitungen für eine Leitungsrolle im organisationalen Kontext treffen zu können.

In der Trainingsgruppe hat die Trainingsleitung die Funktion ein Lernfeld der Gruppendynamik einzurichten, den Rahmen aufrechtzuerhalten, gruppendynamische Arbeitsformen und -prinzipien zu leben, die Gestaltung von Freiräumen, Konfliktbearbeitungen zu begleiten und die Unterstützung der Gruppenentwicklung zu forcieren. Dazu ist einerseits Kontextsteuerung nötig (die Bedingungen schaffen, unter denen ein Prozess stattfindet, das gruppendynamische Design) als auch Prozesssteuerung (die Anpassung im Prozess, das flexible, vielfältige Agieren innerhalb spezifischer Situationen), damit die Gruppe sich frei im Sinne der Selbststeuerungskräfte entfalten kann. Die Designplanung wird immer wieder überprüft und verändert und beginnt mit einer sorgfältigen Analyse der Trainingsgruppe, ihrer Lernziele und der institutionellen Bedingungen. Die Balance bei den folgenden Punkten ist zu halten (folgende Ausführungen in diesem Kapitel vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 89 ff.):

Heraushalten vs. Einmischen/Abstinenz und Auseinandersetzung: Die Trainingsleitung sollten nichts übernehmen, was Teilnehmende nicht selbst können, sie stehen vielmehr für Suchprozesse zur Verfügung, zeigen Wege auf, wie Teilnehmende etwas selbst schaffen können und reflektieren gemeinsam, was sie davon abhält. Abstinenz wird gelebt, indem keine Verantwortungsübernahme für Inhalte, nur für Prozesse, stattfindet, Auseinandersetzung meint das zur Verfügung stehen für Klärungsprozesse.

Zur Selbsterforschung einladen – forschende Einstellung und Reflexivität: Die Teilnehmenden sollen aktiviert und zur Erforschung von Situationen eingeladen und müssen zu der dazu erforderlichen Forscherrolle hingeführt werden. Die Besonderheit bei der Trainingsgruppe ist, dass Subjekt und Objekt der Forschung zusammenfallen und ein Pendeln zwischen Handeln und Untersuchung notwendig ist. Das bedarf der Förderung der Experimentierfreude wie auch einer reflexiven Einstellung, welche durch die Schaffung experimenteller Situationen wie auch Initiierung von Feedbackprozessen erreicht wird. Es geht darum, die Teilnehmenden selbst Hypothesen bilden und mit anderen abgleichen zu lassen, um die Erlebens- und Sichtweisen zu ergründen. Die Trainingsleitung

stellt Wissen zur Verfügung, um wiederkehrende Muster und Regelmäßigkeiten sichtbar zu machen.

Standpunkte ohne Wertungen, Neutralität und Allparteilichkeit: Im Sinne der Gruppe und der Individuen darf die Sichtweise der Trainingsleitung kein übergeordneter Standpunkt sein, sondern soll in Relation zu den Teilnehmenden stehen. Das Handeln ist geprägt von Allparteilichkeit, dem Verzicht auf Bewertung anderer Sichtweisen und der Nichtannahme von Machtzuschreibungen.

Streiten verbindet – Kooperation & Widerstand: Die Rolle der Trainingsleitung besteht auch darin Angriffen eine Front zu bieten, d. h. den Streit annehmen und signalisieren, dass das Anliegen einen Streit wert ist. Es kann helfen, den Konflikt als Chance zu vermitteln, denn Phasen des Widerstandes stärken die Gruppe im Aushalten und Bearbeiten von Konflikten und erhöhen den Zusammenhalt. Die Bereitschaft des Streits muss begrenzt werden, wenn versucht wird, einen Kampf auf Metaebene zu führen (wenn die Bedingungen des Kampfes festgelegt werden) oder die soziale Situation selbst erforscht werden soll. Die Gruppendynamik als Methode soll zumuten und provozieren und ist Teil des sozialen Lernens, allerdings muss die persönliche Integrität der Trainingsleitung gewahrt und persönliche Angriffe ohne Kooperation beendet werden. Es ist hilfreich, die eigenen Gegenübertragungstendenzen und die persönliche Verletzlichkeit zu kennen, im Notfall eigene Grenzen anzuerkennen und die Zusammenarbeit zu beenden.

Ruhe und Bewegung schaffen – Steuerung und Gegensteuerung: Die Trainingsleitung soll einen Rahmen schaffen, in dem Schweigen ausgehalten wird, die Gruppe ‚gehalten‘ wird, sich selbst als Container versteht, in dem alle gut aufgehoben sind. Gesteuert wird das Geschehen, indem Entwicklungsimpulse und -richtungen der Gruppe unterstützt, aber auch Störung von Abläufen, Mustern, Gewohnheiten und Situationen veranlasst werden. Das Wissen über mögliches Auseinanderdriften von Intention und Wirkung von Interventionen unterstützt durch fortwährende Rückkopplungsprozesse die Selbststeuerungskräfte der Gruppe.

Handwerk und Haltung – das gruppendynamische Verständnis von Intervention: Interventionen werden situationsangemessen angewendet, um Veränderungen im Gruppenprozess zu bewirken. Es gibt vier Dimensionen, anhand derer die Interventionen gegliedert werden können. Diese sind:

- *Ziel:* Anhand der Zielebene wird das Ausmaß von Reflexion in Beziehungen und Prozessen thematisiert. Dieses reicht von starker Reflexion beim klassischen gruppendynamischen Training bis zum themenorientierten Vortrag, bei dem die Gruppe nicht einbezogen wird.

- *Art*: Interventionen werden nach den Arten beschrieben und diese unterteilt in struktursetzende, gruppen- bzw. gruppenprozessbezogene und personenbezogene Intervention sowie Intervention zur Auswertung eines Prozesses.
- *Tiefe*: Diese Interventionen beziehen sich auf die vertikale Tiefe gemäß den Schichten des Eisbergmodells und reichen von der strukturellen Ebene (offizielle Rollen, Normen, Absprachen, Arbeitszeiten ...) über die thematisch-sachliche Ebene (aufgabenbezogene Tätigkeiten und Fragen) über die psychosoziale Interaktionsdynamik (gruppendynamische Aspekte und das Beziehungsgeflecht), die Beziehungs-Bedeutungs-Ebene (biografische Erfahrungen der Gruppenmitglieder, wie Übertragungen und Gegenübertragungen), kollektiv-existenzielle Ebene (menschliche Grunderfahrungen wie Tod, Geburt, Einsamkeit, Glück)
- *Intensität*: die vierte Dimension befasst sich mit der Intensität, von tangentialem Ansprechen, was dem Feststellen ohne großen Nachdruck entspricht, über direktes Ansprechen, dem Ansprechen mit Nachdruck, Stellung beziehen oder unterbrechen bis hin zur Konfrontation.

Die gute und die schlechte Hilfe – Ressourcenorientierung und Problemorientierung: Nachdem ressourcenorientierte den problemorientierten Veränderungsstrategien im Beratungskontext mittlerweile vorgezogen werden, kann eine Gegensteuerung irritierend wirken und dazu beitragen, dass Konflikte und Probleme anerkannt und Interessengegensätze oder unterschiedliche Sichtweisen sowie die Begrenzung der vorhandenen Ressourcen akzeptiert werden. Aus gruppendynamischer Sicht führt das Erleben kurzzeitiger Inkompetenz zu mehr Eigenständigkeit und -aktivität sowie weniger Abhängigkeit von der Trainingsleitung – die Gruppe findet einen Weg, mit Gegensätzen umzugehen. (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 89 ff.)

Die hier aufgeführten Kompetenzen einer Gruppenleitung im Sinne der gruppendynamischen T-Gruppe sowie der Blick auf gruppendynamische Arbeitsformen und -prinzipien können Anhaltspunkte liefern, um das Arbeiten in Gruppen im organisationalen Kontext zu unterstützen. Die Überprüfung der Übertragbarkeit findet in den Handlungsempfehlungen statt.

2.3 Erläuterung weiterer Aspekte der Teamentwicklung

Eine Auswahl weiterer für die Teamentwicklung nützlicher Aspekte, die in der Literatur nicht explizit mit dem Fokus auf Gruppendynamik erwähnt sind, soll in diesem Kapitel ergänzt werden. Die zwei Unterkapitel befassen sich mit Lernprozessen durch Erfahrungsbildung und der Schaffung von Vertrauen und psychologischer Sicherheit. Der Grund für die Auswahl von Vertrauen und psychologische Sicherheit – neben vielen

anderen möglichen Faktoren – ist die Bedeutsamkeit von Vertrauen und der Konsequenz und Tragweite, wenn dieses fehlt. Durch Erfahrungslernen wird aus dem Blickwinkel der Organisationsentwicklung die Notwendigkeit gewürdigt, den Wandel in Organisationen durch die Umsetzung von zielführenden Lernprozessen als Teil des betrieblichen Alltags zu gestalten. Außerdem weist das Erfahrungslernen Parallelen zum gruppendynamischen Training auf, bei dem die Erfahrung von Gruppenprozessen auch mit Reflexion verbunden wird, die Wahrnehmung der Einflussmöglichkeiten, als auch der Austausch über individuelle Perspektiven, die den Kern der sozialen Dynamik der Gruppe ausmachen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 13).

2.3.1 Darstellung von Lernprozessen durch Erfahrungsbildung

Idealerweise finden Lernprozesse auf der Ebene des Individuums, wie auch auf der Ebene des sozialen Systems und der Organisation statt. Dafür müssen geeignete Bedingungen für Lernen auf der individuellen und der Ebene der Organisation geschaffen und diese zusammengeführt werden. Senge bezeichnet den individuellen Menschen als *Ort des Wandels* (vgl. Senge et al., 1997, S. 175). Dieser bildet die Basis für jede lernende Organisation, die als *Ort des Handelns* (vgl. Senge et al., 1997, S. 175) den Rahmen für die Umsetzung stellt. Durch die Realisierung von Personalentwicklungs- und Weiterbildungsprogrammen sollen nicht nur neue Wissensinhalte, Kompetenzen und Handlungsstrategien im Kontext bestehender Normen vermittelt werden (Single-Loop-Learning⁸), sondern vertiefte Reflexion soll geänderte Überzeugungen, Werthaltungen und Regeln im Sinne des „Double-Loop-Learning⁹“ (vgl. Argyris, C., Schön, D., 2008, S. 36 f.) herausbilden.

Um Ansatzpunkte für erfahrungsbasiertes Lernen zu finden, dient der Lernzyklus von Senge (Senge, P. M., 2017, S. 330), der das *individuelle Lernen* in einem Kreismodell darstellt. Er soll helfen, die Prinzipien der lernenden Organisation in die Praxis umzusetzen (vgl. Kriz, W. C., Nöbauer, B., 2003, S. 67 ff.):

- *Neue Fähigkeiten und Fertigkeiten*: Die Förderung individueller Kompetenzen und Potenziale führt zur Erzeugung neuer Handlungsmuster.

⁸ = Lernereignisse mit einer Rückmeldeschleife. Aufgespürte Irrtümer werden mit Handlungsstrategien der Organisation durch Änderung der Strategie oder Annahmen korrigiert. Die Wertvorstellungen und Normen selbst bleiben unverändert (vgl. Argyris, C., Schön, D., 2008, S. 36).

⁹ = “[...] Lernen, das zu einem Wertewechsel sowohl der handlungsleitenden Theorien als auch der Strategien und Annahmen führt.“ (Argyris, C., Schön, D., 2008, S. 36) Die Doppelschleife stellt die beiden Rückmeldeschleifen dar, die die festgestellten Auswirkungen des Handelns mit den Strategien und Wertvorstellungen verbinden (vgl. Argyris, C., Schön, D., 2008, S. 36).

- *Neues Bewusstsein und Sensibilität*: Durch die neu erworbenen Kompetenzen werden neue Wahrnehmungen und Erkenntnisse eröffnet, die zu veränderten Einstellungen führen können.
- *Neue Haltungen und Überzeugungen*: Der Lernprozess fördert neue Perspektiven und die Veränderung alter Einstellungen, was zu neuen handlungsleitenden Überzeugungen führen kann.

Diese Lernprozesse sind aufgrund eingefahrener Gewohnheiten, vorhandener Denk- und Handlungsmuster erschwert und bedürfen ebenso der Bereitstellung organisationaler, wirkungsvoller Lernumgebungen wie auch kontinuierlicher Organisationsentwicklung, um eine Kultur zu etablieren, in der die erwünschten Handlungsmuster gezeigt werden können. Die drei Phasen des organisationalen Lernzyklus werden in einem Kreisprozess mit den drei Phasen des individuellen Lernens verbunden und hierdurch der organisationale Einfluss bei Veränderungen deutlich:

- *Neue Leitgedanken*: Die zentralen Ziele und Werte einer Organisation werden im Leitbild zusammengefasst und sind notwendig, um zielorientierte, in die Zukunft gerichtete Veränderungen zu initiieren.
- *Neue Konzepte und Methoden*: Zur Umsetzung der Vision müssen neue Methoden, Konzepte und Organisationsabläufe entwickelt und eingesetzt werden, wie auch neue Methoden für die Organisationsentwicklung und mit den Leitgedanken verbundene Konzepte für die Personalentwicklung. Der Aufbau adäquater individueller und sozialer Kompetenzen der Organisationsmitglieder wird so umgesetzt.
- *Neue Organisationsstrukturen*: Auch die Strategien und Strukturen als Umgebungsbedingungen für neue Handlungskompetenzen der Organisation müssen verändert werden, damit die eingesetzten Methoden wirksam werden können

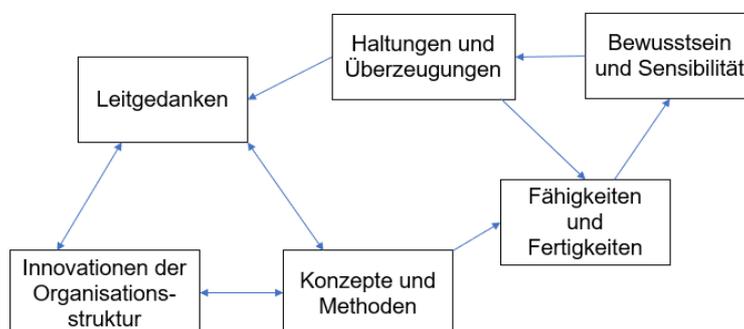


Abbildung 6: Organisationaler Lernzyklus verknüpft mit individuellem Lernzyklus nach Senge (vgl. Kriz, W. C., Nöbauer, B., 2003, S. 68)

(vgl. Kriz, W. C., Nöbauer, B., 2003, S. 61).

Die Psychologie unterscheidet verschiedene Formen des Lernens, wobei die umfassendste Auffassung von Lernen die *Erfahrungsbildung* als wesentliches Merkmal darstellt. Die Lernenden ver-

halten sich, denken und handeln nach Abschluss des Lernprozesses anders als zuvor

(vgl. Edelmann, W., Wittmann, S., 1996, S. 401 und 405). Um diesen Transformationsprozess, der durch praktische Erfahrung zu anwendbarem Wissen führt, umzusetzen, kann der Ansatz des Experiential Learning dienen.

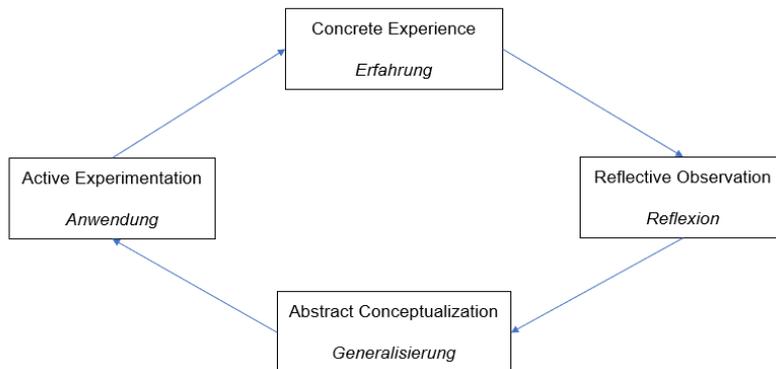


Abbildung 7: Experiential-Learning-Cycle (vgl. Kolb, D. A., 1984, S. 21)

Die folgenden vier Aspekte des vernetzten Kreisprozesses spielen bei dem Konzept eine Rolle (Experiential -Learning-Cycle von Kolb, D. A., 1984, S. 21) und der verstärkte Einsatz von Reflexion als Methode wird deutlich.

- *Active Experimentation*: Diese Phase besteht aus dem aktiven Handeln, Ausprobieren und der Umsetzung von Plänen. Das planvolle Handeln kann im Berufsalltag, aber auch in künstlichen oder simulierten Lernumgebungen stattfinden.
- *Concrete Experience*: Durch Handeln und die Erlebbarkeit der dadurch entstehenden Konsequenzen werden direkte individuelle Erfahrungen der Teammitglieder möglich.
- *Reflective Observation*: Diese Phase ist für die Weiterentwicklung des Teams unbedingt notwendig und beinhaltet eine Reflexion des Erlebten bezüglich sachlicher und gruppendynamischer Aspekte.
- *Abstract Conceptualization*: Eine Bewertung, Definition von Konsequenzen und Generalisierung der Erkenntnisse für weitere Handlungsschritte wird vorgenommen (vgl. Kriz, W. C., Nöbauer, B., 2003, S. 73 f.).

Bei diesem Ansatz sind die Erfahrung und Eingebundenheit in ein intensives Erleben wichtig. Durch die ganzheitliche Erfahrung von verstandesorientierter und gleichzeitig emotionaler Auseinandersetzung mit der Lebenswelt wird diese Intensität im Erleben erreicht. Das Lernen als Veränderung der Erkenntnisstruktur bezieht sich nach Lewin auf alle Bereiche des Verhaltens. Selbst in Aktion kommen, um zu lernen, statt durch auferlegte Kräfte bewegt zu werden, bildet hierfür die Voraussetzung (vgl. Lewin, K., 1963/2012, S. 115 f.). Aus konstruktivistischer Sicht ist *Perspektivenvielfalt* im Lernprozess anzustreben. Durch u.a. selbstgesteuerte Formen des Lernens, Diskussion, Reflexion und infrage stellen, kann angemessen mit Herausforderungen komplexer werdender Lebenswelten umgegangen werden (vgl. Kriz, W. C., Nöbauer, B., 2003, S. 75).

2.3.2 Schaffung von Vertrauen und psychologischer Sicherheit

Vertrauen und *psychologische Sicherheit* sind für Organisationen notwendig, damit die Mitglieder handlungsfähig sind. Vertrauen bezieht sich insbesondere auf Personen und die dazugehörigen zwischenmenschlichen Handlungen, während psychologische Sicherheit der geteilte Glaube an eine Gruppennorm ist (vgl. Biemann, T., Weckmüller, H., 2021, S. 47; Luhmann, N., 2000, S. 23 f., 27) und somit auf der Ebene der Gruppe erfahren wird.

Vertrauen ist die Grundlage für Motivation und Leistung (vgl. Wittchen et al. 2011, S. 37 f.) und wird nach der soziologischen Definition von Niklas Luhmann als eine riskante Vorleistung auf eine unbestimmte Zukunft beschrieben, durch welche Menschen ermöglicht wird, im Hier und Jetzt zu handeln (vgl. Luhmann, N., 2000, S. 24). Es reduziert Komplexität und Unsicherheit und macht Entscheidungen und Handlungen erst möglich (vgl. Luhmann, N., 2000, S. 27). Voraussetzung für die Entstehung von Vertrauen ist, dass Menschen sich als vertrauenswürdig erleben, als wohlwollend, kompetent, ehrlich und vorhersagbar handelnd. Es entsteht reziprok, d. h. eine Vertrauensbasis etabliert sich nur, wenn sich beide Personen vertrauen und dies in ihren Handlungen ausdrücken (vgl. Hartmann, M., 2001, S. 14 f., 105 f., 107 f., 112). Wittchen et al. zeigen, dass vertrauensbildende Prozesse unabhängig voneinander auf der *sozioemotionalen* und der *aufgabenbezogenen Ebene* stattfinden und im Input-Prozess-Output-Modell dargestellt werden können. In dem Modell werden Komponenten der Teamarbeit, deren Abhängigkeiten voneinander sowie die unterschiedlichen Vertrauensebenen, die für die Leistungsfähigkeit von Teams relevant sind, gezeigt (vgl. Wittchen et al., 2011, S. 32). Im Modell werden Inputvariablen als die Teamarbeit beeinflussenden Merkmale beschrieben, die Prozessvariablen zeigen die Handlungen im Team und die Outputvariablen zeigen die Merkmale, auf die sich die Teamarbeit auswirkt. Obwohl das Modell für virtuelle Teamarbeit verwendet wurde, ist es auf den Arbeitskontext in Präsenz übertragbar und damit für beide Formen des Arbeitens relevant. Es wird eine Parallele zu den Phasen von Tuckman deutlich, bei denen die Entwicklung des Teams ebenso auf die sozioemotionale wie aufgabenbezogene Ebene unterteilt wird (Stumpf, S., Thomas, A., 2003, S. 38 f.) und wird im folgenden Kapitel vorgestellt. Nach Wittchen et al. entsteht in *sozioemotionalen Prozessen* interpersonales Vertrauen, d. h. Vertrauen zwischen den Teammitgliedern, wobei die Qualität der *Teamkommunikation* entscheidend ist. Ein Mix aus informeller Kommunikation in den Teams (Small Talk) und gesteuerter Teamkommunikation (durch Teambuilding) unterstützt den Aufbau interpersonalen Vertrauens, der essenziell ist für die uneingeschränkte Offenheit der Teammitglieder, konstruktiver

Kommunikation wie der Weitergabe von Informationen und dem Respektieren abweichender Ansichten. *Aufgabenbezogene Prozesse* unterstützen den Aufbau des Vertrauens in die kollektive Wirksamkeit und beziehen sich auf den Inhaltsaspekt und die fachliche Ebene eines Teams. Klare Zielsetzung, die Benennung relevanter und partizipativ festgelegter Erfolgskriterien, wie auch eine eindeutige, transparente Aufgabenteilung unterstützen das Gefühl kollektiver Wirksamkeit und damit das Bewusstsein, mit der Teamarbeit Einfluss nehmen zu können und einen wichtigen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens zu leisten (vgl. Wittchen et al., 2011, S. 37 f.). Dies zeigt eine Parallele zu den Erkenntnissen aus dem Projekt Aristoteles von Google auf (vgl. Duhigg, C., 2016, S. 6 ff.), bei dem von Google 180 Teams auf Erfolgsfaktoren hin untersucht und die folgenden fünf herausgestellt wurden:

1. Psychologische Sicherheit: Das Team kann zwischenmenschliche Risiken eingehen.
2. Verlässlichkeit: Alle Teammitglieder können sich auf die Erledigung der Arbeitsaufgaben durch die Anderen verlassen.
3. Struktur und Klarheit: Klare Definition von Rollen, Ziele und Aufgabenverteilungen.
4. Sinn: Die Aufgabeninhalte sind für jeden Einzelnen im Team sinnstiftend.
5. Einfluss der Arbeit: Die Bedeutung der Aufgabeninhalte wird vom Team erlebt und von extern geschätzt (vgl. Duhigg, C., 2016, S. 6 ff.).

Diese Erfolgsfaktoren spiegeln sich im Modell nach Wittchen et al. wider und sind daher als Erkenntnis für die Arbeit in Gruppen relevant.

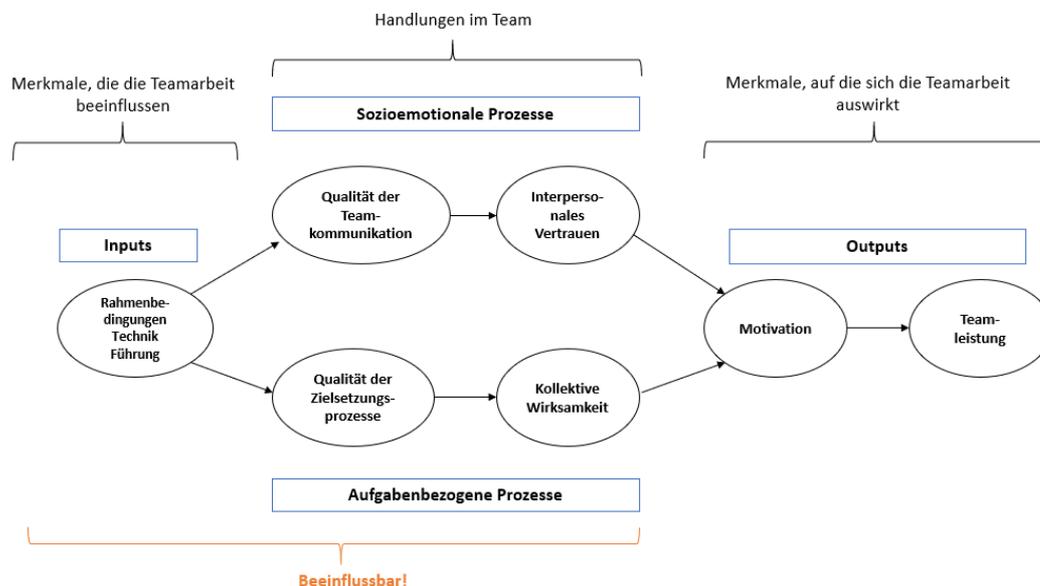


Abbildung 8: Input-Prozess-Output-Modell virtueller Teamarbeit und zweidimensionales Vertrauensmodell. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wittchen et al., 2011, S.32; 35 und Kunz, K., 2023, S. 2

Als Voraussetzungen für Teamarbeit werden noch die Teamgröße, die Dauer der Mitgliedschaft, die Merkmale der Tätigkeit (zu denen die Entscheidungsdelegation,

Aufgabenstruktur, technische und organisatorische Voraussetzungen gehören) und die Teamziele genannt (vgl. Kriz, W. C., Nöbauer, B., 2003, S. 33 ff.). Diese Faktoren haben zwar Einfluss auf die Arbeit im Team, bleiben hier jedoch unberücksichtigt, da der Fokus auf den gruppendynamischen Aspekten liegt.

Gruppendynamisch betrachtet ist neben dem Vertrauensaufbau auch der Blick auf eine psychologisch sichere Arbeitsumgebung notwendig. Aufgrund der dynamischer werdenden Teamarbeit, die auch häufige Wechsel von Teammitgliedern mit sich bringt, (vgl. Edmondson, A., 2021, S. XV) kann psychologische Sicherheit – wie im Weiteren ausgeführt – die Basis zur Gestaltung dieser Veränderungen und daraus entstehender Dynamiken in Organisationen bilden.

Amy Edmondson konnte anhand ihrer Forschungsergebnisse in den 1990er-Jahren *psychologische Sicherheit* als wichtigen Faktor in Gruppen definieren (vgl. Edmondson, A., 2021, S. 37). Im Rahmen einer Studie zur Effektivität von Teams wurde dieser Faktor durch Google im Projekt Aristoteles sogar als *der* entscheidende Faktor für bessere Teamleistung identifiziert (vgl. Duhigg, C., 2016, S. 6). Dabei wird psychologische Sicherheit definiert als Überzeugung, „[...] dass die Arbeitsumgebung sicher genug ist, um darin zwischenmenschliche Risiken einzugehen.“ (Edmondson, A., 2021, S. 7) Es geht somit um die Erfahrung, sich mit relevanten Ideen, Fragen und Bedenken im Arbeitskontext äußern zu können. Psychologische Sicherheit stellt sich ein, wenn KollegInnen sich respektieren, einander vertrauen und aufrichtig miteinander sind (vgl. Edmondson, A., 2021, S. 7). Erfolgreiche Teams berichten häufiger über ihre Fehler und lernen aus diesen, da sie keine Angst haben, über Fehler zu sprechen (vgl. Edmondson, A., 2021, S. 9 und 13). So kann eine Organisation eine Umgebung schaffen, die das Lernen fördert und somit durch die geschaffene Fehlerkultur zukünftig die Fehlerquote verringern (vgl. Edmondson, A., 2021, S. 32 f.). Die Leistungsfähigkeit ist in psychologisch sicheren Teams höher, es kommt zu mehr Innovationen, da die Teammitglieder bereitwilliger ihr Wissen und auch unausgereifte Ideen teilen. Sie gehen notwendigerweise Risiken ein und machen Fehler, welche, besonders im Kontext von Innovationen, Voraussetzung für Erfolg sind. Psychologische Sicherheit ermöglicht eine bessere Entscheidungsfindung, da verschiedene Perspektiven in Betracht gezogen werden, wie auch die Fähigkeit eines Teams, Konflikte positiv zu nutzen, konstruktiv auszutragen und somit bessere Teamleistungen zu erreichen (vgl. Edmondson, A., 2021, S. 36 ff.). Wie Vertrauen und psychologische Sicherheit konkret gefördert werden können, wird im Kapitel *Aufbau von Vertrauen und psychologischer Sicherheit* beschrieben.

3 Untersuchung der Nutzbarmachung von Aspekten der Gruppendynamik bei Veränderungen

In diesem Abschnitt soll das in den vorherigen Kapiteln zusammengestellte Wissen über Dynamiken in Gruppen auf die Nutzbarmachung bei Veränderungen in Organisationen hin untersucht werden. Die Grundlage bildet hierzu das Phasenmodell nach Tuckman, das verschiedene Gruppendynamiken für unterschiedliche Entwicklungsphasen eines Teams beschreibt. Es wird im Folgenden vorgestellt. Darauf aufbauend werden Handlungsempfehlungen erarbeitet, um ein Team in der ersten Entwicklungsphase bei Dynamiken zu unterstützen und eine effiziente und vertrauensvolle Zusammenarbeit zu ermöglichen.

3.1 Erläuterung des Phasenmodells der Gruppenentwicklung mit den unterschiedlichen Dynamiken

In diesem Kapitel wird das Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckman ausführlich dargestellt. Es impliziert, dass neu gebildete Gruppen mehrere Entwicklungsstufen durchlaufen, bevor sie ihr Leistungspotenzial ausschöpfen können. Auf jeder Entwicklungsstufe entstehen typische Konflikte und Probleme, deren Bewältigung unabdingbar für die weitere Zusammenarbeit sind (vgl. Tuckman, B. W., Jensen, M. A. C, 1977).

3.1.1 Darstellung des Phasenmodells der Teamentwicklung

Ein neu gebildetes Team durchläuft nach dem ursprünglichen Phasenmodell der Teamentwicklung die folgenden Phasen, bis es seine volle Leistungsfähigkeit in der vierten Phase entfaltet: Forming, Storming, Norming, Performing (vgl. Tuckman, 1965, S. 384 ff.). Später wurde das Modell um eine fünfte Phase der Auflösung (Adjourning) ergänzt, für Teams, die nur temporär zusammenarbeiten (vgl. Brodbeck, F.C., 2004, S. 429). In dieser Arbeit werden die ersten beiden Entwicklungsphasen skizziert, um anschließend Handlungsempfehlungen für die erste Phase zu erstellen. Dies geschieht ausgehend von der Annahme, dass der Grundstein für ein Team und die Qualität der Zusammenarbeit in dieser Phase gelegt wird. In den nachfolgenden Phasen kann ein Team von den Handlungsempfehlungen profitieren, indem diese, wo passend, auf spätere Phasen übertragen werden. Ein Ausblick auf die zweite Entwicklungsphase, die Phase des Storming, wird abschließend vorgenommen.

Ursprünglich bildete eine Studie die Grundlage für das entwickelte Modell, welche die Beschreibung zweier Entwicklungsverläufe zugrunde legt: die Gruppenentwicklung auf der sozio-emotionalen und der aufgabenbezogenen Ebene. Tuckman fasste diese aufgrund der simultanen Entwicklungsprozesse beider Ebenen und der thematischen

Korrespondenz in dem übergeordneten Modell zusammen (vgl. Tuckman, 1965, S. 384 ff.). Die spezifische Differenzierung der beiden Ebenen wird in dieser Arbeit übernommen, um eine zielgenauere Zuordnung der Handlungsempfehlungen vornehmen zu können. Die erste Entwicklungsstufe auf der sozio-emotionalen Ebene bezeichnet Tuckman als „Austesten und Abhängigkeit“ (Stumpf, S., Thomas, A., 2003, S.36). Austesten beschreibt den Versuch der Gruppenmitglieder herauszufinden, welche Verhaltensweisen in der Gruppe akzeptiert werden, wobei die Reaktionen der Trainingsleitung bzw. der Führungsperson und der Gruppenmitglieder bei der Verortung helfen. Mit der Orientierung am Verhalten anderer geht die Eingrenzung des eigenen Verhaltensrepertoires und die Abhängigkeit von existierenden Normen einher. Die Führungsperson wird mit Erwartungen zur Klärung der Aufgaben und Rollen konfrontiert, die Kommunikation läuft noch stark über diese und wenig zwischen den Gruppenmitgliedern. Parallel verläuft ein Prozess der Orientierung auf der aufgabenbezogenen Ebene, welcher eine klare Abgrenzung der Gruppenaufgabe voraussetzt. Relevante Aufgabenparameter werden identifiziert, Analysen der verfügbaren Ressourcen, benötigten Informationen und Informationskanäle werden erstellt. Auf beiden Ebenen erfolgt die Orientierung über das Austesten der Grenzen. Zusammenfassend nennt Tuckman die Phase *Forming*, welche gekennzeichnet ist durch hohe Unsicherheit, Konfusion, Ausloten der Situation, Einführen erster Regeln und dem Austesten von Regelüberschreitungen, dem Miteinander-Bekanntwerden, wobei die Beziehungen zueinander noch völlig offen sind, und der Definition erster Ziele (vgl. Stumpf, S., Thomas, A., 2003, S. 36).

Die zweite Entwicklungsstufe (*Storming*) bezeichnet Tuckman auf der sozio-emotionalen Ebene als „Intragruppenkonflikte“ (Stumpf, S., Thomas, A., 2003, S.36). Diese resultieren aus den Abwehrreaktionen der Mitglieder auf die geforderten Anpassungen zum Schutz der eigenen Identität in der ersten Phase. Die Anpassung des Verhaltens und die Abhängigkeit von den bestimmenden Gruppennormen stehen im Widerspruch zur Selbsterkennung und -veränderung, den Aufgabenzielen der Therapie- und Trainingsgruppen. Die konflikthaften Auseinandersetzungen haben eine Neuformierung der Gruppenstruktur zum Ziel, es kommt zu Machtkämpfen um die Führungsrolle, zu Spannungen, Feindseligkeiten und zur Bildung von Sub-Cliquen. Auch die aufgabenbezogene Ebene ist geprägt von emotionalem Widerstand aufgrund der erlebten Diskrepanz zwischen individueller persönlicher Orientierung und Aufgabenorientierung. Es kommt zu Unstimmigkeiten über die Prioritätensetzung und unterschiedlichen Ziele, aber auch zu ersten Abstimmungen zu Arbeitsorganisation und -abläufen. Die zweite Phase ist somit auf beiden Ebenen geprägt von Widerstand gegenüber Gruppeneinflüssen und den

Anforderungen der Arbeitsaufgabe, die Tuckman zusammenfassend als *Storming* bezeichnet (vgl. Tuckman, 1965).

Die dritte Phase *Norming* ist auf der sozio-emotionalen Ebene von Gruppenkohäsionsentwicklung, Akzeptanz alternativer Interpretationen und damit Konsens geprägt, wobei die Etablierung neuer Normen die Existenz der Gruppe sicherstellen soll. Die aufgabenbezogene Ebene ist durch einen freien Meinungs austausch und eine verstärkte Aufgabenzuwendung gekennzeichnet (vgl. Van Dick, R., West, M. A., 2005, S. 23 ff. und vgl. Stumpf, S., Thomas, A., 2003, S. 35 ff.).

Die vierte Phase *Performing* ist auf der sozio-emotionalen Ebene von funktionalen Rollenbeziehungen sowie deren Annahme und tragfähigen zwischenmenschlichen Beziehungen geprägt. Auf der aufgabenbezogenen Ebene kommt es zur konstruktiven Ausübung der aufgabenbezogenen Aktivitäten, da keine Energie mehr nötig ist für die Klärung sozioemotionaler Beziehungen. In dieser Phase hat die Gruppe die höchste Produktivität und wird auch als „Stufe der Emergenz der Lösungen“ (Stumpf, S., Thomas, A., 2003, S. 35) bezeichnet (vgl. Stumpf, S., Thomas, A., 2003, S. 35 ff.).

3.1.2 Darstellung der Vor- und Nachteile des Entwicklungsmodells nach Tuckman

Den gruppendynamischen Prozessmodellen ist gemeinsam, dass die Gruppenentwicklung häufig mit der menschlichen Entwicklung verglichen wird. Die Modelle strukturieren die Wahrnehmung und reduzieren die Komplexität bei der Diagnose von Gruppensituationen. Dadurch werden idealtypische Gruppenzustände mit unterschiedlichen Verhaltensweisen, Gefühlslagen und damit verbundene Reaktionen erfassbar (vgl. Schattenhofer, K., König, O., 2010, S. 61).

Kritik wird am dadurch vermittelten Eindruck einer linearen Gruppenentwicklung geübt, bei der der Prozess vorhersagbar sei und bezieht sich auch auf das Entwicklungsmodell nach Tuckman (vgl. Tuckman, 1965). Empirisch lässt sich eine immer gleiche Abfolge verschiedener Phasen nicht nachweisen, da die Entwicklungsdynamik einer Gruppe zu stark von den jeweiligen Rahmenbedingungen und der Aufgabe abhängt. Zusätzlich lässt sich aus Modellbildungen wie dieser zwar aus dem Besonderen des Einzelfalls das Allgemeine herausarbeiten, der Einzelfall sich allerdings nicht aus dem allgemeinen Modell ableiten (vgl. Schattenhofer, K., König, O., 2010, S. 61). Brodbeck hat auf die Kritik über den linearen Phasenverlauf und die Erkenntnisse aus der Forschung, die zeigen, dass es durchaus zu Rückschritten in der Entwicklung kommen kann, mit einer Integration von Schleifen in das Modell reagiert, die eine dynamische Entwicklung der Gruppenphasen aufzeigt (vgl. Brodbeck, F. C., 2004, S. 415 ff.). Ausgelöst durch Veränderungen wie bspw. der Integration neuer MitarbeiterInnen kann es erneut zu

Rollenunklarheiten kommen, weil sich die Aufgaben verändern und einen Rückfall von der Performing-Phase in die Norming-Phase oder von dieser in die Storming-Phase nach sich ziehen (vgl. Van Dick, R., West, M. A., 2005, S. 24). Weitere Kritik wurde in Bezug auf die Anwendbarkeit geübt. So macht die ursprüngliche Unterteilung in die sozio-emotionale und aufgabenbezogene Ebene deutlich, wie stark das Modell von Therapie- und Trainingsgruppen geprägt und wie schwer die mögliche Übertragung der Inhalte auf eine Arbeitsgruppe ist. Selbst Tuckman merkt ein Jahrzehnt später an, dass es sich bei dem Modell nur um eine theoretische Konzeptionalisierung handelt, deren Generalisierung auf Arbeitsgruppen schwierig sei (vgl. Stumpf, S., Thomas, A., 2003, S.38 f.). Tuckman weist ebenfalls auf die methodischen Schwächen des Datenmaterials hin, bei denen es sich um Fallstudien handelt, die keine systematische Kontrolle der Variablen erlauben. Die Daten seien anekdotischer Natur, sodass sie erheblichen Verzerrungen und der Subjektivität unterliegen, da sie meist durch Beobachtungen der TherapeutInnen im Nachgang festgehalten wurden. Die Gültigkeit des Modells wurde seither oft hinterfragt (vgl. Stumpf, S., Thomas, A., 2003, S.39 f.).

3.1.3 Begründung der Entscheidung für das Modell nach Tuckman

Es gibt eine Studie, die als Bestätigung für die Entwicklungsphasen nach Tuckman gelten kann: Bales und Strodtbeck untersuchten 1951 Problemlösegruppen mithilfe einer Interaktionsprozessanalyse mit 12 Kategorien, um unterschiedliche Phasen der Gruppenentwicklung zu identifizieren. Diese empirische Studie war keine Einzelfallstudie und die Problemlösegruppen zeigten eine größere Nähe zu den Arbeitsgruppen der betrieblichen Praxis. Dies stellte für viele Forscher einen empirischen Beleg dar, dass Arbeitsgruppen einzelne Entwicklungsstufen im Laufe ihres Lebenszyklus durchlaufen (vgl. Stumpf, S., Thomas, A., 2003, S.39 f. und Bales, R. F., Strodtbeck, F. L., 1951).

Simon stellte verschiedene Entwicklungsmodelle einander gegenüber und untersuchte mit ihrer Gruppeneffektivitätsforschung, ob Arbeitsgruppen erst einzelne Entwicklungsphasen durchlaufen müssen, um produktiv zusammenarbeiten zu können (vgl. Simon, P., 2002, S. 134 ff.). Sie kommt zu dem Schluss, dass es trotz gleicher organisatorischer Voraussetzungen Gruppen gibt, die von Beginn an effektiv zusammenarbeiten können, aber auch Gruppen, die erst einen Prozess durchlaufen müssen, bis eine produktive Zusammenarbeit möglich wird. Die Unproduktivität einiger Gruppen wird auf die konfliktträchtigen zwischenmenschlichen Beziehungen unter den Mitgliedern zurückgeführt, die den Arbeitsablauf dominieren und sich folglich in unproduktiven Interaktionsweisen zeigen. Der Gruppe gelingt keine Anpassung des Verhaltens bei sich verändernden Anforderungen einer Aufgabe, wobei die Ursache in Inputfaktoren wie

Persönlichkeitseigenschaften, sozialen Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten einzelner Gruppenmitglieder vermutet wird. Obwohl die klassischen Performance-Entwicklungsmodelle sich zwar nicht auf Arbeitsgruppen generalisieren lassen, wird die implizit ihnen zugrunde liegende Annahme, dass erst auf der zwischenmenschlichen Ebene die Beziehungen geklärt sein müssen, mit der Untersuchung von Simon (vgl. Simon, P., 2002, S. 134 ff.) bestätigt. Demnach sind tragfähige zwischenmenschliche Beziehungen unter den Mitgliedern eine grundlegende Voraussetzung effektiver Zusammenarbeit. Die Anwendung konkreter Teamentwicklungsmaßnahmen knüpft daran an (vgl. Stumpf, S., Thomas, A., 2003, S.52 f.).

In dieser Arbeit wird aufgrund der bisher ausgeführten wissenschaftlichen Erkenntnisse von einer notwendigen Gruppenentwicklung ausgegangen, bis hin zur produktiven Zusammenarbeit. Neben den durch Gruppendynamik geprägten Beziehungen wirkt eine (organisationale) Veränderung auf eine Gruppe zusätzlich ein und erschwert die Vorhersagbarkeit der Reaktionen. Aufgrund der damit steigenden Volatilität und Unsicherheit ist es vonseiten der Organisation *eine* Möglichkeit, die Gruppe bei der Bearbeitung der Beziehungen und Dynamiken durch die Erhöhung des gruppendynamischen Verständnisses zu unterstützen. Das Modell nach Tuckman wurde trotz aller Kritik für diese Arbeit gewählt, da es die Wahrnehmung strukturiert und die Komplexität bei der Diagnose von Gruppensituationen reduziert. Die idealtypisch unterschiedlichen Gruppenzustände mit Verhaltensweisen, Gefühlslagen und Reaktionsweisen lassen sich prognostisch einsetzen und werden dadurch normativ (vgl. Schattenhofer, K., König, O., 2010, S. 60 f.). Dieser Versuch wird im Folgenden unternommen, indem Dynamiken in der Orientierungsphase dargestellt werden. Durch die Strukturierung der Wahrnehmung, Verhaltensweisen, Gefühlslagen und Handlungen können Ansatzpunkte für konkrete Maßnahmen erarbeitet werden, die eine Gruppe in ihrer Zusammenarbeit unterstützen.

3.2 Entwicklung von Handlungsempfehlungen für den organisationalen Umgang mit Gruppendynamiken in der Forming-Phase

Aufbauend zu den Erkenntnissen aus dem Grundlagenkapitel und der Darstellung der Entwicklungsphasen werden im Folgenden Handlungsempfehlungen für eine Unterstützung der Gruppenentwicklung in der Orientierungsphase dargestellt. Unabhängig von äußeren Veränderungen, die auf die Gruppe wirken, ist davon auszugehen, dass die Dynamik selbst in der Forming-Phase die Gruppe verändert. Wirkungen vorhandener Kräfte und Gegenkräfte führen in den Phasen zur Weiterentwicklung der Gruppe, wie in Kapitel ‚Der Gruppenprozess‘ beschrieben. Die Dynamik in der Gruppe wird unterstützt, indem Ausschläge in beide Richtungen (Integration und Differenzierung) zugelassen

werden. Im Folgenden vorgestellte Handlungsempfehlungen, setzen hieran an und sollen die Weiterentwicklung der Gruppe ebenfalls unterstützen. Sie knüpfen an die in der Entwicklungsphase des *Formings* vorherrschenden Dynamiken an. Dazu werden außerdem Erkenntnisse aus Konzepten und Modelle zum besseren Verständnis des Geschehens in der Gruppe sowie von Gruppendynamik als sozialen Lernens herangezogen. Zum Geschehen in der Gruppe zählen u. a. die zwei Sichtweisen, der gruppenspezifische Raum, Normen und Rollen, der Gruppenprozess, die Phasen der Gruppenentwicklung (vgl. König, O., Schattenhofer, K., S. 23 ff.). Zur Gruppendynamik als Verfahren sozialen Lernens zählt z. B. die Anwendung gruppenspezifischer Trainings, Arbeitsprinzipien, die Rolle der Leitung und soziale Kompetenzen für die Arbeit in Gruppen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 12 ff.).

Die folgenden Handlungsempfehlungen sind allgemeiner Natur, d. h. sie können weiter spezifiziert werden. Hier wird bewusst kein vollständig ausgearbeitetes Konzept erstellt, damit auch nur Teile der Handlungsempfehlungen angewendet werden können. Die Umsetzung einzelner Aspekte ist situativ individuell zu wählen und können anhand der jeweiligen Gruppensituation ausgerichtet werden (z. B. zum Abbau von Unsicherheit können Wahrnehmungsübungen helfen, einen gemeinsamen Bezugsrahmen herzustellen). Die Handlungsempfehlungen stellen den Transfer in die Praxis dar und können Organisationen in komplexen Situationen einen orientierenden Rahmen für den Umgang mit Gruppendynamiken bieten.

3.2.1 Initiierung von Lernprozessen durch Erfahrungsbildung

Wenn das Ziel eines Teams eine effektive und vertrauensvolle Zusammenarbeit ist, muss es sich mit der Förderung von Teamkompetenz und damit *Lernprozessen* auseinandersetzen. Die Ausführungen im Grundlagenkapitel ‚Darstellung von Lernprozessen durch Erfahrungsbildung‘ legt ein Lernen in der Erfahrung nahe. Anhand des Lernzyklus (vgl. Senge, P. M., 2017, S. 330) wird eine Methode des Lernens in der Erfahrung dargestellt und so das *individuelle Lernen* anhand eines Beispiels verdeutlicht (vgl. Kriz, W. C., Nöbauer, B., 2003, S. 67 ff.):

- *Neue Fähigkeiten und Fertigkeiten*: Eine Technik zum Zuhören, bei der jedes Teammitglied gleiche Teile an Redezeit eingeräumt bekommt, kann angewendet werden und so die Etablierung neuer Handlungsmuster begünstigen.
- *Neues Bewusstsein und Sensibilität*: Die Anwendung der Redetechnik kann die Teammitglieder sensibilisieren für zwischenmenschliche Aspekte und sie entwickeln folglich ein neues Bewusstsein für den gegenseitigen Umgang miteinander. Die neuen Kompetenzen führten im Beispiel zu neuen Wahrnehmungen, die veränderte Einstellungen nach sich zogen.

- *Neue Haltungen und Überzeugungen:* Die höhere gegenseitige Wertschätzung anderer Teammitglieder führt beispielsweise zur Bereitschaft echter, kooperativer Teamarbeit und kann schließlich zu einem kulturellen Wandel beitragen, der die ganze Organisation betrifft. Durch den Lernprozess werden dann neue Perspektiven erreicht und prägen durch weiteres Handeln die Organisationskultur.

Die Verknüpfung des individuellen mit dem organisationalen Lernzyklus zeigt anhand der Beispiele den organisationalen Einfluss bei Veränderungen:

- *Neue Leitgedanken:* Beispielsweise kann die Vision eines Unternehmens die Bereitstellung eines Produktes für die Verbesserung des Alltags sein, welches durch das Ziel der Verwirklichung einer Teamkultur im Unternehmen erreicht wird. So führt das Leitbild zu zielorientierten Veränderungen.
- *Neue Konzepte und Methoden:* Durch die Anwendung von Planspielmethode kann bspw. Teamarbeit ausprobiert werden und dadurch neue Organisationsabläufe entstehen, die zum Leitbild und Personalentwicklungskonzept passen.
- *Neue Organisationsstrukturen:* Um Teamarbeit effektiv umzusetzen, müssen Entscheidungsstrukturen geschaffen werden, die durch transparente Entscheidungsprozesse innerhalb des Teams durchführbar sind und deren Ablauf und Stimmigkeit im Kontext der Entscheidungssituation immer wieder reflektiert und angepasst werden kann. So ermöglichen Organisationen neue Strukturen und Handlungskompetenzen (vgl. Kriz, W. C., Nöbauer, B., 2003, S. 61).

Um den Fokus auf Reflexion zu erhöhen und einen Transformationsprozess durch *Erfahrungsbildung* zu erreichen, kann auch der Experiential-Learning-Cycle – hier anhand eines Beispiels – organisational angewendet werden (vgl. Kolb, D. A., 1984, S. 21):

- *Active Experimentation:* Das aktive Handeln, Ausprobieren und Umsetzen von Plänen kann anhand einer Teamübung erfolgen.
- *Concrete Experience:* Beispiel: Zwei Teammitglieder geraten in der Teamübung in einen Konflikt über verschiedene Entscheidungsalternativen zur Problembewältigung und erfahren dabei Missverständnisse in der Kommunikation und Ärger. Sie erleben also durch ihr Handeln die direkt entstehenden Konsequenzen.
- *Reflective Observation:* In der Teamübung beschreiben alle Teammitglieder Gefühle des Ärgers und der Unzufriedenheit mit ihren ineffektiven Kommunikationsmustern und reflektieren Beobachtungen, diskutieren über den Konfliktverlauf, die Ursachen und Folgewirkungen. Das Erlebte wird auf sachliche und gruppendynamische Aspekte reflektiert und kann eine Weiterentwicklung des Teams bewirken.

- *Abstract Conceptualization*: Das Team identifiziert Muster und Bedingungen (in)effektiver Kommunikation und legt Konsequenzen für ähnliche zukünftige Situationen fest. Die Relevanz des Einzelfalls und der Vergleich mit typischen Verhaltensweisen im Team-Alltag soll Ideen für Veränderungen in Prozessen generieren. Die Generalisierung der Erkenntnisse führt hier zur Bearbeitung von Kommunikationsstrukturen (vgl. Kriz, W. C., Nöbauer, B., 2003, S. 73 f.).

Auch das gruppendynamisch inspirierte soziale Lernen ist vor allem ein Lernen in der Erfahrung und betrifft den Menschen als Ganzes, nicht nur in seiner jeweiligen beruflichen Rolle. Dafür braucht es besondere Bedingungen, ein spezifischer Lernraum muss eröffnet werden (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 77).

Neben dem individuellen Lernen ist das Lernen in Gruppen im Kontext der Gruppendynamik interessant. Eine Organisation kann die Voraussetzungen dafür schaffen, indem sie Lernräume und Freiräume für selbstorganisierte Lerngruppen oder Reflexionseinheiten anbietet und damit vernetztes Lernen im beruflichen Kontext ermöglicht. Die innerhalb der Lernprozesse entstehende Gruppendynamik kann wiederum durch Reflexion Erkenntnisse über die eigene Gruppe – im Sinne einer gruppendynamischen T-Gruppe – liefern. Anhand des Experiential-Learning-Cycle wird die Abfolge von Handlung bzw. Ausprobieren deutlich sowie die daraus entstehenden Konsequenzen und neuen Entscheidungswege, die Reflexion des Erlebten, die Generalisierung und der Umgang mit Mustern. Diese Handlungsschritte können z. B. als *Teamübung* in der Forming-Phase angewendet, bereits strukturbildend Erfahrungslernen ermöglichen, um erarbeitete Erkenntnisse in späteren Phasen, als neuen Standard in der Anwendung zu etablieren (z. B. durch die Erarbeitung neuer Entscheidungsprozesse oder Kommunikationsregeln). Die entstehende Dynamik kann durch diese strukturierte Art des Lernens organisational genutzt und auch bei Veränderungen angewendet werden. Auch die Anwendung des individuellen verknüpft mit dem organisationalen Lernzyklus kann durch Teamübungen das Erfahrungslernen im gruppendynamischen Kontext, wie oben dargestellt, fördern.

Auch *Planspiele* können als Grundlage für erfahrungsbezogenes Lernen dienen und Erkenntnisse über die Wirkung von Dynamiken in verschiedenen Lebenswelten liefern. Das fördert die Fähigkeit, mit komplexen Prozessen und Systemen umzugehen, die Planung von sinnvollen Handlungsstrategien vorzunehmen und die Erweiterung von Teamkompetenz, z. B. durch die Entwicklung effizienterer Kommunikations- und Organisationsstrukturen (vgl. Kriz, W. C., Nöbauer, B., 2003, S. 79 ff.). Auch Aspekte der Wahrnehmung, des eigenen Bezugsrahmens und der Wirkung auf Andere spielen dabei eine Rolle. In Planspielen können Teamprozesse, wie die Anwendung verschiedener

Planungs- und Entscheidungsstrategien, geübt werden. Hierbei stehen Dynamiken im Fokus, welche durch eigenes Handeln in angstfreiem Klima erprobt werden können. Die Planspielmethode soll zum besseren Verständnis dieser komplexen Dynamiken, einer gemeinsamen Sprache und der Schaffung geteilter mentaler Modelle beitragen und versucht, Lebenszusammenhänge auf mehreren Ebenen zu vermitteln.

Planspielanwendungen sind selbst soziale Systeme und gleichzeitig Modelle real existierender sozialer Systeme, in denen Menschen Rollen übernehmen, Entscheidungen treffen und versuchen Macht zu erlangen (vgl. Kriz, W. C., Nöbauer, B., 2003, S. 79 ff.). So kann Probehandeln (vgl. Bandura, A., 1977, S. 191 ff.) mit den Folgen der getätigten Handlungen erfahren werden. Der Handlungserfolg wird rückgekoppelt und ist damit wesentlich für den Erwerb von Handlungskompetenzen und die Entstehung von Erkenntnisgewinnen. Das angemessene Eingreifen in komplexe Systeme und die Systemkompetenz der Beteiligten werden dabei unterstützt. Planspiele fördern das systemische Denken (z. B. das Verstehen und Konstruieren von Netzwerkmodellen und den Umgang mit Dynamiken) und soziale Kompetenzen wie Teamfähigkeit (z. B. das Treffen von Gruppenentscheidungen) und entwickeln diese weiter (vgl. Kriz, W. C., Nöbauer, B., 2003, S. 79 ff.). Planspiele und Teamübungen haben einen experimentellen Charakter, so können verschiedene Rollen, dadurch Perspektivenvielfalt, Situationen mit unterschiedlichen Konsequenzen sowie Problemlösungsalternativen ausprobiert und Fehler gemacht werden. In der Reflexionsphase können Beziehungen zueinander, Kommunikationsmuster, mentale Modelle, Werte und Ziele, als auch Verhaltensregeln analysiert und verstehbar werden. Durch praxisorientierte und selbstorganisierte Lernkultur des Erfahrungslernens können authentische Problemlösungen untersucht, Kommunikation und Kooperation geübt werden (vgl. Kriz, W. C., Nöbauer, B., 2003, S. 88 f.).

Entscheidend ist das *Debrief*, die Reflexionsphase nach dem Planspiel, durch das die Erfahrungen des Spiels zusammengefasst, diskutiert, bewertet und Lerneffekte transferiert werden. Die gemeinsame Reflexion des Erlebten in Hinblick auf eine Bewertung der im Spiel aufgetretenen psychischen (Kognition, Emotion) und sozialen (Handlung, Kommunikation) Prozesse hat zum Ziel, Konsequenzen für reale Situationen abzuleiten und umfasst im Experiential-Learning-Cycle von Kolb die Phasen ‚Reflective Observation‘ und ‚Abstract Conceptualization‘ (vgl. Experiential-Learning-Cycle von Kolb, D. A., 1984, S. 21 und Kriz, W. C., Nöbauer, B., 2003, S. 95 ff.). Konkrete Verbesserungsideen zur Gestaltung von Teamprozessen wie auch die Chancen, Gefahren und Hindernisse für

eine tatsächliche Umsetzung in der Praxis können durch *Moderation*¹⁰ erarbeitet werden. Durch die Anwendung der Planspielmethode, insbesondere der Möglichkeit des Probehandelns mit anschließendem Debrief, kann eine Organisation das Geschehen in Gruppen nutzbar machen, indem sie gezielt Unsicherheiten in der Forming-Phase abbaut. Die Erhöhung der Teamkompetenz sowie die Verbesserung der Kommunikation und Kooperation können vertrauensbildend wirken. Selbstgesteuerte Formen des Lernens, Diskussion, Reflexion und infrage stellen, können wertvolle Interventionen innerhalb von Planspielen und Teamübungen sein, um Teams in dieser Phase organisational zu begleiten.

Auch in *Teamentwicklungsmaßnahmen* und *Teamtrainingsarten* kann erfahrungsbasiertes Lernen stattfinden. Die Gruppe wird in beiden Settings als Gesamtheit gesehen und es werden oftmals ähnliche Themen behandelt. Der Unterschied liegt jedoch in der Art der Themenbearbeitung: Bei einem Teamtraining steht das Erfahren, Üben und Handeln im Vordergrund, bei Teamentwicklung geht es in erster Linie um das gemeinsame Reflektieren von Gruppenprozessen und -ergebnissen. Die Übergänge zwischen den beiden Interventionsstrategien sind jedoch fließend, sowohl bezüglich der Reflexionseinheiten, welche auch in Teamtrainings Anwendung finden und der Teamentwicklung, bei der auch Übungskomponenten vorkommen (vgl. Stumpf, S., Thomas, A., 2003, S. XX). Diese beiden Anwendungsformen wären eine weitere Möglichkeit, um in der Forming-Phase Gruppendynamik nutzbar machen zu können. Sie können in den jeweiligen organisationalen Rahmen angepasst und spezifiziert werden.

In der Forming-Phase des Tuckman-Modells gehören das Austesten bezüglich des akzeptierten Verhaltens, die Orientierung durch Ausprobieren von Handeln und das Erfahren von Grenzen zum Erfahrungslernen. Diese Lernprozesse können anhand von Teamübungen, Planspielen, mit Debrief, Moderation, Teamentwicklungsmaßnahmen und Teamtrainingsarten unterstützt werden. Das Aufzeigen der in dieser Phase vorhandenen Abhängigkeit im Verhalten und den existierenden Normen kann zur Gestaltung von Situationen beitragen und Problemlösungsalternativen sichtbar machen. Im Prozess der Orientierung können die genannten Maßnahmen zur Problembewältigung beitragen.

¹⁰ Moderation hat zum Ziel die sozialen Handlungsbedingungen und fachlichen Leistungspotentiale von Arbeitsgruppen zu erhalten bzw. optimieren. Durch Moderation sollen alle Ideen, Wissensstände und Fertigkeiten einer Gruppe eingebracht und damit bessere Arbeitsergebnisse erzielt werden. Die Bedürfnisse nach gegenseitiger Unterstützung und einem Wir-Gefühl soll so erfüllt werden und Spannungen und Reibungen rasch bewältigt. (vgl. Irle, G., 2001, S. 12)

3.2.2 Gestaltung von Wahrnehmungs- und Kommunikationsprozessen

Der Gegenstand des Lernens beim gruppendynamischen Training sind *Wahrnehmungs- und Kommunikationsprozesse* unseres sozialen Alltags als auch *Interaktionen* und *Wechselwirkungen*, die aus dem menschlichen Miteinander entstehen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 77). Im Weiteren werden diese Prozesse mithilfe der Transaktionsanalyse¹¹ in einen Zusammenhang gestellt – auch in Bezug auf die Kompetenzen für die Arbeit in Gruppen – und auf konkrete Anwendung in der Forming-Phase einer Gruppe hin untersucht.

Bereits in der Kindheit benötigen wir einen Rahmen, der uns hilft, die vielfältigen und komplexen Erfahrungen im inneren Prozess zu ordnen, um durch die wiedererkennbaren Strukturen die Umweltkomplexität zu reduzieren. Wenn der Rahmen nicht deutlich ist, ist ein Teil der psychischen Energie mit der Erkundung der Strukturen und Grenzen beschäftigt. Wir entwickeln somit für verschiedene Beziehungssituationen bestimmte *Wahrnehmungs- und Reaktionsmuster*, die gewissermaßen wie eine Gebrauchsanweisung dienen, um Denken, Fühlen und Verhalten zu strukturieren. Während unserem Selbstfindungsprozess etablieren wir dadurch unbewusst Grundüberzeugungen und Sichtweisen, die in unserer Kommunikation mitschwingen, aber im Erwachsenenleben einschränkend wirken können. In der Transaktionsanalyse werden die unterschiedlichen *Bezugsrahmen* im Konzept der vier existenziellen Grundpositionen¹² zusammengefasst. (vgl. Gührs, M., Nowak, C., 2014, S. 35 ff.) Menschen neigen dazu, ihren Bezugsrahmen und damit tief verankerte *Grundüberzeugungen* zu verteidigen, ihre Vorannahmen durch Aussagen Anderer zu bestätigen, als auch Andere in ihre Wirklichkeitskonstruktion zu pressen. Insbesondere in Stress- und Konfliktsituationen greifen sie auf diese alten Muster zurück. Nicht in den Bezugsrahmen passende Aussagen werden ignoriert oder umgedeutet, damit sie in die eigene Wirklichkeit passen und begrenzen so Wahrnehmung, Fühlen und Verhalten. Das Bewusstsein und die Erkundung dieses Bezugsrahmens können zur Sensibilität in der Kommunikation verhelfen und dabei unterstützen, andere

¹¹ Transaktionsanalyse ist eine relativ junge Psychotherapierichtung und wurde Mitte der fünfziger Jahre durch Eric Berne begründet. Psychoanalytische und verhaltenstherapeutische Konzepte werden mit Methoden der Humanistischen Psychologie verknüpft und sich dabei auf Transaktionen fokussiert, die zwischen Menschen stattfinden. (vgl. Jecht et al., 2022, S. 17 f.)

¹² Die vier Grundpositionen sind gemäß Berne: 1. Ich bin okay, Du bist okay, Ich bin okay, 2. Du bist nicht okay, 3. Ich bin nicht okay, Du bist okay, 4. Ich bin nicht okay, Du bist nicht okay (vgl. Gührs, M., Nowak, C., 2014, S. 37 f.).

Menschen nicht zur Bestätigung eigener Muster zu benutzen. Den eigenen Bezugsrahmen zu kennen und das Vorhandensein bei anderen kann einige Konfliktsituationen oder Gesprächsverläufe verstehbarer machen, allerdings können Bezugsrahmen Anderer nur von ihnen selbst verändert werden. Den fremden Bezugsrahmen wahrzunehmen und sich nicht darin zu verstricken, kann bereits helfen, Lösungswege zu finden, ohne die Trübungen¹³ in Wahrnehmung und Denken der anderen Person zu übernehmen (vgl. Gührs, M., Nowak, C., 2014, S. 39 ff.). Daneben können Kenntnisse um die einzelnen Bestandteile der Wahrnehmung und deren Wirkung anhand des Wahrnehmungsrades deutlich gemacht werden: Auf die Sinneswahrnehmung folgen Vermutungen, Gedanken, Eindrücke, welche eine Gefühlsreaktion auslösen. Darauf basierend werden Schlussfolgerungen oder Absichten entwickelt, die von Verhalten oder einer Handlung gefolgt werden (vgl. Wahrnehmungsrad nach König, O. und Schattenhofer, K., 2010, S. 83 f.).

In der Forming-Phase kann ganz konkret *Transparenz* über diese Prozesse geschaffen werden, indem sie innerhalb eines *Workshops* als *Lerneinheit* oder durch eine *Teamübung mit Erfahrungsaustausch* vermittelt werden. Das Wissen vorhandener Vorerfahrungen kann Verständnis im Umgang miteinander schaffen, heutige Reaktionen in Bezug zum Einfluss früherer Erfahrungen setzen, helfen eingefahrene Muster zu hinterfragen und den gemeinsamen Umgang dadurch verbessern. Im Team kann das Schaffen *gemeinsamer Wirklichkeiten* zu *gemeinsamem Verständnis* führen und ist aufgrund der o. g. Punkte bereits in der Forming-Phase anzustreben. Hier sind auch die ‚Sozialen Kompetenzen für die Arbeit in Gruppen‘ aus den Grundlagen nennenswert. Die Kompetenz, sich seiner Wahrnehmungsmuster und daraus resultierender Übertragungen/Gegenübertragungen bewusst zu sein und diese zu regulieren, ist im Umgang mit Gruppen vorteilhaft und kann helfen, Dynamiken zu beeinflussen. *Wahrnehmung* ist in all den vorgeschlagenen Interventionen *die Voraussetzung* für Veränderung und kann damit Dynamik unterstützen. *Spontaneität und Ausdrucksfähigkeit* kann durch die Verfeinerung von Kommunikationsprozessen und in Form von Feedback und Feedbackregeln

¹³ Trübungen werden hier als Überlagerungen des Erwachsenen-Ichs durch Fehlinformationen oder -interpretationen aus den anderen Ich-Zuständen (Kindheits-Ich und Eltern-Ich) bezeichnet. Trübungen aus dem Kindheits-Ich sind bspw. Wunschenken, Illusionen, unangemessene Ängste. Trübungen aus dem Eltern-Ich äußern sich als Vorurteile oder Verallgemeinerungen und wurden durch Eltern oder andere Autoritätspersonen geprägt, durch Glaubenssätze verinnerlicht und nicht mit dem Erwachsenen-Ich heute auf ihre Gültigkeit überprüft (vgl. Gührs, M., Nowak, C., 2014, S. 84 f.).

gefördert werden. *Rollenflexibilität* setzt auch Wahrnehmungsprozesse voraus und verfolgt die Vielfalt von Beziehungsmöglichkeiten. Das kann gefördert werden durch situationsspezifisch wechselnde Rollenverteilung, Rollenklarheit und -ausdifferenzierung (im Kapitel ‚Nutzung des gruppendynamischen Raums‘ ausgeführt). Die Kompetenz der *emotionalen Stabilität und Belastbarkeit* bezieht sich auf das Aushalten von Konflikten, Ungewissheit und die Fähigkeit, sich auf Emotionen einzulassen. All das führt zu einem Rütteln an den eigenen Überzeugungen, damit einhergehenden Widerständen und der Auseinandersetzung mit Dynamiken. Die genannten Kompetenzen für das Arbeiten in Gruppen sollten organisational daher beachtet, Kommunikations- und Wahrnehmungsprozesse durch *Wahrnehmungsübungen/Gruppenübungen* mit anschließender *Reflexion* unterstützt werden, um Gruppen und ihren Dynamiken Entwicklung zu ermöglichen.

Durch *Kommunikationsprozesse* wird intersubjektive Realität geteilt, welche stark von u. a. personenbedingten Faktoren, dem kulturellen Rahmen und der Interaktion zwischen Menschen beeinflusst wird. Lernen und Teamkompetenz sind somit subjektiv, finden in bestimmten Kontexten und konkreten Situationen statt und gestalten sich als soziale Interaktionsprozesse. Diese konstruktivistische Sicht von Lernen zeigt, dass die Bereitschaft und Fähigkeit im Team, die eigenen handlungsleitenden *mentalen Modelle* und *Realitätskonstruktionen* (und die Kontexte, in denen sie angemessen sind) gemeinsam *kritisch zu reflektieren*, ein zentraler Bestandteil von Teamkompetenz ist. Es gilt außerdem, die festgelegten *Normen wie Regeln* immer wieder neu zu *überprüfen* und ggf. an die Bedürfnisse neuer Bedingungen anzupassen. Hierdurch kann auch ein *gemeinsames Verständnis* geschaffen sowie in einer sozialen Gemeinschaft gelernt werden. Die Frage von Teamkompetenz kann dadurch jedes Team individuell beantworten und Erwartungen, Normen und Regeln können ganz speziell zugeschnitten werden (vgl. Kriz, W. C., Nöbauer, B., 2003, S. 76 ff.). Reflexions-, Wahrnehmungs- und Feedbackprozesse zu mentalen Modellen, unterschiedlichen Bezugsrahmen, Wahrnehmungen, Normen und Regeln im Team können anhand von Übungen in der Forming-Phase erarbeitet und durch Kommunikation geteilt und bearbeitet werden. So können darin enthaltene Dynamiken nutzbar gemacht werden.

3.2.3 Nutzung des Wissens um die vertikale und horizontale Sicht auf Gruppen

Im Grundlagenkapitel ‚Die vertikale und horizontale Sichtweise auf Gruppen‘ werden Gruppen mit ihren Abhängigkeiten zur äußeren und inneren Umwelt ausführlich beschrieben. Die folgenden Überlegungen zu den Handlungsempfehlungen lehnen sich daran an. Die innere Grenzziehung, die durch Verzicht eigener Möglichkeiten als Anpassungsleistung an die Gruppe erbracht wird, (vgl. König, O., Schattenhofer, K., S. 23 ff.)

kann gegenüber der inneren Umwelt flexibilisiert werden. Dieses Ziel gruppendynamischer Interventionen kann bereits in der Forming-Phase organisational genutzt werden, durch die *Reflexion von Einflüssen* und Abhängigkeiten (z. B. in Form eines *Workshops*), die *Thematisierung der Anpassungsleistung* und damit einhergehenden Konflikten zwischen Individualität und Gruppenkohäsion sowie Anpassungskosten. Strukturelle Konflikte können durch *Konfliktbearbeitung* sichtbar gemacht und bearbeitet werden, die Grenze zur inneren Umwelt durch Interventionen mit anschließenden Reflexionseinheiten angepasst und gegenseitige *Erwartungen geklärt* werden. Gruppendynamik findet in all diesen Prozessen statt und wird durch Veränderungen der inneren und äußeren Umwelt zusätzlich dynamisiert. Das Verständnis über diese Dynamiken trägt zum reflektierten Umgang bei. Die Gestaltung der äußeren Umwelt kann durch die Organisation bereits in der Forming-Phase einer Gruppe unterstützt werden, z. B. durch die Bereitstellung räumlicher und zeitlicher Ressourcen zur Konfliktbearbeitung oder Reflexion.

Neben dieser vertikalen gibt es die horizontale Sicht auf Gruppen, die im Eisbergmodell deutlich wird, bei dem der Großteil als latent Vorhandenes unsichtbar das sichtbare Verhalten durch sich ergebende Dynamiken bestimmt. Das Modell schärft durch die verschiedenen Schichten das Verständnis von Gruppenprozessen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., S. 23 ff.). In der Orientierungsphase einer Gruppe steht das Kennenlernen im Vordergrund, gruppendynamische Prozesse ergeben sich im Laufe der weiteren Zusammenarbeit. Trotzdem kann bereits jetzt durch Maßnahmen die Basis für die weitere Zusammenarbeit gelegt werden. Auf der *Sachebene* kann die *Reflexion dysfunktionaler Verhaltensweisen* Erkenntnisse liefern, ob bereits jetzt Dynamiken wirken, die das Gruppengeschehen beeinträchtigen. Auf der *soziodynamischen Ebene* (auch Beziehungsebene) kann die *Enttabuisierung* von Themen und das Einüben von *Metakommunikation*, also der Kommunikation im Hier und Jetzt über das laufende Kommunikationsgeschehen, (vgl. Krainz, E. E., 2006, S. 38) bereits in dieser frühen Phase praktiziert und für zukünftige Phasen etabliert werden. Wenn das Verhalten der Gruppenmitglieder nicht zur aktuellen Situation zu passen scheint, kann die Wirkung der *psychodynamischen Ebene* aktiv sein. Die *Analyse des Verhaltens* und immer gleicher Handlungsmuster kann zur Aufklärung des jeweiligen Hintergrundes beitragen, Klarheit schaffen und die Verwechslungen aus den daraus entstandenen Dynamiken zur Entwicklung beitragen. Veränderungstendenzen, Unangepasstheiten und Abweichungen im Verhalten, der Meinung, den Gefühlen können als Chance zur Veränderung gesehen werden, indem aus verborgenen Bedürfnissen und Ängsten Kräfte und Ideen entstehen, die die Gruppe in Bewegung setzen können. Unbewusste Motive, Gefühle, Wünsche und Bedürfnisse können so bereits beim Forming der Gruppe bewusst gemacht und berücksichtigt

werden, entstehende Kräfte zur Weiterentwicklung beitragen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 30 ff.). Wenn der vorhandene *Kernkonflikt* einer Gruppe anhand gleicher Handlungsmuster analysiert und das dafür ursächlich kollektive Unbewusste¹⁴ dem Verstehen zugeführt wird, kann die vorhandene Spannung genutzt werden, um die Gruppe in Bewegung zu setzen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., S. 23 ff.). Um die Ebene des Unbewussten durch kreative Prozesse zu aktivieren, kann der Grenzbereich zwischen Realität und Fantasie durch eine spielerische Atmosphäre als Möglichkeits- bzw. Übergangsraum gestaltet werden. Auch Führungskräfte können *Momente dieses Übergangsraumes* kreieren, das schafft kreative Verbundenheit im Team und bildet eine Basis für gelungene Teamarbeit auf der Beziehungs- und Sachebene. In Teamentwicklungsmaßnahmen kann das Unbewusste ebenso angesprochen werden durch gezielte Übungen; eine Methode zur Aktivierung kann bspw. *lautes Denken* oder die *Assoziation* mit Tieren sein (weitere Ausführungen vgl. Giernalczyk, T., Lohmer, M., 2012, S. 8 ff.).

Zusammengefasst kann bereits in der Forming-Phase, neben dem Kennenlernen, die Reflexion unterschiedlicher Sichtweisen und Bedürfnisse, verbunden mit der Einführung einer Methode, wie dem Einüben von Metakommunikation eine Basis schaffen, auf der die weitere Gruppenentwicklung organisational unterstützt werden kann. Das Wissen um die vertikale und horizontale Sichtweise hilft dabei, die Abhängigkeiten von Gruppen zu ihren Umwelten und die Einflussnahme durch Sichtbares, Verborgenes und latent vorhandenes Geschehen zu verstehen.

3.2.4 Nutzung des gruppendynamischen Raumes

Für die Gestaltung der Dimensionen des gruppendynamischen Raumes – *Zugehörigkeit*, *Macht* und *Intimität* – (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 34 ff.) werden auf Basis des Kapitels ‚Der gruppendynamische Raum‘ Handlungsempfehlungen aufgezeigt.

Die *Zugehörigkeit* zu einer Gruppe kann in der Forming-Phase gestaltend unterstützt werden durch die *Thematisierung existenzieller Fragen* zu Beginn sowie der damit einhergehenden *Reflexion* der eigenen Gefühle und Bedürfnisse (z. B., was brauchen die einzelnen Gruppenmitglieder um sich zugehörig zu fühlen bzw. wie viel Zugehörigkeit ist von den Mitgliedern erwünscht, um sich immer noch abgegrenzt zu erleben?). So kann die Frage der Zugehörigkeit bearbeitet und die Grenze zwischen drinnen und draußen

¹⁴ Als kollektiv Unbewusstes kann die Gruppendynamik in einer Organisation verstanden werden, die auf Ebene der Einzelnen (damit des individuellen Unbewussten) wirken und damit gemeinsam auf Gruppenebene ein Unbewusstes bilden (vgl. Giernalczyk, T., Lohmer, M., 2012, S. 8).

gestaltet werden. Die Zugehörigkeit zu verschiedenen Gruppen kann transparent gemacht und der anschließenden Reflexion zugeführt werden, um damit einhergehende *Rangkonflikte/Konkurrenzen/Loyalitätsprobleme* zu verdeutlichen (z. B., was bedeutet das für die/den Einzelne/n und die Gruppe? Wie wirkt sich das auf das Verhalten der Gruppenmitglieder aus? Was verändert sich hierdurch gegenüber anderen Gruppenmitgliedern?). Durch das Wahrnehmen von Gefühlen kann Kontakt in der Gruppe hergestellt und das Gemeinschaftsgefühl gestärkt werden.

Um die innere Struktur von Gruppen und deren hierarchische Verhältnisse zu beschreiben, dient das *Strukturdiagramm* nach Berne (vgl. Berne, E., 1979, S. 66 ff.). Es veranschaulicht, dass es eine innere und äußere Grenze gibt und zeigt den Aufbau der Gruppe, schafft somit Transparenz über Zugehörigkeiten von Sub-Gruppen durch nachgeordnete Grenzen¹⁵. Es sorgt für Klarheit über hierarchische Verhältnisse, Rollen und Verantwortlichkeiten und zeigt Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Personengruppen auf. Das Modell hilft Unterschiede zu erkennen bezüglich einer notwendigen Systemqualifizierung (wie einer Teamentwicklung) oder Personenqualifizierung (wie einem Kommunikationstraining). Die Gruppendynamik beschreibt die Kräfte, die auf die Gruppe bzw. in der Gruppe wirken und unterscheidet syntone Kräfte, die das Bestehen der Gruppe *erhalten* und dystone Kräfte, die das Bestehen der Gruppe *gefährden*. Die Qualität von Grenzen (vgl. Minuchin, S., 2015, S. 71 f.) hat auf die Gruppe große Auswirkungen: Eine zu rigide Grenze kann das Entwicklungspotenzial einschränken, eine zu durchlässig wirkende Grenze ihren Bestand gefährden, durch Unklarheiten bezüglich Zugehörigkeit und Rollen. Ein häufiger Wechsel von Teammitgliedern führt bspw. zu einer durchlässigen Außengrenze, während Konflikte zwischen den Teammitgliedern oder zwischen Leitung und Mitgliedern zur Gefährdung der Innengrenze führen. Grenzen sorgen für Sicherheit, Orientierung und Zugehörigkeit. Die *Thematisierung der Grenzen*, ihre *Durchlässigkeit* bzw. *Stärke* und damit einhergehende Folgen (vgl. Berne, E., 1979, S. 66 ff.) können in der Forming-Phase hilfreich sein. Die *aktive Gestaltung der Grenzziehung* und der *Umgang mit Grenzüberschreitungen* können im Forming erarbeitet werden. Außerdem kann die Gruppenkohäsion unterstützt und für eine angemessen schützende, gleichzeitig nicht zu rigide Grenze gesorgt werden, durch Elemente, die der Grenzsicherung dienen, z. B. Erarbeitung gemeinsamer Ziele, räumliche Nähe, Rituale,

¹⁵ Nachgeordnete Grenzen bestehen zwischen den Gruppenmitgliedern, die sich ggf. in Regionen oder Untergruppen aufteilen lassen (z. B. ein Ehepaar oder ein Freundschaftspaar). Transaktionen über diese Grenzen hinweg bilden damit den nachrangigen Prozess. (vgl. Berne, E., 2005, S. 143 f.)

Symbole, Werte, Einführung von Prozessen (vgl. Wagner-Froböse, M., 2020). Zum Auftakt einer Gruppe sind zusätzlich die Förderung von Gefühlen des Willkommen-Seins durch eine *Willkommens-Kultur* wertvoll, um Zugehörigkeit und Nähe zu erzeugen. Auch die Anwendung einer *Teambuilding-Maßnahme* kann Nähe schaffen. Die *Vermittlung von Sicherheit* erfolgt über die Zeit und kann durch eine Führungskraft mit einer offenen, systemischen Haltung, die die Entstehung einer vertrauensvollen Beziehung auf Augenhöhe fördert, unterstützt werden (vgl. Krizanits, J., 2022, S. 44 und Königswieser, R., Hillebrand, M. 2017, S. 41). Die Erarbeitung, Thematisierung und Reflexion der Aspekte der Zugehörigkeit können in einem *Kick-Off-Workshop* gestaltet werden und das gegenseitige Kennenlernen, den Gruppenzusammenhalt und Zugehörigkeitsgefühl verstärken. Um die Dimension *Macht* gestaltbar zu machen, kann *Transparenz* hergestellt werden über das Bedürfnis der Gestaltung des eigenen Lebensraums sowie die gleichzeitige Beeinflussung durch andere. Die Notwendigkeit von Macht als Merkmal sozialer Beziehungen kann ebenso transparent besprochen werden. Um hier bereits Rivalitäten vorzubeugen, aber auch zur Entstehung psychologischer Sicherheit beizutragen (vgl. Biemann, T., Weckmüller, H., 2021, S. 46 f.), kann an der *Rollenklarheit und -ausdifferenzierung* gearbeitet werden. Die erheblichen Effekte, die Teambuildingmaßnahmen, wenn sie auf Ziel- und Rollenklärung fokussiert sind, auf den Teamerfolg haben, (vgl. Biemann, T., Weckmüller, H., 2012, S. 46 ff.) bestätigen den Einsatz als Unterstützungsmaßnahme für ein Team. Des Weiteren kann die *Transparenz von Rollen* sowie der *Umgang* mit diesen, z. B. durch eine wechselnde Rollenverteilung, vereinbart werden (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 47 f.). Die Form der Zusammenarbeit und Struktur der Gruppe sind dabei entscheidend: Bei einer selbstgesteuerten Gruppe ohne Führungskraft mit rotierenden Rollen greift Hierarchie als Form der Rollendifferenzierung zur Lösung ungleicher Machtbalancen nicht.

Von der Annahme ausgehend, dass innerhalb eines Teams ein bestimmtes Repertoire an unterschiedlichen Rollen und ein Mindestmaß an Ausdifferenzierung sich ergänzender, komplementärer Verhaltensweisen ausgeprägt sein muss, damit ein Team erst arbeitsfähig ist (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 48), kann der *Sinn* der Ausdifferenzierung und *unterschiedlicher Rollen vergegenwärtigt* werden: die Entlastung Einzelner und das Verhindern der Übernahme mehrerer Rollen. Das kann bei der Herausbildung verschiedener Rollenmuster und Akzeptanz der jeweiligen Rolle helfen. Für das Annehmen der Rolle kann die Klärung gegenseitiger *Erwartungen* an die Rollen helfen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 47 f.). In diesem Zusammenhang hat Belbin ein Modell entwickelt, welches neun Rollen in einem Team definiert und helfen soll, Rollenvielfalt, unterschiedliche Stärken und daraus resultierende Schwächen zu

reflektieren, um diesen gegenzusteuern. Als erster Schritt kann der Abgleich zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung durchgeführt werden. Je kongruenter dieser ist, desto höher soll der Teamerfolg sein (vgl. Mahlstedt, A., 2022, S. 11 ff.). Auch wenn empirische Befunde zeigen, dass bei der Zusammensetzung von Teams Persönlichkeitseigenschaften (darunter vor allem eine hohe Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit) einen größeren Effekt auf den Teamerfolg haben als die Heterogenität der Teammitglieder, (vgl. Bimann, T., Weckmüller, H., 2012, S. 46 ff.) wiegt die Fachkompetenz heute meist noch mehr als die Teamrolle. Da beim Modell nach Belbin die aus unterschiedlichen Persönlichkeitseigenschaften entstehenden Spannungsfelder kaum betrachtet werden, kann das Modell *Profile Dynamics*¹⁶ ggf. diese Lücke schließen. Es dient der Analyse von Werten und treibenden Kräften einzelner Teammitglieder, Spannungsfelder können aus sich hieraus ergebenden unterschiedlichen Bedürfnissen entstehen (vgl. Mahlstedt, A., 2022, S. 17 ff.). Die *Reflexion* dieser kann zu gegenseitigem Verständnis führen sowie der Möglichkeit gezielt auf sie einzugehen (z. B. auf erhöhten Kommunikationsbedarf). In der Forming-Phase können Unterschiede im Werteempfinden, den Antriebsmustern und Bedürfnissen sichtbar gemacht, anerkannt und ein Rahmen für den Umgang geschaffen und dadurch gezielt Dynamiken unterstützt werden.

Für das Thema Führung bedeutet das, Teams bei der *Rollen- und Beziehungsgestaltung zu unterstützen* und Reflexionsprozesse zu moderieren, die der Förderung der Teamkompetenz dienen (vgl. Kriz, W. C., Nöbauer, B., 2003, S. 59 f.). In der Forming-Phase kann die o. g. wechselnde Rollenverteilung um Zeitpunkte oder Meilensteine des Wechsels ergänzt werden. Die Erlaubnis zu offener Kommunikation über Rollenkonflikte und Änderungswünsche kann ausdrücklich vereinbart werden, wie auch die Forderung einer neuen Rollenverteilung, bei Auftreten dysfunktionaler Verhaltensweisen. Für dieses Vorgehen sollte die Gruppe einen *transparenten Entscheidungsprozess* mit dem Ergebnis einer reflektierten *Teamentcheidung* festlegen (siehe Kapitel ‚Initiierung von Lernprozessen durch Erfahrungsbildung‘), wer wann welche Steuerungs- und Koordinationsfunktion übernimmt. Das kann zeit- und energieraubende Konflikte um Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche, insbesondere mit Blick auf die Storming-Phase,

¹⁶ Das Modell *Profile Dynamics* geht auf Gedanken von Clare W. Graves zurück, der sich mit der Weiterentwicklung von Kulturen und Organisationen auseinandergesetzt hat. Das Modell stellt eine systemische Betrachtungsweise in den Vordergrund und beschäftigt sich mit den Fragen: Was gibt jedem Mitglied Energie? Welche Energiefresser hat jede Person? (vgl. Mahlstedt, A., 2022, S. 17 ff.)

vermeiden. Beim Umgang mit Machtbalancen kann auch die *Etablierung von Normen* helfen und wird im Kapitel ‚Vereinbarung von Normen als Orientierungshilfe‘ diskutiert. *Intimität* ist die Dimension, in der die Ausgestaltung der Beziehungen zwischen den Mitgliedern nach dem jeweiligen Grad der Nähe und Distanz stattfindet. In der Forming-Phase kann die Gruppe sich bereits konkret Gedanken machen, wie viel Autonomie einem Gruppenmitglied gewährt wird, wie Nähe gestaltet und auf welcher Basis diese hergestellt wird (auf dem gleichen fachlichen Hintergrund oder gemeinsamer Ansichten etc.) (vgl. Werro, E., 2018, S. 34 f.). Gleichzeitig kann reflektiert werden, welche *Auswirkungen* das auf die Gruppe hat, welche Möglichkeiten und Einschränkungen sich dadurch für Einzelne ergeben und wie die persönlichen Präferenzen sind.

Um in einer Orientierungsphase ein erstmaliges Erlebnis von Gruppenidentität herzustellen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 112), kann die *Intimitätsskala* nach Stephen Karpman Erkenntnisse liefern, wie durch Kommunikation Nähe geschaffen werden kann (vgl. Karpman, S., 2010, S. 224 ff.). Die Intimitätsskala beschreibt die fünf Stufen der Kommunikation durch den Austausch über unterschiedliche Inhalte (Stille, Dinge/Orte, Menschen/Ideen/Interessen, über mich/über dich, über uns), wobei Stille die geringste Stufe der Intimität darstellt und auf der höchsten Stufe Beziehungsmuster aufgedeckt werden. *Gruppenübungen*, die auf die Kommunikation einer höheren Ebene abzielen, schaffen somit schnell Intimität und können Nähe in der Forming-Phase erzeugen. Intimität umfasst das ‚sich-dem-Gegenüber-zumuten‘, mit der Voraussetzung der Wahrung des dazu notwendigen *Schutzes*. In einer Gruppe kann die Intimitätsskala nutzen, um sich über Inhaltsbeschreibungen an die Bestandsaufnahme als Teil der Selbstreflexion anzunähern, wobei das *Tempo* (organisch oder forciert) und die *Balance* thematisiert werden kann (wie viel über mich/über dich gesprochen wird). In diesem Abgleich und der Resonanz von Feedback ist bereits Selbstoffenbarung enthalten, die wiederum thematisiert werden kann (vgl. Karpman, S., 2010, S. 224 ff.). Allgemein kann durch die *Vorstellung des Modells*, z. B. in einem *Workshop*, auch reflektiert werden, wie sich Nähe gestalten lässt und wie viel die einzelnen Gruppenmitglieder benötigen. Durch gezielte Übungen und Reflexion kann ein Prozess für gemeinsamen Austausch initiiert werden, auch als Basis für spätere Phasen. So kann organisational die vorhandene Dynamik durch unterschiedliche Wahrnehmungen und Bedürfnisse gestaltet werden. Auch *Teambuildingmaßnahmen* können Intimität und Nähe erzeugen.

3.2.5 Anwendung gruppendynamischer Arbeitsprinzipien

Im Grundlagenkapitel wurden die gruppendynamischen Arbeitsprinzipien zusammengestellt, um sie hier auf die Nutzbarmachung zu untersuchen und Handlungsempfehlungen

abzuleiten. Eine Möglichkeit in der Forming-Phase kann die transparente Besprechung und Anwendung gruppendynamischer Arbeitsprinzipien in der Organisation sein (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 78 f.).

Durch die *Niedrigstrukturierung und initiale Verunsicherung* werden gewohnte Kommunikationsmuster irritiert. Die durch das entstehende Führungsvakuum erzeugte Spannung kann von der Gruppe genutzt werden, um sich in der Forming-Phase selbst zu organisieren, wodurch diese Arbeitsweise gefördert wird. Die entstehenden Dynamiken können in späteren Reflexionseinheiten bearbeitet werden. In der Kennenlernphase einer Gruppe können als Basis auch Umgangsformen, Themen und Methoden gemeinsam erarbeitet werden (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 78 f.). Anfangs wird die Gruppe bei ihrem Bedürfnis nach Struktur¹⁷ enttäuscht und verunsichert. Das niedrigstrukturierte Arbeiten ruft Angst und Widerstand hervor, da es von der jeweiligen Erfahrungswelt der Teilnehmenden weit entfernt ist. Erst im weiteren Verlauf und bei Auseinandersetzung mit den Strukturmerkmalen wird sie zum Gegenstand der Untersuchung und die Vorteile erkennbar.

Trotz scheinbarer Unstrukturiertheit bilden sich in einer Trainingsgruppe schnell wesentliche Strukturmerkmale heraus. Indem *Strukturen und Prozesse* erfahren werden, kann auch das Arbeitsteam in der Forming-Phase profitieren. Die neu gebildete Gruppe kann sich ihre Strukturen und Prozesse selbst schaffen, im Entwicklungsverlauf überprüfen und anpassen, den Umgang damit gestalten und bestimmen, welche Strukturen sich durchsetzen. Auch der Umgang mit Verbindlichkeit, Abweichungen, der Autonomie Einzelner, dem Gruppenzusammenhalt, der Entstehung von Normen und Rollen kann durch Niedrigstrukturierung erzeugte Dynamiken reflektiert und individuell zugeschnitten werden. Das kann zur Förderung einer produktiven Zusammenarbeit und höherer Akzeptanz beitragen, da Strukturen und Prozesse von der Gruppe selbst geschaffen wurden. Das *Hier-und-Jetzt-Prinzip* kann durch das Schaffen der benötigten Voraussetzungen für die Gruppe und die *Fokussierung* auf den jetzigen Augenblick in der Orientierungsphase Lernen in doppelter Weise begünstigen. Wahrnehmungs- und Reflexionsprozesse über individuelle Verhaltensweisen und *benötigter Bedingungen* für Lernen (z. B. in Form reflexiver Fragestellungen), kann neue Wahrnehmungs-, Verstehens- und Handlungsmuster hervorbringen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 80).

¹⁷ Struktur dient der Orientierung in der Welt und damit dem Bedürfnis, existenzielle Sicherheit zu erleben und die soziale Komplexität zu reduzieren (bei wiedererkennbarer Struktur) (vgl. Gührs, M., Nowak, C., 2014, S. 27).

Auch im Arbeitskontext trägt *Feedback zu Selbst- und Fremdwahrnehmung* zum Abgleich der eigenen Wahrnehmung mit Anderen bei (detailliert ausgeführt unter ‚Gestaltung von Wahrnehmungs- und Kommunikationsprozessen‘) und ermöglicht lernen über sich selbst und den eigenen blinden Fleck (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 83 ff.). Das Festlegen von *Feedbackregeln* (siehe Kapitel ‚Relevanz gruppenspezifischer Arbeitsformen und -prinzipien‘) (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 87 f), als Voraussetzung für Lernen, schafft einen Rahmen, innerhalb dessen sich die Gruppe respektvoll, feinfühlig und reflektiert begegnen kann und kann neben der Initiierung von *Feedbackprozessen* bereits in der Forming-Phase umgesetzt werden. Das schafft Sicherheit, ermöglicht einen offenen Austausch, der Fundament für Lernen in einer Gruppe ist. Die Anwendung gruppenspezifischer Prinzipien können Gruppen so unterstützen.

3.2.6 Vereinbarung von Normen als Orientierungshilfe

Im Kapitel ‚Nutzung des gruppenspezifischen Raumes‘ wird in der Dimension *Macht* der Umgang mit Rollen detailliert beschrieben, daher wird in dem folgenden Kapitel der Schwerpunkt auf das Thema *Normen* gelegt und Handlungsempfehlungen entwickelt.

Normen haben das Ziel, Gemeinsamkeiten in der Gruppe herzustellen und dienen der Orientierung in neuen Situationen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 43). Sie sind daher für die Forming-Phase relevant. Das gemeinsame Erarbeiten und Vereinbaren *expliziter Gruppennormen*, z. B. in einem Workshop für die Basis der Zusammenarbeit, kann in der ersten Entwicklungsphase wertvoll sein, da sie als Funktion Sicherheit geben sowie Ängste und Unsicherheiten abbauen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., S. 43 ff.). Da Normen sich als spezifisches Gruppenideal in jeder Gruppe ausbilden, kann die frühzeitige Formulierung *realistischer* Normen als Ideal die Gruppe in ihrem Lernprozess unterstützen. Sind die Forderungen unrealistisch hoch, führt die reale Unerreichbarkeit zu Frustration und Abwehr bei den Gruppenmitgliedern, was zu Aggression führen kann (vgl. Brocher, T., 2015, S. 87).

In der Literatur wird einerseits angenommen, dass Machtkonflikte durch Hierarchie, also einer Form der Rollendifferenzierung *oder* durch Normen beigelegt werden können (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 34 ff.). Es gibt aber auch die Annahme, dass Hierarchisierung und Normierung sich nicht gegenseitig ausschließen und die Überwindung von Autorität auf Normen angewiesen sei. Prozesse der Verinnerlichung von Normen sind von großer Bedeutung, jedoch in Entwicklungsprozessen nur wirksam, wenn Verinnerlichung, erneute Bewusstwerdung und die Veränderung des Verinnerlichten in der konkreten Interaktion stattfinden, also mehrere Bewusstseinsprozesse durchlaufen werden. Normative Strukturen und Machtstrukturen sind nach dieser Annahme beide

zentrale Bestimmungsgrößen sozialen Handelns (vgl. König, O., 2007, S. 83 f.). In beiden Sichtweisen wird deutlich, dass Normen eine wichtige Grundlage sozialen Handelns darstellen und *Reflexionsprozesse* bei der Normenbildung die Entwicklung einer Gruppe unterstützen können. Als Antwort auf Machtkonflikte können vereinbarte Gruppennormen in dieser frühen und darauffolgenden Phasen für mehr Klarheit und weniger Konfliktpotenzial sorgen, z. B. indem Machtkämpfe in der Storming-Phase vermieden werden, aber auch in der Norming-Phase eine neue Formulierung nicht grundsätzlich nötig ist, sondern ggf. die Prüfung auf Aktualität reicht (vgl. Tuckman, 1965, S. 384 ff.). Anhand des gruppendynamischen Vorgehens können Normen beim Forming besprochen, auf *Funktionalität überprüft* (wobei abweichende Standpunkte Entwicklungsmöglichkeiten bieten) und nicht funktionale Normen gebrochen werden. Auch eine *Reflexion*, welche Normen durch die äußere Umwelt (Organisation) gesetzt und welche durch die Eigendynamik der Gruppe entstanden sind, welche explizit vereinbart und welche implizit gelebt werden, kann in jeder Phase der Gruppenentwicklung hilfreich sein. Im Verlauf des Gruppenprozesses können so aus wechselseitigen Ansprüchen, Forderungen und Verhaltensweisen Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede sichtbar gemacht werden (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 43 ff.). Da psychologische Sicherheit der geteilte Glaube an eine Gruppennorm ist (vgl. Biemann, T., Weckmüller, H., 2021, S. 47) und als *der* entscheidende Faktor für bessere Teamleistungen in einer Studie von Google identifiziert wurde (vgl. Biemann, T., Weckmüller, H., 2021, S. 46 und Duhigg, C., 2016), wird im nächsten Kapitel Vertrauen und psychologische Sicherheit auf die Relevanz von Dynamik in der Forming-Phase einer Gruppe untersucht.

3.2.7 Aufbau von Vertrauen und psychologischer Sicherheit

Vertrauen und psychologische Sicherheit sind Voraussetzung für die Handlungsfähigkeit einer Gruppe (ausführlicher siehe Kapitel ‚Schaffung von Vertrauen und psychologischer Sicherheit‘). Daher soll hier untersucht werden, wie der frühestmögliche Aufbau im Neufindungsprozess unterstützt werden kann.

Das Modell von Wittchen et al. (siehe Kapitel ‚Schaffung von Vertrauen und psychologischer Sicherheit‘) verdeutlicht, dass der Aufbau von Vertrauen durch Faktoren der *sozioemotionalen Prozesse* beeinflussbar und beim Zusammentreffen eines neuen Teams in der Forming-Phase gestaltbar ist. Es wird deutlich, dass alle die Teamarbeit beeinflussenden Merkmale (Inputvariablen) und die Handlungen im Team (Prozessvariablen) in der Entwicklungsphase gestaltbar sind. Die Inputvariablen können von der Organisation durch für Teamarbeit förderliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, u. a. bezüglich Kompetenzen der MitarbeiterInnen, Strukturen, Prozesse, Aufgaben,

Instrumente und Methoden, Rollen- und Beziehungsgestaltung sowie Technik und Führungsaspekte (vgl. Kriz, W. C., Nöbauer, B., 2003, S. 27 ff. und Wittchen et al., 2011, S. 32 f.).

Durch die Handlungen (Prozessvariablen) kann in *sozioemotionalen* und *aufgabenbezogenen Prozessen* – unabhängig voneinander – Vertrauen aufgebaut und damit die Motivation beeinflusst werden. Daher wird im Folgenden ein besonderes Augenmerk hierauf gelegt. Bei den sozioemotionalen Prozessen kann die *Qualität der Teamkommunikation* durch informelle Kommunikation (Small Talk) und gesteuerte Teamkommunikation unterstützt werden (vgl. Wittchen et al., 2011, S. 37 f.). Organisationen können dieses Wissen nutzen und Kommunikationsräume für informellen Austausch eröffnen, z. B. durch die Gestaltung einer einladenden Kaffeecke oder durch eingeräumte Small Talk-Zeit vor/nach Meetings (vgl. Duhigg, C., 2016, S.4). Die Optimierung der Kommunikation als zentrale Führungsaufgabe umfasst dabei u. a. die Regelmäßigkeit sowie Frequenz und Inhalte (Wittchen et al., 2011, S.33). Gesteuerte Teamkommunikation kann durch regelmäßig stattfindende Teambuilding-Maßnahmen erreicht werden; in der Forming-Phase kann damit der Auftakt gestaltet werden. Teambuilding-Maßnahmen erhöhen die Offenheit der Teammitglieder, die Möglichkeit konstruktiver Kommunikation, das Respektieren von Unterschiedlichkeiten anderer Menschen und Ansichten sowie das Teilen von Informationen (vgl. Wittchen et al., 2011, S. 37 f.). Beide Formen der Kommunikation (informelle und gesteuerte Kommunikation) können somit in der frühen Entwicklungsphase organisational unterstützt werden und vertrauensbildend wirken.

Die *aufgabenbezogenen Prozesse* können durch die *Qualität der Zielsetzungsprozesse* beeinflusst werden, konkret durch die Erarbeitung klarer Ziele, Benennung relevanter und partizipativ festgelegter Erfolgskriterien und einer eindeutigen, transparenten Aufgabenteilung. Das Gefühl kollektiver Wirksamkeit und das Bewusstsein, mit der Teamarbeit Einfluss nehmen zu können, wird so unterstützt (vgl. Wittchen et al., 2011, S. 37 f.).

Der zeitliche Aspekt des Vertrauensaufbaus kann durch die Umsetzung von Maßnahmen beschleunigt werden. Hierzu kann das *Lebenszyklus-Modell* virtueller Teamarbeit hilfreich sein, das auch auf in Präsenz arbeitende Teams angewendet werden kann (vgl. Hertel et al., 2005, S.70 ff.). Das Modell besteht aus fünf Phasen (inklusive der hier unberücksichtigten Auflösungsphase aufgrund der Annahme weiterbestehender Teams), und weist damit Parallelen zum Teamentwicklungsmodell nach Tuckman auf (siehe Kapitel ‚Erläuterung des Phasenmodells der Gruppenentwicklung mit den unterschiedlichen Dynamiken‘). Die Phasen des Lebenszyklus-Modells können bei wiederholtem Durchlaufen den Vertrauensaufbau fördern. Von der gruppendynamischen Perspektive

betrachtet, wird innerhalb der Phasen durch die Umsetzung von Maßnahmen (z. B. Vereinbarung verbindlicher Normen) auf Dynamiken (z. B. Unsicherheit über Handlungsspektrum und damit einhergehende Abwehrreaktion) reagiert. Das Modell wird im Folgenden zusammengefasst und entsprechend um denkbare Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman ergänzt, um die Parallelität aufzuzeigen.

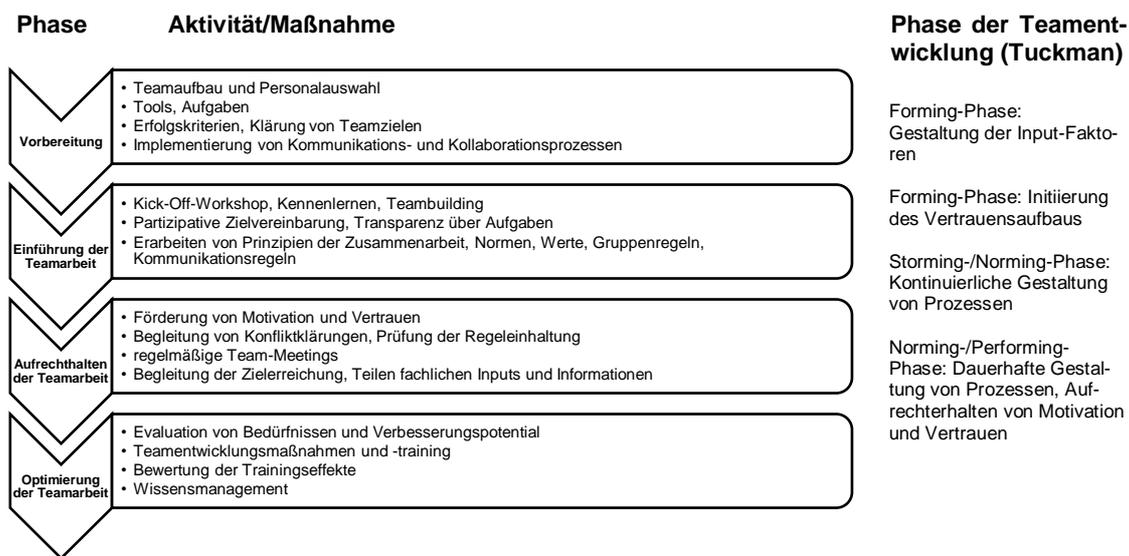


Abbildung 9: Lebenszyklus-Modell virtueller Teamarbeit mit Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hertel et al., 2005, S.73 und Kunz, 2023, S. 3 f.

Einige Phasen können zusammenhängende Feedbackschleifen haben, Aktivitäten und Entscheidungen aus früheren können auch in spätere Phasen verschoben werden (vgl. Hertel, 2005, S. 73). Die ersten beiden Phasen weisen Parallelen zur Forming-Phase der Teamentwicklung auf, während die Elemente der dritten Phase bereits zur Storming- bzw. Norming-Phase zählen könnten. Die vierte Phase könnte Elemente aus der Performing-Phase der Teamentwicklung enthalten. Während des Formings einer Gruppe können die Input-Faktoren gestaltet werden, sodass sie Teamarbeit im Allgemeinen unterstützen und im Speziellen einen Umgang mit Dynamiken in Gruppen fördern. Während der Orientierungsphase wird so die Basis gelegt, um eine wirkungsvolle Zusammenarbeit zu gewährleisten und mit Entwicklungsausschlägen umzugehen.

In der Forming-Phase einer Gruppe werden die Grundsteine gelegt für die Arbeitsumgebung und das ist eine Chance, um Vertrauen und psychologische Sicherheit als Teil der Unternehmenskultur von Beginn an zu etablieren. Um psychologische Sicherheit herzustellen, müssen die *Voraussetzungen* geschaffen werden, wie die *Schaffung eines Bezugsrahmens* für die jeweilige Arbeit. Beispielsweise wurde in einem Krankenhaus unter anderem die Behandlung als komplexes, fehleranfälliges System beschrieben und bekam dadurch einen neuen Bezugsrahmen, welcher den Mitarbeitenden half, sich von

der Vorstellung zu verabschieden, dass Inkompetenz für Fehler beim Arbeiten verantwortlich ist. Der nächste Schritt zur Umsetzung ist die *Einladung zur Mitwirkung*, die durch aufrichtiges Interesse, Neugier, aufmerksames Zuhören, situationsbezogene Demut, proaktives Nachforschen und das Erbeten der Meinung anderer erreicht werden kann. Auch die Einführung weiterer partizipativer Systeme, wie die systematische Abfrage von Bedenken und Ideen, Strukturen für einen offenen Dialog, der Beitritt zu einer Fokusgruppe, um den Menschen eine Stimme zu geben, unterstützt die organisationale Umsetzung. Die größte Schwierigkeit, und für die Umsetzung einer angstfreien Organisation essenziell, ist eine *produktive Reaktion* der Führungskräfte auf die Äußerung ihrer Mitarbeitenden zu Fehlern oder *Scheitern*. Durch schuldfreies Berichten und eine angemessene Reaktion darauf, wie z. B. die ausgedrückte Wertschätzung, dass diese Information geteilt wurde, kann eine psychologisch sichere Arbeitsumgebung gefördert, wie auch die Entstigmatisierung von Scheitern erreicht werden. Allerdings ist auch das Sanktionieren klarer Verstöße und Überschreiten von bekannten Grenzen eine produktive Reaktion auf schädliches Handeln (vgl. Edmondson, A., 2021, S. 134 ff.). In weiteren Entwicklungsphasen z. B. dem Storming kann die Anwendung des von Edmondson entwickelten Fragebogens Erkenntnisse liefern, wie sicher sich Mitarbeitende in ihrer Arbeitsumgebung fühlen, um daraus Unsicherheiten zu identifizieren und Maßnahmen abzuleiten (vgl. the fearless organization, 2019). In der Forming-Phase ist die Förderung einer psychologisch sicheren Arbeitsumgebung durch die o. g. Maßnahmen anzustreben, um eine vertrauensvolle Basis für die weitere Zusammenarbeit zu schaffen.

Auch *gruppendynamische Übungen* unterstützen Vertrauensaufbau und bringen organisational weitere Vorteile mit sich, wie die *Schaffung von Nähe*. Außerdem ist auch bei Feedbackprozessen ein Grundvertrauen notwendig, um sich zu öffnen und *konstruktives Feedback* geben und annehmen zu können. Wenn andere Einsichten, Meinungen oder Empfehlungen aufgrund einer sicheren Arbeitsumgebung eingebracht werden können, vermehrt sich das Wissen im Raum exponentiell. Vor allem bei Feedback aus einer großen Gruppe steigt das Wissen rasant, da einzelne Beobachtungen aufeinander aufbauen (vgl. Edmondson, A., 2021, S. 91 f.). Aufgrund der komplexitäts- und unsicherheitsreduzierenden Wirkung von Vertrauen und der damit verbundenen Ermöglichung von Entscheidungen und Handlungen (vgl. Luhmann, N., 2000, S. 27) wird die Bedeutung des Vertrauensaufbaus deutlich. Auch *Teambuildingmaßnahmen* können als vertrauensbildende Maßnahmen in einer neuen Gruppe das Nähegefühl unterstützend gestalten, helfen ein Wir-Gefühl aufzubauen, Sensibilität füreinander und gegenseitiges Zuhören fördern, eine Willkommens-Kultur vermitteln, das gegenseitige Kennenlernen beschleunigen, die Wahrnehmung und das Respektieren von Gemeinsamkeiten und

Unterschieden unterstützen. Das kann z. B. in Form eines *Workshops* durchgeführt werden (spezifische Einzelübungen vgl. Kriz, W. C., Nöbauer, B., 2003, S. 134 ff.). Außerdem können verbindliche *Kommunikationsregeln* bzw. *-strukturen* als auch eine *gemeinsame Zielsetzung* sowie der dazugehörige Prozess vereinbart werden.

3.2.8 Entwicklungsbegleitung durch die Trainingsleitung/ Führungskraft

Wenn die Gruppe im Findungsprozess von einer Führungskraft begleitet wird, ist eine *systemische Haltung* hilfreich, um eine Beziehung auf Augenhöhe zu etablieren. Dazu gehört die Wertschätzung des vorhandenen Systems, die Zuversicht an die Selbstorganisation, Allparteilichkeit, eine Balance von Nähe und Distanz für Anknüpfung und gleichzeitig wirksame Außenperspektive, die Haltung einer helfenden Beziehung mit Empathie und Präsenz, Unabhängigkeit im Denken und eine gewisse Respektlosigkeit gegenüber geltenden Normen, Hierarchien und Denkmodellen. Außerdem förderlich sind die Fokussierung auf die nachhaltige Stärkung des Systems, ein neugieriger Forscherdrang, den Wunsch zu verstehen, ohne selbst zu prägen, Flexibilität bei Unwissen, Widersprüchen und Ambivalenzen sowie eine demütige Haltung. Der Verzicht auf Allmachtsfantasien, ein reflektierter Umgang mit eigenen Emotionen und Konflikten, eine wohlwollende Einstellung sich selbst gegenüber, Vertrauen, Gelassenheit und eine Prise Humor sind für eine Führungskraft hilfreiche Eigenschaften (vgl. Krizanits, J., 2022, S. 44 f.).

Bernd Schmid schreibt über Führung, dass sie kreativ nur dann wirksam wird, wenn Autorisierung und Macht übereinstimmen (vgl. Schmid, B., 2019, S. 26). Das wird auch deutlich, wenn man sich das Modell der Permission, Potency und Protection (kurz 3P) aus der Transaktionsanalyse anschaut (vgl. Tudor, K., 2016, S. 50 ff.). Die Führungsrolle muss mit allen drei Aspekten ausgefüllt sein, sonst kann die Person nicht wirksam werden in ihrer Rolle. Bei Potency (engl. für Wirksamkeit, Durchschlagkraft) geht es um die Überzeugungskraft, die der/die MitarbeiterIn einer Führungskraft zuschreibt. Nur mit dieser können Impulse durch die Person wirksam werden, daher kann ein Abgleich von empfundener Potency der Organisationsmitglieder Erkenntnis geben, ob die Wirksamkeit gewährleistet ist. Gleichzeitig muss Protection (engl. für Schutz), welche für geschützte Räume sorgt, durch die Führungskraft gewährleistet sein. Bei der Transaktionsanalyse geht es um den Schutz vor vermuteten Strafen beim Skriptausstieg¹⁸, als

¹⁸ Als Skript wird in der Transaktionsanalyse der Lebensplan/Lebensentwurf genannt, der sich aus der Vielzahl von Grundüberzeugungen ergibt, die wir im Laufe eines Lebens in einem komplexen inneren Prozess komplettieren. Dieses Skript bildet sich bereits durch prägende frühe

auch darum, Risiken im Blick zu haben und zu benennen. Protection weist damit eine Parallele auf zum benötigten Schutz, um zwischenmenschliche Risiken einzugehen, der auch bei psychologischer Sicherheit diskutiert wird (Edmondson, A., 2021, S. 7). Permission (engl. für Erlaubnis) beschreibt einerseits die Erlaubnis, Autonomie zu entwickeln und damit wenig personale Abhängigkeit zu haben, als auch sich gegen eine elterliche Einschärfung¹⁹ zu entscheiden und letztlich die Erlaubnis zu wachsen. (vgl. Tudor, K., 2016, S. 50 ff.). Die Berücksichtigung der 3P kann somit beim Ausfüllen der Führungsrolle helfen, Sicherheit zu schaffen, Vertrauen aufzubauen und wirksam zu werden und kann bereits in der Forming-Phase die Gruppenentwicklung unterstützen. Die im Kapitel ‚Unterstützung der Gruppenentwicklung durch die Trainingsleitung‘ ausführlich beschriebene Rolle der Trainingsleitung im Lernfeld der Gruppendynamik wird durch die Balance zwischen Kontext- und Prozesssteuerung beschrieben (vgl. folgende Ausführungen König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 89 ff.) und hier werden Möglichkeiten genannt, um in der Forming-Phase eine die Gruppendynamik unterstützende Rolle einzunehmen.

Heraushalten vs. Einmischen: Führungskräfte sollten einen Rahmen schaffen, in dem sich neue Gruppenmitglieder sicher bewegen können, der Such- und Klärungsprozesse unterstützt und die Eigenständigkeit bzw. Selbstorganisation fördert, indem Verantwortungsübernahme nur für Prozesse stattfindet.

Zur Selbsterforschung einladen: Die Einladung zur Erforschung und Experimentierfreude, eine reflexive Einstellung und die Implementierung von Feedbackprozessen, schaffen das notwendige Pendeln zwischen Handeln und Untersuchung. In der Forming-Phase kann durch anknüpfende Gruppenübungen mit anschließenden Reflexionseinheiten bewusst auf die Erforschung hingearbeitet werden. Die Führungskraft stellt ihr Wissen zur Verfügung bei der Erkennung von Mustern und diskutiert diese, wodurch wiederum Reflexivität entsteht. So kann bereits in der Entwicklungsphase eine Kultur entstehen, in der Neugier und Forscherdrang als positive Verhaltensweisen wertgeschätzt werden.

Standpunkte ohne Wertungen, Neutralität und Allparteilichkeit: Allparteilichkeit und der Verzicht auf Bewertungen in dieser ersten Entwicklungsphase fördern die Willkommens-

Kindheitserfahrungen, bildet sich weiter bis ins Erwachsenenalter und wird von den wichtigsten Aspekten des jeweiligen Lebens bestimmt (vgl. Gührs, M., Nowak, C., 2014, S. 107).

¹⁹ Einschärfungen beschreiben einschränkende Grundbotschaften, die wir durch unsere Eltern erhalten haben wie z.B. „Das schaffst du nicht“, „Dafür bist du zu klein/dumm“ etc. (vgl. Gührs, M., Nowak, C., 2014, S. 113).

Kultur und die Individualität jedes einzelnen Gruppenmitgliedes und können im späteren Verlauf Auseinandersetzungen bspw. in der Storming-Phase eine unparteiische und neutrale Front bieten, die die Gleichberechtigung der Gruppenmitglieder fördert.

Streiten verbindet: In der Forming-Phase einer Gruppe kann eine Führungskraft den Nutzen von Konflikten diskutieren (z. B. die Stärkung der Gruppe nach Überwinden des Konfliktes), diese damit als Chance deklarieren als auch die Angst vor Konflikten zu nehmen und dazu beitragen, eine angemessene Streitkultur zu etablieren. Auch vorhandenen Angriffen eine Front zu bieten und die Anliegen dadurch wertzuschätzen, kann ein konstruktiver Umgang mit Konflikten sein und auf spätere Phasen vorbereitend wirken.

Ruhe und Bewegung schaffen: Das Aushalten von Schweigen, Veranlassen von Irritationen und Geben von Impulsen unterstützt zusammen mit andauernden Rückkopplungsprozessen in dieser Entwicklungsphase die Selbststeuerungskräfte der Gruppe und fördert Dynamiken, die dann wieder bearbeitet werden können.

Handwerk und Haltung: Die situationsangemessene Anwendung von Interventionen führt zu Veränderungen im Gruppenprozess und kann daher bereits in der ersten Phase Gruppendynamiken verstärken oder beschleunigen. Dabei können Interventionen über das Ausmaß, die Art, Tiefe und Intensität variiert werden und als *Ziel* die Einbeziehung starker Reflexion verfolgen, wie bei klassischen gruppendynamischen Trainings. Bezogen auf die *Art* kann struktursetzende, gruppenbezogene bzw. gruppenprozessbezogene und personenbezogene Intervention die Reflexivität der Gruppe stärken. Die *Tiefe* kann die strukturelle Ebene betreffen, um Klarheit über die Arbeitsweise zu schaffen. Interventionen auf der thematisch-sachlichen Ebene, wie auch der psychosozialen Interaktionsdynamik, können Unklarheiten auf diesen Ebenen bearbeiten. Auf der Beziehungs-Bedeutungs-Ebene und der kollektiv-existenziellen Ebene können Interventionen im Arbeitskontext stark irritierend wirken und zu Verhärtungen führen. Die *Intensität* der Intervention ist auf den jeweiligen Bezugspunkt und in der Forming-Phase individuell je nach Dynamik zu wählen.

Die gute und die schlechte Hilfe: Konzentration auf problemorientierte Veränderungsstrategien kann irritierend wirken, aber dazu beitragen, dass Konflikte und Probleme anerkannt und verschiedene Sichtweisen akzeptiert werden. Führungskräfte können schon in der Forming-Phase aus gruppendynamischer Sicht das Erleben einer kurzzeitigen Inkompetenz vermitteln, um Eigenaktivität und Unabhängigkeit zur Umwelt zu lancieren (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 89 ff.). Auch zur Erreichung psychologischer Sicherheit müssen neue Bezugsrahmen geschaffen werden. Dabei nimmt die Führungskraft eine richtungsweisende Rolle ein, ohne alles zu wissen, zur Mitwirkung einzuladen,

statt Anweisungen zu geben, Voraussetzungen für kontinuierliches Lernen zu schaffen, statt Leistungen zu bewerten und Mitarbeitende als Mitwirkende mit wertvollem Wissen zu sehen (vgl. Edmondson, A., 2021, S. 143). Die Unabhängigkeit und Selbstständigkeit der Gruppe werden so bereits in dieser frühen Phase gefördert.

3.2.9 Wahl der Form der Zusammenarbeit

Die *Form der Zusammenarbeit* kann in der Forming-Phase durch die Gruppe bzw. die Organisation und anhand der Überprüfung der Arbeitsaufgabe gewählt werden, so kann die *Selbststeuerung* der Teams mit oder ohne Führungskraft im Wechsel aller Teammitglieder eine konkrete Form sein. Der Vorteil von selbststeuernden Prozessen ist, dass sie beim Individuum zu Erwerb und Veränderung von Verhalten führen. Die Selbststeuerung kann so als Konzentrationsprozess auf eine selbstauferlegte Einflussnahme beschrieben werden und bestimmt die Auswahl des Individuums zwischen verschiedenen Verhaltensweisen. Die Gruppenselbststeuerung kann analog dazu als aktive Kontrolle der Gruppenmitglieder über sich und ihr unmittelbares Umfeld gesehen werden. Dies resultiert in produktivem, zielgerichtetem Verhalten und tritt in der Theorie ohne externe Beeinflussung auf (vgl. Manz, C.C., Sims, H. P., 1995, S. 113 ff.). Folgende Elemente sind bei der Selbststeuerung relevant:

- *Selbstständige Zielsetzung* sollte genau, herausfordernd, aber erreichbar sein. Die selbstgesetzten Vorgaben werden von der Gruppe angestrebt und führen bei Erreichung zu positiver Selbstverstärkung. Die Führungskraft kann bei der Entwicklung eigener Ziele und Erwartungen unterstützen.
- *Selbstbeobachtung* umfasst das Sammeln von Informationen über eigene Aktivitäten und die Leistung. Dies ermöglicht eine Bewertung der Maßnahmen und ggf. nötiger Veränderungen. Eine vorhandene Führungskraft kann Informationen zur Verfügung stellen und die Selbstbewertungsprozesse der Gruppe unterstützen.
- Die *Selbststeuerungsprozesse* und -strategie werden durch die Gruppe erarbeitet und durch Selbstverstärkung kann die *Modifikation des Leistungsansporns* umgesetzt werden. Eine positive Atmosphäre für Selbststeuerungsverfahren kann auch durch eine Führungsperson hergestellt werden.
- *Probehandeln* wird als Strategie des Behaltens und der Optimierung erwünschter Verhaltensweisen verstanden und beschreibt das Durchspielen von Verhalten noch vor Umsetzung in der Realität (vgl. Bandura, A., 1977, S. 191 ff.).
- *Kognitive Strategien* können helfen, konstruktive Denkmuster zu entwickeln oder Situationen mental auf Möglichkeiten betont zu gestalten. Auch beim Entwickeln von Möglichkeitsdenken kann eine Führungsperson unterstützend wirken.

Die Elemente der Selbststeuerung beinhalten Reflexion, zeigen Wirkung durch Verhaltensänderung und können, umgesetzt in der Forming-Phase einer Gruppe, Haltungen, Handlungen und damit Dynamiken beeinflussen und nutzbar machen.

Zusätzlich dazu kann *agiles Arbeiten* eine weitere Methode sein, um die Form der Zusammenarbeit zu gestalten. Agile Arbeitsweisen eignen sich für komplexe Problemstellungen, bei denen empirisch, inkrementell und iterativ vorgegangen werden soll. Die Grundlage hierbei ist das agile Manifest (agile Manifesto), in welchem das agile Mindset beschrieben ist – hierunter fallen die agilen Werte, Prinzipien, Praktiken und Methoden (vgl. Dautovic, A., 2021, S. 4). Die Methoden bilden den Rahmen, in dem die Teams selbstorganisiert arbeiten; besonders häufig wird *Scrum* als Rahmenwerk verwendet. Ohne in dieser Arbeit tiefer auf die Methodik von Scrum eingehen zu wollen, werden die Werte von Scrum aufgrund der Parallelen zu einigen Betrachtungsweisen dieser Arbeit kurz genannt. Diese sind Verbindlichkeit/Engagement, Fokus, Respekt, Offenheit und Mut (vgl. Schwaber, K., Sutherland, J., 2020, S. 3 ff., 14 f.). Es wird deutlich, dass Werte wie z. B. *Respekt* oder *Verbindlichkeit* an die Haltung bei gruppendynamischen Trainings anknüpfen, z. B. an die Rolle der Führungskraft für eine Begegnung auf Augenhöhe, die forschende Einstellung und Reflexivität sowie Neutralität. In Bezug auf die gruppendynamischen Arbeitsprinzipien bildet der Wert *Fokus* eine Parallele zum Hier-und-Jetzt-Prinzip, durch Fokussierung des aktuellen Geschehens. Feedback, das bei gruppendynamischen Arbeitsprinzipien für Veränderungen der Prozesse und Strukturen sorgen soll, erfolgt in den Sprint Reviews auf Arbeitsebene und wird in der Retrospektive um die Art der Zusammenarbeit erweitert. Ziel dieser Reflexionseinheit ist es, Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen, künftig effektiver zu arbeiten und gleichzeitig zu wachsen (vgl. Schwaber, K., Sutherland, J., 2020, S. 3 ff. und 14 f.), was die Werte *Offenheit* und *Mut* erfordert.

3.2.10 Durchführung eines gruppendynamischen oder Sensitivity-Trainings

Die Idee des gruppendynamischen Trainings ist es, ein Lernumfeld für eine Woche und eine oder mehrere Gruppen zu schaffen, um aus eigenen Gruppenerfahrungen etwas über die Dynamik in Gruppen und die Mitgestaltung Einzelner zu lernen. Dabei steht die Selbststeuerung im Vordergrund und keine Wissensvermittlung im klassischen Sinn. Dafür werden Rahmenbedingungen im Kontrakt festgelegt und der Aufbau (Design)

gestaltet, z. B. als Seminar mit festen Lernzeiten und -formen (Plenum²⁰, Organisationslaboratorium²¹, Trainingsgruppe, Arbeitsgruppe, Reflexionsgruppe). Wenn es genügend Sicherheit zum Lernen und Experimentieren gibt, sind die Möglichkeiten auf die Teilnehmenden abgestimmt und das eigene Lernen sowie Gruppenlernen findet statt (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 64 ff.). Als Unterstützung eines neu zusammengestellten Teams, kann ein klassisches *gruppendynamisches Training* von 3 bis 5 Tagen durchgeführt werden, um Gruppendynamiken und Aspekte der Gruppenentwicklung zu forcieren, wahrnehmbar und besprechbar zu machen und dadurch Veränderungen in der ersten Phase aktiv mitzugestalten.

Auch Dynamiken, die aus den Abhängigkeiten zur Umwelt und Wirkungen aus den Schichten des Eisberg-Modells entstehen, können dadurch bearbeitet werden. Hierzu durchläuft die Gruppe mit Unterstützung einer Trainingsleitung für Gruppendynamik das Training, wodurch Gruppenentwicklung in kurzer Zeit erzeugt werden kann. Veränderungen im Prozessverlauf können rückblickend durch Kurven mit verschiedenen Dimensionen (ausführlich siehe ‚Der Gruppenprozess‘) sichtbar gemacht und eine Erfassung der Stimmungen, Wende-, Höhe- und Tiefpunkten festgestellt werden (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 54 ff.). Der nicht-lineare Verlauf von Gruppenprozessen kann in der Forming-Phase thematisiert und auf Basis der Feldtheorie von Lewin verdeutlicht werden (vgl. Lewin, K., 1963/2012, S. 102 ff.), um Dynamiken durch die bestimmenden Kräfte und Gegenkräfte und die zwei Pole zu erklären. Durch die Vermittlung dieses Wissens bereits in der Forming-Phase können größere Ausschläge in beide Richtungen der Pole eher akzeptiert, Konflikte durch Perspektivwechsel als Entwicklungsschritt und Chancen wie vielfältigere Handlungsoptionen durch Dynamiken gesehen werden (vgl.

²⁰ Das Plenum findet in einem experimentellen Praxisraum statt, hier werden basale organisatorische Fragen geklärt, der Verlauf der Veranstaltung vereinbart und es finden Intergruppenphänomene statt (vgl. Amann, A., 2023, S. 18).

²¹ Das Organisationslaboratorium (kurz Orga-Lab) ist neben der T-Gruppe eine weitere Arbeitsform und setzt den Fokus auf Intergruppenprozesse. Hierbei soll die Komplexität einer Organisation simuliert und dem Verstehen zugänglich gemacht werden, indem vorhandene Ressourcen wie die verfügbare Zeit, Räumlichkeiten, Teilnehmenden und Trainingsleitung genutzt werden, um sich selbst zu organisieren. Die dabei entstehende Organisationsdynamik kann wiederum Gegenstand der Analyse werden (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 72 f.) Dadurch wird ein erfahrungsbasiertes Lernarrangement geboten, das einen Gestaltungs- und Lern(frei)raum gewährleistet, bei dem der komplexe Systemtyp Organisation mit seinen wesentlichen Phänomenen (Prozesse, Strukturen, Interaktionsmuster...) erfahren werden kann (vgl. Kump et al., 2018).

König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 54 ff.). Die Herausforderungen an die Teilnehmenden sind überhaupt erst die Produktion des Materials, das sie als Gruppe ausmacht und das untersucht werden soll. Das gruppendynamische Training funktioniert nur, wenn sich die Teilnehmenden ihren auftauchenden Gefühlen öffnen und gleichzeitig genug Abstand finden, um sie dem Verstehen zugänglich zu machen. Die Vielfalt individueller Reaktionsmuster bezüglich gemeinsam erlebter Situationen öffnet den Blick auf das, was eine Gruppe ausmacht und den eigenen Anteil daran. Hier spielen Aspekte aus der individuellen Wahrnehmung, dem Bezugsrahmen und eigener mentaler Modelle eine Rolle. Gruppenmitglieder müssen bereit sein, sich der Intensität der Beziehungen auszusetzen, mit dem gleichzeitigen Wissen um deren absehbaren Ende. Das bietet zwar aufgrund der zeitlichen Begrenzung einen experimentellen Freiraum, allerdings auch die Überlegung, wie viel in Beziehungen investiert werden soll, die in Kürze enden. Die Art, wie Gruppenmitglieder diese Aufgaben gestalten und sich an ihnen abarbeiten, entscheidet, ob und wie weit sie die T-Gruppe als Lernfeld annehmen können (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 68 f.). In Organisationen überdauern Teams gewöhnlicherweise die Phase der Orientierung. Dies könnte unterschiedliche Effekte auf ein gruppendynamisches Training haben, ggf. wären Mitglieder weniger oder mehr bereit, sich ihren Gefühlen zu öffnen als im privaten Kontext. Dies könnte eine interessante Forschungsperspektive sein, die weiter verfolgt werden könnte.

Des Weiteren können in der Orientierungsphase einer Gruppe *Sensitivity-Trainings* – ein Verfahren innerhalb der Gruppendynamik – durchgeführt werden, welche gleichzeitig eine Methode sind, um eigene und fremde Verhaltensweisen subtil aufeinander abzustimmen. Dies geschieht durch die Schulung der Fähigkeit des Aufnehmens und Beantwortens von Kommunikationssignalen durch Empfindsamkeit, Feinfühligkeit oder Anpassungsfähigkeit. Das Training schafft die Voraussetzung für eine höhere Effizienz bei der Kommunikation und bewegt sich in den folgenden drei Bereichen: Der *sozialkognitive Bereich* umfasst die Wahrnehmung, Beurteilung inklusive Täuschungs- und Vorurteilsquellen, der *motivationale Bereich*, innerhalb dessen die individuellen Beweggründe in verschiedensten Situationen verstanden werden und der *expressive Bereich*, in dem die feinen Abstufungen durch sprachliche Äußerungen erfolgen (vgl. Däumling, A., 1999, S. 18 f.). Zur Anwendung gehören verbale Interaktionen, nonverbale Expressionen, das Hier-und-Jetzt-Prinzip und Feedback als Rückspiegelung. Es geht um das Auftauen starrer Attitüden gemäß dem Phasenmodell (vgl. Lewin, K., 1947a, S. 5 ff.) mittels individuell abgestimmter Schritte wie dem Fokussieren, Reinforcement etc.; zum Bewusstwerden stereotyper Verhaltensweisen und gleichzeitig dem Fördern der Dynamik der ganzen

Gruppe (vgl. Däumling, A., 1999, S. 20 ff.). Das Auftauen ist der Orientierungsphase zuzuordnen und kann dadurch die Nutzung der Dynamik unterstützen.

Aber auch *stark strukturierte Veranstaltungen* zu spezifischen Inhalten wie Kommunikation, Führung etc. können Erkenntnisse liefern. Für Gruppen kann eine *Teamsupervision*²² durch die Analyse einer anderen Gruppe, als Lern- und Reflexionsform besonders effektiv sein. Das Ziel ist das Verstehen der Ursachen oder Funktionen der sozioemotionalen Dynamik eines Konfliktes, wozu unbewusste Verstrickungen einzelner und psychodynamische Konfliktmechanismen im Team gehören (vgl. Irle, G., 2001, S. 13). Hierunter fällt auch *kollegiale Beratung*, die als Ziel die Analyse bestimmter sozialer Situationen hat und durch Intervention die begrenzte Sichtweise erweitern soll, blinde Flecken erkennbar macht und die Entwicklung neuer Handlungsperspektiven unterstützt. Auch *Teambuildingworkshops* sind bei einem neu gegründeten Team sinnvoll und innerhalb der Workshops können Strukturen geschaffen, Regeln zu Informationsaustausch definiert, Kooperation diskutiert oder die Erarbeitung operationaler Ziele bearbeitet werden (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 109 ff.).

Teamentwicklungsmaßnahmen und *Teamtrainingsarten* sind weitere Möglichkeiten der Weiterentwicklung eines Teams. Hier wird die Gruppe als Gesamtheit gesehen und oftmals ähnliche Themen behandelt. Der Unterschied liegt jedoch in der Art der Themenbearbeitung: Bei einem Teamtraining steht das Erfahren, Üben und Handeln im Vordergrund, bei Teamentwicklung geht es in erster Linie um das gemeinsame Reflektieren von Gruppenprozessen und -ergebnissen. Die Übergänge zwischen den beiden Interventionsstrategien sind jedoch, bezüglich der Reflexionseinheiten, welche auch in Teamtrainings Anwendung finden und der Teamentwicklung, bei der auch Übungskomponenten vorkommen, fließend (vgl. Stumpf, S., Thomas, A., 2003, S. XX). Zum Methodenrepertoire von Teamentwicklung gehören Standortbestimmungen, Feedbackrunden, Blitzlichter über die aktuelle Situation und Befindlichkeiten, moderierte Problemlösungen, Problemlösegruppen, Erfahrungsgruppen, Intervisionsgruppen, Coaching und Supervision des Teams, Durchführung von Workshops, Teamseminare, Outdoor-Events (vgl. Alter, U., 2016, S.23 f.). In der Forming-Phase eines Teams können beide Formen

²² Teamsupervision hat die Absicht, bei den Mitarbeitenden Reflexionsprozesse anzustoßen, die das berufliche Rollenhandeln verändern und die interne und externe Kooperation der Arbeitsgruppe verbessern. Organisations-supervision bezieht weitere Kooperations- und Entscheidungssituationen mit ein, die Selbstreflexion mit aufgabennahen Handlungstechniken verbindet (vgl. Irle, G., 2001, S.13).

unterstützend wirken, um für Dynamiken zu sensibilisieren und sie gestaltbar zu machen.

3.3 Erstellung eines Ausblicks auf die Storming-Phase

In diesem Kapitel soll ein kurzer Ausblick auf die zweite Entwicklungsphase, das Storming, gegeben werden. Da der Fokus dieser Arbeit auf der Phase des Formings liegt, soll hier nur eine Idee vermittelt werden, wie die weitere Gruppenentwicklung unterstützt werden könnte.

Das Storming – wie in Kapitel ‚Darstellung des Phasenmodells der Teamentwicklung‘ ausführlich beschrieben – ist auf der sozio-emotionalen Ebene geprägt von Intragruppenkonflikten, Machtkämpfen, Spannungen, der Bildung von Sub-Cliquen, während auf der aufgabenbezogenen Ebene Widerstände vorherrschen, die sich in Konflikten über Aufgabenpriorisierung und Zielvereinbarungen ausdrücken. Erste Abstimmungen zur Arbeitsorganisation und -abläufen werden getroffen (vgl. Tuckman, 1965).

Ausgehend von der Annahme, dass die Forming-Phase gruppendynamisch organisational unterstützt wurde, kann in der Phase des Stormings bereits ein vorhandenes Bewusstsein für Dynamiken und den Umgang damit vorausgesetzt werden. Eventuell bereits etablierte Vorgehen zur Reflexion können dazu beitragen, dass die im Storming erwarteten Konflikte abgeschwächt bzw. produktiv genutzt werden können wie bspw. die Anwendung einer *Teamsupervision*. Diese wurde bereits im Kapitel ‚Durchführung eines gruppendynamischen oder Sensitivity-Trainings‘ erläutert. Teilziele hierbei sind Perspektivwechsel herbeizuführen, konstruktive Konfliktverarbeitungsmuster zu erlernen und neue Regeln der Konfliktlösung in Gruppen zu entwickeln. Aber auch die Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit, die Veränderung von Rollen- und Entscheidungsstrukturen, die Entwicklung der Kooperationskompetenz, Beziehungsdynamiken aufzuhellen und für psychohygienische Entlastung zu sorgen sind Ziele (vgl. Irle, G., 2001, S. 13) und für die Storming-Phase daher relevant. Die *Funktion von Konflikten* kann erläutert werden, wie die Herbeiführung alternativer Entscheidungen und das Infrage-Stellen der bestehenden Ordnung. Nach dem Aufbrechen der vorhandenen Stabilität (ganz im Sinne des Drei-Phasen-Modells²³ von Lewin) durch einen Konflikt, kann die erreichte Labilität wieder in eine neue Stabilität und somit neue Ordnung verwandelt werden (vgl. Eidenschink, K., 2023, S.19). Eine wichtige Erkenntnis für soziale Konflikte ist deren Unkalkulierbarkeit, denn wir Menschen sind in unserem sozialen und kommunikativen

²³ Das Drei-Phasen-Modell von Lewin beschreibt drei Phasen der Veränderung durch Unfreezing, Changing, Refreezing (vgl. Lewin, K., 1947b, S. 143 ff. und Kriz, J., 2015, S. 314).

Verhalten kontingent, d. h. jede Person könnte in jeder Situation etwas anderes tun oder sagen als das, was sie sagt oder tut. Menschen gestalten und verändern selbst ihre Ordnung fortlaufend und sind folglich in ihrem Zusammenleben unkalkulierbar, jedes eingeschwungene Miteinander von Systemen ist durch das Eigenleben der gekoppelten Systeme gefährdet. Es wird deutlich, dass Koordination, Kooperation und Synchronisierung zwar unseren Alltag bestimmen und wir uns darauf verlassen, es aber prekäre, fragile Phänomene sind, die jederzeit enttäuscht werden können. Die Bearbeitung dieser Kontingenz ist eine weitere Funktion von Konflikten (vgl. Eidenschink, K., 2023, S. 29 f.). Auch hier wird deutlich, dass wir uns in hohem Maß aufeinander verlassen und Vertrauen einen großen Stellenwert in unserem Miteinander hat, da es Komplexität reduziert und entlastet (vgl. Luhmann, N., 2000, S. 27). Dieses Aufeinander-angewiesen-Sein baut stets Erwartungen auf und zieht Enttäuschungen nach sich. Der Umgang mit enttäuschem Vertrauen sind u. a. Konflikte (vgl. Eidenschink, K., 2023, S. 31). Die Unvorhersehbarkeit des Handelns in gekoppelten Systemen zeigt deutlich, dass Dynamiken im Miteinander unausweichlich und laufend durch Veränderungen innerhalb des Systems geprägt sind. Ganz ohne äußere Veränderungen ist das System damit bereits äußerst instabil und unberechenbar. Die *Vermittlung des Wissens* über diese Dynamiken kann das Verständnis erhöhen und einem Team zu höherer Konfliktlösungskompetenz verhelfen. Falls in der Forming-Phase bislang nicht thematisiert, kann in dieser Phase die Vorstellung der Feldtheorie nach Lewin (vgl. Lewin, K., 1963/2012, S. 102 ff.) in Form eines *Workshops* helfen, die Kräfte und Gegenkräfte in den Phasen des Kampfes und Widerstands als Entwicklungspotenzial zu begreifen, um eine Gruppe zu stärken, weitere Konflikte auszuhalten und den Zusammenhalt zu erhöhen. Die Akzeptanz von Konflikten kann steigen, die Nützlichkeit anerkannt werden, wenn die Chance der gestiegenen Handlungsoptionen und Spielraums für Einzelne und die Gruppe thematisiert werden. Die *Bearbeitung* von Konflikten ist für die Gruppe wichtig, denn ungeklärte Konfliktpotenziale zahlen sich auf der Beziehungsebene aus. Ein regelmäßiger *Austausch* über Themen, die als *Energiefresser* empfunden werden, kann des Weiteren eine *Konfliktklärungskultur* etablieren, wenn sie mit positiven Erfahrungswerten verknüpft wird (vgl. Mahlstedt, A., 2022, S. 33) und so organisational bei Dynamiken nutzbar gemacht werden.

Die *Rolle der Trainingsleitung* kann moderierend, *streit schlichtend* oder vermittelnd durch Konflikte führen. Der produktive Umgang mit Spannungen ist eine zentrale Leitungskompetenz und das Gefühl für den passenden Zeitpunkt des Aufdeckens eines Konfliktes entscheidend, damit Konflikte weder vorzeitig entschärft noch übermäßig eskalieren. *Prozesssteuerung* wird durch flexibles Handeln in der jeweiligen Situation in

dieser konfliktreichen Phase wesentlich, wobei die Gratwanderung zwischen Einmischung und Heraushalten besonders anspruchsvoll scheint und als ein Zur-Verfügungstehen für *Klärungsprozesse* bei Auseinandersetzungen umgesetzt werden kann. Auch das Einnehmen einer *reflexiven Einstellung* ist besonders in Kombination mit Feedbackprozessen unterstützend, *Bewertungsneutralität* und *Allparteilichkeit* werden für eine faire Auseinandersetzung zentral. Innerhalb des Lernfeldes des gruppendynamischen Trainings gilt es, eine affektive Aufrüttlung zu erreichen, den Streit an und ernst zu nehmen, sich nicht verwickeln zu lassen, den Lernprozess zu begleiten und angemessen Interventionen einzusetzen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 90 ff.).

Bei Unstimmigkeiten zu Prioritäten kann die Gruppe gemeinsam einen *Entscheidungsprozess definieren*, welchen sie für die gemeinsame Zusammenarbeit anwenden. *Rollen- und Beziehungsgestaltung* (vgl. Kriz, W. C., Nöbauer, B., 2003, S. 27 ff. und Wittchen et al., 2011, S. 32 f.) kann auch in der Storming-Phase zu mehr Rollenklarheit beitragen und ggf. aus dem Rollenmodell unterschiedliche Prioritäten bezüglich Arbeitsaufgabe, aber auch Bedürfnissen abgeleitet werden. Das steigert das gegenseitige Verständnis und sensibilisiert für die Blickwinkel der anderen Gruppenmitglieder. Eine weitere Möglichkeit ist eine *Teamaufstellung* und die *Reflexion von Modellen zur Rollenvielfalt* (vgl. Mahlstedt, A., 2022, S. 11). Bei der Abstimmung zu Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufen kann ein Rahmen für *Informationsaustausch* und Reviews geschaffen sowie klare und *gleiche Kommunikation* etabliert werden ohne Kommunikationshoheiten. Auch hier können Ansätze von Scrum für die Gruppe unterstützend wirken, durch z. B. Reviewprozesse, die die Zielerreichung reflektieren, während Retrospektiven das Miteinander im Team in den Mittelpunkt stellen und durch regelmäßiges Feedback die Kommunikationskultur stärken (vgl. Mahlstedt, A., 2022, S. 32).

Bei Machtkämpfen um die Führungsrolle kann die *Normenbildung* als Umgang mit Machtbalancen sinnvoll sein, die bereits in der ersten Phase thematisiert und etabliert wurden. Daher kann in der Storming-Phase eine *Überprüfung* impliziter mit expliziten Normen, die Umwandlung dysfunktional wirkender in funktional wirkende Normen zu weniger Konfliktpotenzial beitragen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 43 ff.). Auch die *Etablierung* einer *Streitkultur* durch Initiierung von *Feedbackprozessen* mit festgelegten *Feedbackregeln*, fördert die Reflexivität und kann langfristig in einer Organisation angewendet werden. *Offsite-Übungen* sind eine weitere Möglichkeit außerhalb des Arbeitsalltags über Themen zu reflektieren, die das Team gerade bewegt. Eine Kopplung mit Outdoor-Aktivitäten z. B. ein Spaziergang kann bei einem schwierigen Feedbackgespräch auch förderlich wirken (vgl. Mahlstedt, A., 2022, S. 28 f.). Bei bestehenden Teams und Arbeitsgruppen können *Teamsupervisionen* in Form fortlaufender Beratungen in der

Entwicklung fördern, wobei die Umsetzung über Reflexion und Diagnose der eigenen Situation erfolgt, um die Arbeitsfähigkeit zu entwickeln oder wiederherzustellen. Außerdem kann *Teamentwicklung* in Form von Teambuildingmaßnahmen, durch Prozessbegleitung oder *Interventionen* bei Krisen des Zusammenhaltes umgesetzt werden (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 109 ff.). Dies sind einige Möglichkeiten, um Dynamiken und Entwicklung in der Storming-Phase organisational zu unterstützen.

Die Zielsetzung dieser Arbeit war die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen, um ein Team in der Entwicklungsphase des Formings bei Dynamiken organisational zu unterstützen. Durch die Handlungsempfehlungen wurde die Forschungsfrage, wie eine Organisation Gruppendynamik bei Veränderungen nutzbar machen kann, beantwortet. Die Verifizierung der Hypothese ist in dieser Arbeit nicht möglich, da eine Überprüfung der Effektivität nötig wäre, z. B. in Form einer Untersuchung der Ist-Situation vor Einführung der Maßnahmen und dem Abgleich *nach* der Umsetzung der Handlungsempfehlungen. Dies konnte in diesem Rahmen nicht untersucht werden und wäre abgesehen davon u. a. aufgrund des sehr allgemein gehaltenen Charakters der Handlungsempfehlungen schwer umzusetzen.

4 Verbindung von Gruppendynamik und Organisationsentwicklung

Im Folgenden werden die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Gruppendynamik und der Organisationsentwicklung dargestellt, um den Bezug zum Studiengang Organisationsentwicklung herzustellen und in diesen Kontext einzuordnen.

König und Schattenhofer sehen nach der neueren Systemtheorie Gruppen und Organisationen als autopoetische soziale Systeme an und schließen nach diesem Systemverständnis auf eine Selbststeuerung mit Reflexionsprozess der Gruppe (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 20). Dies unterscheidet sich hingegen zu der Auffassung bei der systemischen Organisationsentwicklung, die von offenen Sozialsystemen ausgeht, die auch von Beratende gestaltet werden können. Die gruppendynamischen Verfahren stellen hierbei den Kern der systemischen Organisationsentwicklung dar und sind somit eine der wichtigsten Quellen für die systemische Organisationsberatung (vgl. Elbe, M., 2016, S. 98). Bei der Gruppendynamik werden die Interaktionsbeziehungen in der Gruppe ins Zentrum der Entwicklung sozialer Systeme gestellt, während sich die Organisationsentwicklung mit der gesamten Organisation auseinandersetzt. Allerdings werden unter dem Aspekt der organisationsumfassenden Entwicklung und Veränderung die Systemelemente betrachtet: die Menschen, ihre Beziehungen zueinander, konkretes Verhalten formeller und informeller Strukturen und die Beziehungen zu anderen Systemen (vgl. Elbe, M., 2016, S. 102). Ziele der Gruppendynamik sind auf persönlicher

Ebene die Sensibilisierung und das Bewusstwerden der eigenen Rolle in der Gruppe, auf Gruppenebene das Erkennen der Gruppenprozesse (Normen, Machtgefüge, Funktionen, Rollen), auf der Metaebene Lernen lernen und Metakommunikation (vgl. Königswieser, R., 1999, S. 101). Inhalte der Organisationsentwicklung beschreiben SozialwissenschaftlerInnen als Veränderungen in Organisationen, -diagnostik und Auflösung dysfunktionaler Gruppen- und Organisationsprozesse (vgl. Brocher, T., 1971, S. 128 ff.). Trotz Unterschieden bei den Zielen und den Betrachtungsweisen sind Gruppendynamik und Organisationsentwicklung eng miteinander verbunden. So hat Lewin mit seiner Arbeit über Gruppendynamik, Feldtheorie und Aktionsforschung die Organisationsentwicklung mitbegründet (vgl. Elbe, M., Peters, S., 2016, S.37). Bei beiden geht es im Kern um Veränderungen und fast alle Elemente der Gruppendynamik tangieren die Organisationsentwicklung. So sind alle Handlungsempfehlungen dieser Arbeit davon geprägt: Lernprozesse bewirken Veränderungen auf individueller und organisationaler Ebene sowie veränderte Wahrnehmungs- und Kommunikationsprozesse. Das Wissen um die zwei Sichtweisen beeinflusst die Wahrnehmung, gruppendynamische Arbeitsprinzipien stärken Reflexion, Selbstorganisation und Gruppenlernen und führen auch zu Veränderung. Die Gestaltung des gruppendynamischen Raums mit den Elementen Zugehörigkeit, Macht und Intimität, zusammen mit Normen und gruppendynamischem Training, fördern Reflexion und damit Veränderung. Der Aufbau von psychologischer Sicherheit und die Begleitung durch die Führungskraft bewirken verstärktes Bewusstsein, Sensibilität und damit einem neuen Fokus. Die Nutzung von Elementen aus der Gruppendynamik in Organisationsentwicklungsprozessen ist daher naheliegend und notwendig.

5 Verortung von Grenzen und Kritik

Die Kritik und Grenzen des Phasenmodells wurden bereits unter ‚Darstellung der Vor- und Nachteile des Entwicklungsmodells nach Tuckman‘ erläutert. In diesem Kapitel werden einige Kritikpunkte in Bezug auf die Handlungsempfehlungen reflektiert, besondere Berücksichtigung findet hierbei das gruppendynamische Training im organisationalen Kontext, da es Elemente aus allen anderen Handlungsempfehlungen enthält und gleichzeitig als Herzstück der Gruppendynamik gilt.

Das klassische gruppendynamische Training ist niedrigstrukturiert und kann daher bei Anwendung in der Forming-Phase aufgrund des Wunsches nach Sicherheit, Steuerung, Vorgabe von Zielen, Rollen und Regeln (vgl. Halder-Schüssel, N., Scheer, A., 2023, S. 155 f.) weitere *Ängste hervorrufen* und zu *Blockaden* führen. Durch Niedrigstrukturierung ist der *zeitliche Faktor* begrenzt: Es muss ein bestimmter Zeitraum zur Entwicklung gewährleistet werden, welcher in Organisationen häufig knapp ist. Die Bereitstellung dieser

zeitlichen Ressource kann eine Investition in die Zukunft sein, bei der es erst zeitversetzt zu Effizienzsteigerungen für die Organisation kommt. Für zeitlich eng begrenzte Kontexte eignen sich der Einsatz von gruppendynamischen Übungen (vgl. Fengler, J., 1999, S. 247 ff. für eine Übersicht zu Indikationen und Kontraindikationen beim Einsatz gruppendynamischer Übungen), in denen die Vermittlung gruppendynamisch-gruppenpädagogischen Wissens im Vordergrund steht wie bei einem Workshop oder einer Lehrveranstaltung. Höher strukturierte Formen, wie Seminare, haben geringeren Konfrontationscharakter. Problematisch zu sehen ist der Einsatz von Übungen, wenn er nur dem *Unterhaltungscharakter* dient, statt des Lernprozesses, *geringe Leitungskompetenz* oder ein *mangelndes Konzept verdecken* soll. Die Gefahr dadurch *vom aktuellen Geschehen wegzuführen* oder *Blockaden* zu verhärten, steigt in diesem Fall (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 74 ff.). In der Anfangsphase kann eine neue Gruppe im gruppendynamischen Training auch dem Risiko eines erschwerten Starts durch ein *fehlendes identitätsstiftendes Erlebnis*, zu *hohen Konformitätsdruck* und *Entdifferenzierung* ausgesetzt sein (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 112). Auch ein gewisses Maß an *Stabilität* und *Kontinuität* benötigt ein neues Team, (vgl. Mahlstedt, A., 2022, S. 11), das ggf. innerhalb des gruppendynamischen Trainings nicht gewährleistet werden kann. Des Weiteren wird im beruflichen Kontext die schnelle *Intimisierung* von Interaktionen unter Unbekannten kritisiert, da diese von einigen Teilnehmenden als *Selbstoffenbarungszwang* wahrgenommen werden kann. Außerdem wird in der Trainingsgruppe der Mechanismus der *Rollendifferenzierung* in einer Gruppe durch permanente Reflexion systematisch *unterdrückt* und unterscheidet sich damit grundlegend von Organisationen, in denen die Rollenerwartungen klar formuliert sind. Aufgrund der Simulierung von Gruppen ist die *Übertragbarkeit* von Lerneffekten aus gruppendynamischen Trainings auf Organisationen *gering* (vgl. Kühl, 2023, S. 569 ff.). Auch birgt die *nicht angemessene Anwendung* von Gruppendynamik als Methode wie z. B. dem reinen Anwenden von Techniken ohne anschließende Reflexion die *Gefahr der Manipulation* einer Gruppe. Selbst bei professioneller Anleitung eines gruppendynamischen Trainings können im organisationalen Kontext ähnliche Probleme wie bei personenbezogenen Gruppenveranstaltungen, die die Persönlichkeitsentwicklung Einzelner verfolgt, eintreten. Die gewünschte *Offenheit* der Teilnehmenden und das Einlassen bei der Intensität der Beziehungen kann weder vorausgesetzt noch im organisationalen Kontext erwartet werden (vgl. Brocher, T., 2015, S. 3, 19 und 70). Gelingt die Öffnung der Teilnehmenden ihren auftauchenden Gefühlen gegenüber, ist der *nötige Abstand*, um die Gefühle dem Verstehen zugänglich zu machen, eine weitere Schwierigkeit (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 54 ff.). Die Durchführung im beruflichen Kontext kann außerdem die weitere

Zusammenarbeit gefährden, da diese sich nach der Maßnahme ohne Beratenden fortsetzt. Themen wie unterschiedliche Einschätzungen von Personen und deren Qualität in beruflichen Aufgaben- und Erhaltungsrollen oder die Dynamik der Arbeitsgruppe selbst, können unter Umständen die weitere Zusammenarbeit im Unternehmen behindern (vgl. Brocher, T., 2015, S. 3, 19 und 70). Auch die *Nichtberücksichtigung des Unbewussten* kann bei Anwendung der Methode zu erheblichen Schwierigkeiten führen. Überdies ist die *Rückkopplungswirkung* durch Feedback auf eine weitere nicht zu unterschätzende Variable (vgl. Brocher, T., 2015, S. 19 und 70), die die Bedeutsamkeit klarer Feedbackregeln unterstreicht und gleichzeitig die nötige Bereitschaft des Annehmens, Prüfens und Gebens von Feedback voraussetzt.

Die Unterscheidung in Bezug auf die Zielgruppe erscheint daher sinnvoll, die Unterscheidung von Selbsterfahrungsgruppe und Lern-/Arbeitsgruppe, bei der die Nutzung gruppendynamischer Methoden das Ziel hat, die Selbstwahrnehmung zu erhöhen und verborgene, affektive Spannungen, die den Arbeitsprozess hemmen, abzubauen (vgl. Brocher, T., 2015, S. 20). Das gruppendynamische Training kann viele Vorteile erwirken, wie in Kapitel ‚Durchführung eines gruppendynamischen Trainings‘ beschrieben. Aufgrund der fließenden Grenze zwischen klinischer Gruppenpsychotherapie und außerklinischen Selbsterfahrungsgruppen (vgl. König, O., Schattenhofer, K., 2010, S. 115) wird jedoch die Gefahr einer unqualifizierten Durchführung deutlich und die Durchführung außerhalb des beruflichen Umfelds empfohlen (vgl. Brocher, T., 2015, S. 3, 19 und 70).

Auch der Aspekt der Selbstorganisation basiert auf Freiwilligkeit und kann nicht angeordnet werden. Nur ein Milieu kann geschaffen werden, um sie zu begünstigen (vgl. Röpdsdorff, S., Wiechmann, R., 2012, S. 35), den dazu notwendigen Gruppenprozess muss jedes Team selbst durchlaufen. Konstruktiver Umgang mit Emotionen, Reflexionsfähigkeit und Haltungen lassen sich nur erfahren und trainieren, nicht aber formalisieren. Gruppendynamische Kenntnisse sind auch bei der Anwendung agiler Methoden essenziell, um notwendige soziale, emotionale und gruppendynamische Kompetenzen, wie auch Reflexionsfähigkeit und ein Gespür für die Gruppe, in Rollen der agilen Methode umsetzen zu können. Als Selbstorganisationspraxis scheint z. B. Scrum als Methode noch stark von der linearen Ursache-Wirkung-Denkweise geprägt zu sein, vermittelt die Illusion, die Kontrolle zu haben und setzt sich nicht mit Ambiguität und Steuerung ohne Kontrolle auseinander. Lediglich die Schaffung von Voraussetzungen wie Strukturen, Rollen, zeitliche Räume können die Metaebene einbeziehen, um gruppendynamische Prozesse stärker zu reflektieren und sich als Gruppe in Erfahrungen auszuprobieren (vgl. Werro, E., 2018, S. 35). Trotz der Ähnlichkeit bei Werten und Prinzipien der agilen Arbeitsmethoden und der gruppendynamischen Haltung, liegt der Fokus agiler

Frameworks mit Zielen und Zwischenetappen auf der Sachebene, während die Gruppendynamik sich auf Personen, Beziehungen, Interaktionen und den Prozess im Hier und Jetzt, mit Gefühlen und Emotionen bezieht und damit mehr den Weg zum Ziel fokussiert (vgl. Werro, E., 2018, S. 27 f.). Zur Lösung komplexer, unsicherer Herausforderungen bietet Gruppendynamik als Notwendigkeit bei Veränderungen unverzichtbares Wissen (vgl. Lerchster, R., Lerchster, R., 2023, S. 273 ff.), die Sach- und emotionale Ebene sind im Prozess daher beide zu berücksichtigen und schließen sich nicht aus. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es bei der Anwendung der Gruppendynamik als Verfahren im organisationalen Kontext keine Garantie für erfolgreiche Veränderung gibt, da sie von zu vielen Variablen abhängt. Aus dieser Erkenntnis kann geschlossen werden, dass lediglich ein Rahmen geschaffen werden kann, die innerhalb dessen ablaufenden Prozesse jedoch keine Prognose über den Entwicklungsverlauf einer Gruppe ermöglichen.

6 Zusammenfassung und Fazit

Organisationen bewegen sich im Umfeld gestiegener Leistungsanforderungen, hoher Komplexität, Veränderungen und dem kontinuierlichen Umgang mit Unsicherheit. Dies erfordert einen kreativ-unternehmerischen Umgang mit Nichtwissen (vgl. Wimmer, R., 2006, S. 49), die optimale Anpassung des Systems an interne und externe Umwelten und Entwicklung eigener Problemlösungsstrukturen (vgl. Chin, R.; Benne, K., 1971, S.343 ff.). Hierbei ist eine erhöhte Sensibilität für effektive und innovative Bearbeitungsformen, die Veränderungen ermöglichen bzw. die Grundlage für Entwicklungen schaffen, erforderlich. Das Denken in Konventionen und Handeln in Routinen muss verlassen werden, da diese lediglich versuchen alte Erfahrungen in die Zukunft zu transferieren. Gleichzeitig muss die Offenheit gegenüber Unsicherheit steigen, um diese konstruktiv zu nutzen und als Entwicklungsressource anzuerkennen. Organisationen als gesellschaftliche Systeme sind dabei Verantwortungstragende, die auf Veränderungsprozesse reagieren müssen. Eine Möglichkeit, um der erkennbaren Volatilität und Unsicherheit zu begegnen, ist die Ausstattung einer Organisation mit gruppendynamischen Kompetenzen (vgl. Lerchster, R. E., Spindler, M., 2023, S.26 f.) und die damit verbundene Ermächtigung der Gruppen zur eigenen Mitgestaltung.

Gruppen- und Teamarbeit ist für viele Organisationen zum unverzichtbaren Strukturelement geworden, Entscheidungsfindung und Arbeitserledigung sind abhängig von funktionierenden Teams (vgl. Wimmer, R., 2006, S. 45). Das Gruppengeschehen steht dabei im Vordergrund, denn vieles, das in Gruppen vor sich geht, passiert auf der Eigendynamik der Gruppe selbst und dem Umgang der Gruppe damit. Die Frage, wie erfolgreich

eine Gruppe ihr Selbststeuerungspotential entwickelt und nutzt, ist für die Leistungsfähigkeit eines Teams entscheidend. Investitionen in den Aufbau- und Selbstfindungsprozess von Teams sind somit hinsichtlich der Erfolgsaussichten auf der Arbeitsebene sinnvoll. Der Umgang mit der eigenen Beobachtungsfähigkeit und Sensibilität gegenüber Gruppenprozessen wie auch das Erfahren der Möglichkeiten und Grenzen der Steuerung dieser Prozesse (auf denen die Produktivität eines Teams beruht), können durch die Anwendung von Aspekten aus der Gruppendynamik, wie Impulsen aus dem gruppendynamischen Training erfahren werden und Lernchancen bieten (vgl. Wimmer, R., 2006, S. 50 f.).

Da der Fokus bei Gruppendynamik auf dem *Geschehen* in der Gruppe liegt, stehen, für die Organisation ebenso wichtige Blickpunkte, wie die optimale Teamkomposition, Persönlichkeitsmerkmale, die Analyse von Rollen und Phasen nicht im Vordergrund. Interventionen werden vielmehr auf Basis von Interaktionen zwischen Menschen getroffen und damit auf das aktuelle Geschehen fokussiert. Um diesen Fokus zu schärfen, ist der erste Schritt die Aktivierung der *Wahrnehmung*, um anschließend das Geschehen zu *reflektieren* und Erkenntnisse für die Gestaltung der Zusammenarbeit abzuleiten. Diese Selbstreflexion im sozialen System Gruppe und anschließende gruppeninterne Rückkopplung des Erlebten durch Metakommunikation wirkt sich im organisationalen Kontext gewinnbringend aus. Sie hilft Gruppen, die Fähigkeit zu entwickeln, störende Selbstblockaden aufzulösen, vorhandene Konflikte zu bereinigen, stabile Machtverhältnisse zu relativieren und folglich feste emotionale Abhängigkeiten zu lockern, Vorurteile gegenüber Andersartigem zu verflüssigen (vgl. Wimmer, R., 2006, S. 38 f.) und damit mehr Selbstermächtigung und -verantwortung zu erlangen.

Gruppendynamik als Verfahren wird klassischerweise in Seminaren in einer Trainingsgruppe erfahrbar gemacht. Das gruppendynamische Training bringt alle schwer greifbaren Gruppenphänomene zum Vorschein (u. a. Bildung von Subgruppen, Außenseitern, Bedeutung von Unterschiedlichkeiten z. B. von Frauen und Männern). Die Dynamik einer Gruppe speist sich dabei aus der Herausforderung, die mit der spezifischen Entwicklung der Gruppe eng verbunden ist (vgl. Wimmer, R., 2006, S. 38 f.). Die Übertragbarkeit gruppendynamischer Modelle, Konzepte, Arbeitsformen, -prinzipien und Kompetenzen auf den organisationalen Kontext wurde in dieser Arbeit untersucht. Das Augenmerk lag dabei auf der Nutzbarmachung von Gruppendynamik bei Veränderungen in Organisationen, wobei Gruppendynamik sich hier auf die Erforschung der dynamischen Prozesse in Kleingruppen und das Verfahren sozialen Lernens bezieht.

Aus den erarbeiteten Handlungsempfehlen heraus lässt sich die wichtige Erkenntnis ableiten, dass die Initiierung von Reflexions- und Wahrnehmungsprozesse in Gruppen eine

Voraussetzung für positive Veränderung ist. Wahrnehmung ist die Grundlage für Reflexion und beide sind in jeder der erarbeiteten Handlungsempfehlungen essenziell: Lern- und Kommunikationsprozesse, die Anwendung der zwei Sichtweisen auf Gruppen, die Gestaltung des gruppenspezifischen Raums und Arbeitsprinzipien, Normenbildung, der Aufbau von Vertrauen und psychologischer Sicherheit, die Begleitung durch die Führungskraft, die Wahl der Form der Zusammenarbeit und das klassische gruppenspezifische als auch das Sensitivity-Training.

Zur Realitätsorientierung und Erzeugung eines gemeinsamen Bildes von sich selbst sind soziale Systeme auf personennahe Wahrnehmung der Gruppenmitglieder angewiesen. Der Zugang zu unseren Gefühlen, Emotionen und Körperempfindungen muss bewusster gemacht werden und ist der Schlüssel zur Einschätzung des Gruppenzustandes. Dazu ist ein soziales Klima notwendig, das Grundvertrauen vermittelt (vgl. Wimmer, R., 2006, S. 42). Die Notwendigkeit von Vertrauen ist dabei eine weitere wichtige Erkenntnis für die Ermöglichung von Gruppenentwicklung. Vertrauen wirkt komplexitäts- und unsicherheitsreduzierend und ermöglicht Handlungsfähigkeit auch in unsicheren Situationen (vgl. Luhmann, N., 2000, S. 27). Es ist die Grundlage für Motivation und Leistungsfähigkeit (vgl. Wittchen et al. 2011, S. 37 f.), Voraussetzung für Feedbackprozesse, eine konstruktive Fehlerkultur und ist somit für Reflexionsprozesse unerlässlich.

In dieser Arbeit wurden verschiedene Möglichkeiten in den Handlungsempfehlungen diskutiert, die die Kompetenz der Gestaltung von Gruppenprozessen fördern können: Teamentwicklung, Teambuilding, Gruppenübungen, Teamsupervision, Planspiele mit Debrief, Seminare, Workshops oder die Lernform des gruppenspezifischen Trainings. Die Nutzung von Gruppendynamik als Möglichkeit, um eine Gruppe in ihrer Entwicklung zu unterstützen, kann jedoch - abgesehen von diesen Formen - bereits durch die Umsetzung kleiner Maßnahmen aus den o. g. Handlungsempfehlungen einen Mehrwert bilden. So können durch regelmäßige kurze Reflexionseinheiten bezüglich Einflüssen, Gruppenprozessen, Erwartungen, Bedürfnissen, Grenzen, Zielen, Rollen, Normen, Konflikten, Selbst- und Fremdwahrnehmung (Feedbackprozesse) die Fähigkeit einer Gruppe, sich selbst und die Dynamik wahrzunehmen sowie zu verstehen, im organisationalen Feld fördern, um konstruktiv mitgestalten zu können.

Diese Erkenntnisse bedeuten für Organisationen, dass die Anwendung von Wahrnehmungs- und Reflexionsprozessen, aber auch der Aufbau von Vertrauen und psychologischer Sicherheit die Entwicklung von Gruppe sowie die Zusammenarbeit unterstützen. Damit können Organisationen letztlich in Zeiten von Veränderungen Handlungsfähigkeit sicherstellen.

Literaturverzeichnis

- Amann, A. (2023). *Das gruppensdynamische Feld. Struktur - Dynamik - Prozess - Praxis*. (E. E. Krainz, Hrsg.) Wien: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Antons, K. (2000). *Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken* (8. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (2008/1996). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis* (3. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bales, R. F., & Strodtbeck, F. L. (1951). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Mass.: Addison-Wesley.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), pp. 191-215.
- Berne, E. (1966/2005). *Grundlagen der Gruppenbehandlung. Gedanken zur Gruppentherapie und Interventionstechniken*. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Berne, E. (1979). *Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen*. München: Kindler Verlag GmbH.
- Biemann, T., & Weckmüller, H. (03 2012). Wie man erfolgreiche Teams zusammenstellt. *PERSONALquarterly. Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis* (64. Jahrgang), S. 46-49.
- Biemann, T., & Weckmüller, H. (04 2021). Psychologische Sicherheit: Erfolgsfaktor für Teamerfolg jenseits der Teamzusammensetzung. *PERSONALquarterly. Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis* (73. Jahrgang), S. 46-49.
- Brocher, T. (1971). Methodische Entwicklungsprobleme der Gruppendynamik. *Gruppendynamik*, S. 128-138.
- Brocher, T. (2015). *Gruppenberatung und Gruppendynamik* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brodbeck, F. C. (2004). Analyse von Gruppenprozessen und Gruppenleistung. In H. Schuler, *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (4. Auflage, S. 415-438). Bern: Huber.
- Chin, R., & Benne, K. (1971). Strategien zur Veränderung sozialer Systeme. *Gruppendynamik*, S. 343-374.
- Däumling, A. (1999). Sensitivity Training. In O. König, *Gruppendynamik: Geschichte, Theorien, Methoden, Anwendungen, Ausbildung* (3. Auflage, S. 18-39). München, Wien: Profil Verlag GmbH.

- Dautovic, A. (2021). Einführung von Agilen Methoden im Unternehmen. In M. A. Pfannstiel, W. Siedl, & P. F.-J. Steinhoff, *Agilität in Unternehmen. Eine praktische Einführung in SAFe® und Co.* (S. 2-12). Wiesbaden: Springer.
- Duhigg, C. (25.02.2016). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. *The New York Times Magazine*. Abgerufen am 09.10.2023 von <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>.
- Edelmann, W., & Wittmann, S. (1996). *Lernpsychologie* (5. vollst. überarb. Auflage). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Edmondson, A. C. (2021). *Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Eidenschink, K. (2023). *Die Kunst des Konflikts. Konflikte schüren und beruhigen lernen*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- Elbe, M. (2016). *Sozialpsychologie der Organisation. Verhalten und Intervention in sozialen Systemen*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Elbe, M., & Peters, S. (2016). *Die temporäre Organisation. Grundlagen der Kooperation, Gestaltung und Beratung*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Fengler, J. (1999). Indikation und Kontraindikation für den Einsatz gruppenspezifischer Übungen. In O. König, *Gruppendynamik: Geschichte, Theorien, Methoden, Anwendungen, Ausbildung* (3. Auflage, S. 247-262). München, Wien: Profil Verlag GmbH.
- Giernalczyk, T., & Lohmer, M. (2012). *Das Unbewusste im Unternehmen: Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Gührs, M., & Nowak, C. (2014). *Ein Leitfaden für Beratung, Unterricht und Mitarbeiterführung mit Konzepten der Transaktionsanalyse* (7. überarbeitete und erweiterte Auflage). Meezen: Christa Limmer.
- Haas, M. (11.09.2018). Was macht ein gutes Team aus? *Süddeutsche Zeitung Magazin*. Abgerufen am 09.10.2023 von <https://sz-magazin.sueddeutsche.de/die-loesung-fuer-alles/was-macht-ein-gutes-team-aus-86087>.
- Hartmann, M. (2001). *Vertrauen: die Grundlage des sozialen Zusammenhalts*. (M. Hartmann, & C. Offe, Hrsg.) Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.
- Hertel, G. G. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, Volume 15, Issue 1, S. 69–95.

- Jeht, G., Pelz, G., Behrens, C., Sperschneider, K., Balling, R., Kausler, W., Höhl-Spencely, U., & Heinrich, B. (2022). *Transaktionsanalyse*. Weinheim: Beltz.
- Karpman, S. B. (2010). Intimacy Analysis Today: The Intimacy Scale and the Personality Pinwheel. *Transactional Analysis Journal*, pp. 224-242. doi:10.1177/036215371004000308
- Kerschreiter, R., Mojzisch, A., Schulz-Hardt, S., Brodbeck, F. C., & Frey, D. (2003). Informationsaustausch bei Entscheidungsprozessen in Gruppen: Theorie, Empirie und Implikationen für die Praxis. In *Teamarbeit und Teamentwicklung* (S. 85-118). Göttingen: Hogrefe.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the source of learning and development*. New York.
- König, O. (2007). *Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen* (4. Auflage). Stuttgart: Klett-Cotta.
- König, O., & Schattenhofer, K. (2010). *Einführung in die Gruppendynamik* (4. Auflage). Carl-Auer Verlag.
- Königswieser, R., & Hillebrand, M. (2023). *Einführung in die systemische Organisationsberatung* (9. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Königswieser, R., & Pelikan, J. (1999). Anders - gleich - beides zugleich. Unterschiede und Gemeinsamkeiten in Gruppendynamik und Systemansatz. In O. König, *Gruppendynamik: Geschichte, Theorien, Methoden, Anwendungen, Ausbildung* (3. Auflage, S. 95-126). München, Wien: Profil Verlag GmbH.
- Korte, H., & Schäfers, B. (2006). *Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie* (6. Auflage, Bd. 1). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Krainz, E. E. (2006). Gruppendynamik als Wissenschaft. In P. Heintel, & E. E. Krainz (Hrsg.), *Gruppendynamik als Wissenschaft. Betrifft: TEAM: Dynamische Prozesse in Gruppen. Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik* (Bd. 4, S. 7-29). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kriz, C. W., & Nöbauer, B. (2003). *Teamkompetenz. Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis* (2. Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kriz, J. (2015). Kurt Lewin - ein früher Systemiker. In K. Antons, & M. Stütze-Hebel, *Feldkräfte im Hier und Jetzt. Antworten von Lewins Feldtheorie auf aktuelle Fragstellungen in Führung, Beratung und Therapie* (S. 285-316). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Krizanits, J. (2022). *Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung* (4. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

- Kühl, S. (18.10.2023). Welches soziale System wird durch gruppensdynamische Trainings simuliert? *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie* (2), Volume 54, S. 569–581 doi: <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00708-2>
- Kump, B., Brinkmann, B., Schaffar, A., & Schwendenwein, J. (08. 12 2023). *Öggo Austria*. Abgerufen am 17.12.2023 von https://www.oeggo.at/wp-content/uploads/2018/02/SS18_ORGANISATIONSLABORATORIUM.pdf
- Kunz, K. (21.08.2023). Vertrauen - Leistung. *Vortrag im Rahmen der Abschlussveranstaltung des DISC für den Studiengang Organisationsentwicklung*. Kaiserslautern.
- Lewin, K. (1963/2012). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern: Verlag Hans Huber, Hogrefe AG.
- Lewin, K. (1947a). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1 (1), pp. 5-41. doi:10.1177/001872674700100103
- Lewin, K. (1947b). Frontiers in Group Dynamics: II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research. *Human Relations*, 1 (2), pp. 143-153. doi:10.1177/001872674700100201
- Luft, J. (1993). *Einführung in die Gruppendynamik* (8. Auflage). Stuttgart: Fischer.
- Luhmann, N. (2014). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (5. Auflage). Konstanz/München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Mahlstedt, A. (2022). *Die Toolbox für die Teamentwicklung. Der Weg zum Spitzenteam*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1995). *Unternehmen ohne Bosse. Schneller und besser im Superteam*. Wiesbaden: Gabler.
- Minuchin, S. (2015). *Familie und Familientherapie. Theorie und Praxis struktureller Familientherapie* (11. Auflage). Freiburg: Lambertus-Verlag.
- Pfannstiel, M. A., Siedl, W., & Steinhoff, P. F.-J. (2021). *Agilität in Unternehmen. Eine praktische Einführung in SAFe® und Co*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Reichwald, R. (1998). *Führung von Mitarbeitern in verteilten Organisationen - Ergebnisse explorativer Forschung*. Technische Universität München, München. Abgerufen am 13.09.2023 von https://www.researchgate.net/publication/267693417_Fuehrung_von_Mitarbeiter_n_in_verteilten_Organisationen_Ergebnisse_explorativer_Forschung/link/5587e5bf08aef58c03a067b9/download
- Röpstorff, S., & Wiechmann, R. (2012). *Scrum in der Praxis*. Heidelberg: dpunkt.Verlag.

- Rosenstiel, L. v. (2003). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (5. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Schmid, B. (2019). *Gemeinsam Wirklichkeiten gestalten. isb-Handbuch 2019*.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide. The Definitive Guide to scrum: The Rules of the Game*. Retrieved 17.10.2023 from <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>
- Senge, P. M. (2011). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (11. völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., & Smith, B. (1997). *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York.
- Simon, P. (2002). *Die Entwicklung eines Modells der Gruppeneffektivität und eines Analyseinstruments zur Erfassung des Leistungspotentials von Arbeitsgruppen*. Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- Stumpf, S., & Thomas, A. (2003). Einleitung. In S. Stumpf, & A. Thomas, *Teamarbeit und Teamentwicklung* (S. X - XXXV). Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie.
- The fearless organization* (2019). Abgerufen am 18.09.2023 von <https://fearlessorganization.com/>
- Titscher, S. (1992). *Gruppenforschung*. In: *Handwörterbuch des Personals*. Stuttgart.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), pp. 384-399.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & organization studies*, 2(4), pp. 419-427.
- Tudor, K. (2016). Permission, Protection and Potency. The three Ps Reconsidered. *Transactional Analysis Journal*, pp. 50-62. doi:10.1177/0362153715617475
- Van Dick, R., & West, M. A. (2005). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Praxis der Personalpsychologie* (Bd. 8). Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Wagner-Froböse, M. (2020). Grenzsicherung. *Grenzen*. Unveröffentlichtes Manuskript. Tübingen, Deutschland.
- Weiß Lewin, G., Lewin, K., & Horkheimer, M. (1975). *Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen der Gruppendynamik von Kurt Lewin*. Bad Nauheim: Christian-Verlag.
- Werro, E. (2018). *Gruppendynamische Aspekte agiler Frameworks. Agile Teams im Spannungsfeld von Zugehörigkeit, Macht und Intimität*. Wiesbaden/Winterthur, Deutschland/Schweiz: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

- Wimmer, R. (2006). Das besondere Lernpotenzial der gruppendynamischen Trainingsgruppe. Seine Bedeutung für die Steuerung des Kommunikationsgeschehens in komplexen Organisationen. In P. Heintzel, & E. E. Krainz, *betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen. Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik* (Bd. 4, S. 36-52). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wittchen, M., Kleinlein, N., & Hertel, G. (2011). Zielvereinbarungen und Kommunikationsmanagement als komplementäre Führungsstrategie in virtuellen Teams. *Wirtschaftspsychologie* (13. Jahrgang, Heft 3), S. 31-40.

Eigenständigkeitserklärung

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

20.12.2023

Kathrin Berkel