

# Teil I:

## Was geschieht in Gruppen? – Dynamik und Prozesse in Gruppen besser verstehen

### *Fragestellungen zur Hinführung*

- Wie fühle ich mich in verschiedenen Gruppen? Womit hängen meine Gefühle und Verhaltensweisen zusammen?
- Gibt es „Gesetzmäßigkeiten“, d.h. immer wieder ähnlich oder gleich verlaufende Prozesse in der Kommunikation und im Leben von Gruppen, sodass ich mein Gruppenerleben besser verstehen könnte?

Wenn ich mit Gruppen und Teams arbeite und verstehen möchte, was in diesen Gruppen geschieht, welche Prozesse ablaufen und welche Interventionen und Verhaltensweisen als Leiter oder Leiterin angemessen und hilfreich sind, ist es sinnvoll, mir zunächst meine eigenen Erfahrungen in Gruppen in Erinnerung zu rufen. Ich kann versuchen wahrzunehmen, in welchen Situationen und Zusammenhängen bestimmte Gefühle in mir entstehen, um von daher die Hintergründe und Gesetzmäßigkeiten menschlichen Zusammenlebens betroffener und einfühlsamer verstehen zu können.

### *1. Erfahrungen in Gruppen*

Leben in Gruppen ist eine menschliche Grunderfahrung. Seit ich geboren bin, lebe ich in verschiedenen Gruppen: Familie, Nachbarschaft, Spielgruppen, Schulklasse, Jugendgruppe, Arbeitskreise, Freundeskreise, berufliche Gruppierungen, Lerngruppen usw. (Den Begriff „Gruppe“ verstehe ich hier in einem ganz allgemeinen Sinn: das Zusammensein bzw. -arbeiten von Menschen über einen längeren Zeitraum in einer relativ beständigen Zusammensetzung.)

In solchen Gruppen kann ich sehr unterschiedliche Erfahrungen machen. Ich kann mich in der gleichen Lebenszeit in verschiedenen Gruppen sehr unterschiedlich fühlen oder verhalten, obwohl ich doch selbst jeweils dieselbe bin. Und noch bemerkenswerter und erstaunlicher ist es, dass ich mich auch in derselben Gruppe zu verschiedenen Zeiten sehr unterschiedlich erleben kann.

*Ich möchte das näher anschauen:*

- Ich kenne bei mir, dass ich mich in einer Gruppe ganz daheim fühle, unbefangen bin, so richtig Lust habe mitzumachen, zu arbeiten und zu lernen oder zu spielen; da kann ich auch selbst mitreißen, Mittelpunkt werden, da wachsen mir Kräfte zu, da kann mich nichts umwerfen (so meine ich jedenfalls im Augenblick); ich traue mir viel zu.
- In einer anderen Gruppe plage ich mich damit, dass ich kaum ein Wort spontan herausbekomme, ich überlege jeden Satz zehnmal, und wenn ich ihn gesagt habe, so klingt er mir falsch in den Ohren. Ich mache mir Gedanken, wie mich

die anderen sehen. Ich frage mich, ob ich wohl für einen von ihnen anziehend sein kann. Ich schaue mir fast selbst zu, wie ich rede und mich verhalte. Ich traue mir plötzlich wenig zu, und ich erlebe sogar, dass ich Dinge nicht mehr klar ausdrücken kann, derer ich mir sonst sehr sicher bin.

- Ich kenne auch die Situation, dass ich im Zusammensein mit anderen, mit einer Gruppe, ein ganz starkes neues „Ich-Erleben“ habe: „Ja, so wie diese Menschen sind, wie wir hier zusammen sind, so will ich es haben; das ist mein Sinn, mein Ziel; so stelle ich mir Leben vor; so ist es in Ordnung.“ Ich fühle mich innerlich getragen und erhoben durch die Erfahrung, dass wir Wesentliches miteinander teilen, dass wir im Wesentlichen einig sind – und ich bin nicht allein.
- Ein anderes Mal erlebe ich mich aber auch so, dass ich etwas tue oder sage, worin ich mich selbst nachher kaum wiedererkenne. Ich rede z. B. in abstrakten und theoretischen Sätzen (um mich in ein gutes Licht zu rücken), merke es erst später und frage mich: War das ich? Was ist bloß in mich gefahren? Oder ich ertappe mich dabei, dass ich in einer bestimmten Gruppe über andere rede, wie ich eigentlich gar nicht reden will. Ich mache einfach mit. Oder ich lache über einen Witz, über den ich eigentlich nicht lachen will.

*Zusammengefasst:*

- ▶ Fast unser ganzes Leben spielt sich in verschiedenen Gruppen ab.
- ▶ Obwohl ich immer „ich“ bin, erlebe und verhalte ich mich in verschiedenen Gruppen unterschiedlich.
- ▶ Ich bin einerseits Individuum mit Eigenständigkeit, Unabhängigkeit, eigener Meinung und eigenen Gedanken – gleichzeitig aber immer betroffen, berührt oder beeinflusst von der Tatsache der Anwesenheit anderer und von dem, was sie mir gegenüber fühlen und wie sie sich verhalten. Das geht sogar so weit: Mein Gefühl und Verhalten kann schon von meiner Vermutung (Fantasie) über die möglichen Gedanken des anderen über mich beeinflusst werden.
- ▶ Mein Selbstbild hängt immer auch mit dem zusammen, wie andere mir begegnen.

Warum ist das so? Was sind Erklärungen, welche Zusammenhänge bestehen?

## *2. Menschen leben in Beziehungen*

– *Das Bedürfnis nach Anerkennung und Zugehörigkeit*

– *Das Bedürfnis nach Sicherheit*

Gefühle und Verhaltensweisen, die wir heute in Gruppen erleben und praktizieren, werden verständlicher, wenn wir sie im Zusammenhang mit der frühen Geschichte unserer Beziehungen betrachten.

Von Anfang an sind wir Beziehungswesen. Ein Kind ist ohne Beziehung nicht lebensfähig. Es erfährt sich selbst zunächst als zusammenhängend, ja identisch

mit seinen nahen Bezugspersonen, z. B. mit der Mutter. Es erlebt die Mutter (oder eine andere zentrale Beziehungsperson) wie einen Teil von sich. Es ist zufrieden, wenn die Mutter es mit Zuwendung und Liebe in die Arme nimmt. Es erfährt sich „in Ordnung“, wenn es ihre Haut spürt, ihre Stimme hört. Die Mutter *ist* Nahrung, Wärme und Leben. Das Kind ist unzufrieden und gestört, wenn es ihm an all dem mangelt; es kann nicht leben, wenn ihm das fehlt.

Das Kind erlebt sich selbst als „gut“, weil ihm die Mutter/der Vater ... gut ist. Sein Glaube an sich und sein Selbstwertgefühl entwickeln sich schrittweise dadurch, dass die Mutter in ihm einen Wert sieht. Man weiß heute aus vielen Untersuchungen und Beobachtungen, dass ein Kind die Zuwendung und das Streicheln der Mutter braucht, damit es sich später selbst Zuwendung geben und akzeptieren kann. Wenn die Mutter freundlich und zugewandt ist, dann ist das für das Kind ein Zeichen dafür, dass alles stimmt – dass „es selbst stimmt“. So werden Erfahrungen gemacht, dass *das* gut ist, womit die Mutter einverstanden ist. Das betrifft die Person des Kindes, aber auch seine Handlungen, Gedanken und Meinungen. Das Kind erlebt das als Wert, was von der Mutter und auch von anderen wichtigen Personen akzeptiert, bestätigt und anerkannt wird.

*Beispiel:*

- Ein Kind erfährt, dass die Mutter sich über sein Dasein freut. Sie lacht mit ihm, sie hat Zeit, sie sagt ihm: „Du bist unser Schatz.“ Sie nimmt es in den Arm und drückt es an sich. Das Kind kann so lernen: Es ist gut, dass ich da bin. Ich bin gut.
- Ein Kind erlebt häufig, dass die Mutter keine Zeit hat und dass sie es nicht brauchen kann. Sie findet das Kind lästig und sagt ihm das auch immer wieder. Sie wendet sich ab. Sie sagt oft: „Stör mich nicht dauernd, ich kann dich jetzt nicht brauchen.“ Das Kind kann so lernen: Ich bin störend. Meine Bedürfnisse sind lästig. Ich bin eine Last.

Menschen sind so angelegt, dass sie einander zu ihrem Menschwerden brauchen. Sie stehen so eng miteinander in Zusammenhang, dass einer aus der Zuwendung des anderen lebt. Ich brauche die Anerkennung von anderen und die Zugehörigkeit zu anderen, um zu leben. Menschen haben ein *Grundbedürfnis nach Anerkennung und Zugehörigkeit*.

Dieses Grundbedürfnis nach Anerkennung, Bestätigung und Zugehörigkeit ist in den ersten Lebensjahren ein überlebensnotwendiger und der Realität *angemessener* Impuls: Denn das Kind muss körperlich und seelisch sterben, wenn es nicht genährt und geliebt wird, wenn sich die Personen seiner Umgebung ihm entziehen. In dem Maß, wie das Kind durch die Anerkennung anderer Eigenkräfte entwickelt und sich selbst bejahen und anerkennen kann, wird es unabhängiger von der absoluten Bestätigung durch andere. Sein Bedürfnis nach Anerkennung braucht nicht mehr ständig erfüllt zu werden; es kann auch noch an seinen Wert glauben, wenn nicht alle mit ihm einverstanden sind.

Es ist wichtig zu wissen, dass dieses Grundbedürfnis zum Menschen gehört und das ganze Leben über besteht. Es drückt sich auch später aus in der Suche nach Bestätigung durch andere, in der Sehnsucht nach Zugehörigkeit zu anderen, im Wunsch nach Akzeptiertwerden. Wenn andere mit mir einverstanden sind, kann ich selbst leichter mit mir einverstanden sein. Wenn andere mich wertvoll und wichtig finden, kann ich leichter an mich glauben. Kein Mensch kann wohl

am Bewusstsein seines eigenen Wertes festhalten, wenn er nicht durch andere bestätigt wird. Wie stark und von wie viel Personen jemand diese Bestätigung braucht, um einverstanden mit sich leben zu können, ist sehr unterschiedlich. Es hängt zusammen mit der eigenen Lebensgeschichte und auch damit, wie der Einzelne seine positiven und negativen Erfahrungen in sich selbst verarbeitet und welche inneren Schlüsse für sein Leben er daraus gezogen hat. Auch die konkrete Lebenssituation beeinflusst, wie sehr ich unter Nichtbestätigung bzw. Ablehnung leide: Wenn ich in wichtigen Beziehungsgruppen gut aufgehoben bin, verkrachte ich Zurückweisung leichter; wenn ich in unsicheren Lebenszusammenhängen stehe (z. B. eine neue berufliche Situation) und mir vieles fremd ist, ist auch mein Selbstwertgefühl gefährdeter.

Das Grundbedürfnis nach Anerkennung und Bestätigung ist *ein* Hintergrund für unser Fühlen und Verhalten in Gruppen. Weil ich gerne akzeptiert werden will, bedeutungsvoll sein will für andere, versuche ich mein Verhalten so zu gestalten, dass andere es gut finden und mich anerkennen. Deshalb kommt es auch dazu, dass ich mich in der einen Situation und der einen Gruppe *so* verhalte, in einer anderen *anders*, weil eben die Mitglieder dieser Gruppen unterschiedlich auf mich reagieren; in der einen Gruppe bin ich zögernd und unsicher, weil ich mich in Frage gestellt oder abgelehnt fühle – in der anderen Gruppe erlebe ich mich wichtig und sicher, weil ich mich akzeptiert weiß. Beide Gruppen können dasselbe Thema haben.

Um in einer Gruppe „dazuzugehören“, können Menschen ihre Meinung ändern, ihre Einstellungen und Werte verdrängen oder ein Verhalten praktizieren, das sie selbst bei unabhängiger Überlegung und Überprüfung entschieden ablehnen würden.

Dabei muss beachtet werden, dass dies oft keine bewussten Vorgänge sind („deshalb, weil ... mache ich ...“), sondern fast automatische Verläufe, so als ob in uns eine Antenne wäre, die die Reaktion der Menschen in unserer Umgebung auf Bestätigung oder Ablehnung hin registriert und Aufträge an unser Verhalten weitergibt. Je mehr ich mir diese Vorgänge bewusst mache und auch die Bedürfnisse ernst nehme, mit denen sie zusammenhängen, habe ich die Chance, mich selbstbestimmend/selbstleitend zu verhalten. Ich erkenne dann auch, dass die in der frühen Kindheit erfahrenen Ängste vor Verlust und Ablehnung heute für mich eine andere Bedeutung und Realität haben: Ich muss als Erwachsener nicht mehr „sterben“, wenn ich Ablehnung erfahre – auch wenn meine Gefühle bei Ablehnung noch gekoppelt sind an solche unbewussten Ängste. Ich kann mir auch zugestehen, dass ich Anerkennung und Bestätigung brauche, und kann etwas dazu tun, dass ich sie bekomme. Ich kann auch manchmal – soweit ich darauf Einfluss habe – eine Situation meiden, die mich gefährden würde. Und ich kann zumindest wahrnehmen, inwieweit mein Verhalten und meine Gefühle in einer Gruppe damit zusammenhängen, dass mein Bedürfnis nach Anerkennung missachtet oder vernachlässigt bzw. erfüllt wird. Dies genügt oft schon, mich vom „automatischen Ablaufen“ von Verhaltensketten frei zu machen und mich wieder meiner selbst zu vergewissern und mich selbst zu leiten.

Eng mit dem Bedürfnis nach Anerkennung hängt zusammen, dass wir für andere bedeutungsvoll sein wollen, dass es wichtig für uns ist, eine Wirkung zu haben und zu spüren bzw. einflussreich zu sein.

Noch ein weiteres dem Menschen eigenes, also angeborenes Bedürfnis ist zum Begreifen von Gruppenprozessen wichtig. Es hängt mit dem Bedürfnis nach Anerkennung zusammen, zeigt aber noch einen anderen Aspekt auf. Es ist das *Bedürfnis nach Sicherheit*, das beim Einzelnen wieder – je nach Lebenserfahrung und Lebensgeschichte – verschieden stark ausgeprägt ist. Z.B.: Wenn ich die Regeln und Normen einer Gruppe kenne, fühle ich mich sicherer. Wenn ich nicht weiß, was auf mich zukommt und was von mir erwartet wird, kann mich das unsicher machen. Wenn mehrere Personen dasselbe denken oder sagen wie ich, dann gibt mir das Sicherheit, weil es ein Maßstab für mich ist, dass ich mich selbst „richtig“ verhalte oder denke. Wenn ich weiß, wie „es hier zugeht“, wie „man sich hier benimmt“, was „passt“, dann kann ich mich danach verhalten und bin sicher, dass ich mich nicht „daneben“-benehme, dass ich „am richtigen Platz“ bin und nichts „falsch“ mache. Diese Gefühle hängen mit den vorher beschriebenen Grunderfahrungen des Kindes zusammen: *Ich bin richtig*, wenn ich das mache, was die anderen (Eltern) richtig finden.

Dieses Gefühl stimmte zwar für die damalige Zeit – heute jedoch könnte ich mich anders entscheiden. Meine Sicherheit ist nicht mehr gefährdet, wenn ich in bestimmten Bereichen anders bin als andere und wenn ich auch einmal etwas falsch mache.

Das Bedürfnis nach Sicherheit äußert sich in der Gruppe in vielfacher Weise: Wenn ich neu in eine Gruppe komme, bin ich ganz erleichtert, wenn jemand da ist, den ich kenne. Zu ihm gehe ich gleich hin. Wenn ich niemanden kenne, schaue ich/höre ich: Wer wird wohl zu mir passen? Wer ist sympathisch (entspricht mir)? Wen fürchte ich eher? Was kann mir hier Sicherheit geben? Wenn z.B. Gläser zum Trinken dastehen oder Stühle in einer bestimmten Anordnung, kann mich das erleichtern: Nun weiß ich ja, was erwartet wird, wo ich meine Hände lassen kann – sonst stecke ich sie in die Tasche. Viele wählen oft dieselben Sitzplätze in einem Raum.

Auch ein neues Mitglied in einer bestehenden Gruppe kann seinerseits den „Alten“ Angst machen. Es stellt Fragen, es will etwas Neues; es stört die Sicherheit der Gruppe, stellt die ausgesprochenen und unausgesprochenen Vereinbarungen in Frage, die getroffen wurden, damit die Gruppe arbeiten kann.

Es gibt auch Sicherheit, wenn meine Erwartungen von anderen geteilt werden, wenn ein Rahmen da ist, wenn ich Abläufe kenne. Es gibt Sicherheit, wenn ich Verhaltensnormen habe und weiß, wie man sich in einer bestimmten Situation benimmt (z.B. bei der Begrüßung die Hand geben).

Um die Verhältnisse vertraut und stabil (sicher) zu halten, ertragen wir Menschen manchmal viel Unbehagen: Ich nehme einen Konflikt nicht wahr, damit ich eine Beziehung nicht verändern muss. Ich gebe nicht zu, dass ich mich über- oder unterfordert fühle, um mich nicht auf eine neue Tätigkeit umstellen zu müssen.

Wir halten an Regeln fest, obwohl sie uns einengen, weil eine Neuentscheidung zunächst viel Unsicherheit mit sich bringen würde usw.

Viele Erlebens- und Verhaltensweisen in Gruppen hängen mit den Grundbedürfnissen nach Anerkennung und nach Sicherheit zusammen und mit dem Bedürfnis, bedeutungsvoll für andere sein zu wollen. Bei einem Teil der dabei auftretenden Gefühle handelt es sich um eher belastende Gefühle: Unsicherheit, Angst, sich allein fühlen, nicht so gut wie andere sein, nicht mithalten können usw. Bei solchen, meist als „negativ“ eingestuften Gefühlen neigen wir dazu, sie nur bei uns selbst zu vermuten, und geben uns folglich auch alle Mühe, sie vor anderen zu verbergen. Damit werden sie zu „unangemessenen Gefühlen“, die eigentlich nicht sein dürfen. Und damit beginnt ein verhängnisvoller Kreislauf: mich schlecht fühlen, mir das selbst zuschreiben, mich negativ bewerten, mich verstecken, Teile von mir aus Begegnungen heraushalten usw.

Mit dem Wissen um solche Zusammenhänge kann ich aber auch anders vorgehen:

- Ich weiß, dass ich Anerkennung und Sicherheit brauche. Ich weiß, dass auch andere das brauchen (wenn auch vielleicht in einem anderen Maß).
- Ich kann mit diesen Bedürfnissen offener umgehen; ich gestehe sie mir zu und akzeptiere die Gefühle, die damit verbunden sind. „Es ist in Ordnung, dass ich das brauche.“
- Ich kann mit anderen darüber in einen offenen Austausch kommen; ich kann anmelden, was ich brauche, und hören, wie es den anderen geht. Gemeinsam können wir nach Wegen suchen.

### Zusammenfassung

- ▶ Es ist eine Grundtatsache menschlichen Lebens, dass wir miteinander in enger Wechselbeziehung stehen, in wechselseitiger Abhängigkeit: *Wir sind interdependent*. Gleichzeitig sind wir eigenständige, zur Selbstbestimmung fähige, denkende Individuen: *Wir sind autonom*. Beides ist immer gleichzeitig. Mit dem Bewusstsein der Wechselbeziehung wächst jedoch unsere Fähigkeit, unsere Gefühle und Erfahrungen zu verstehen und zu akzeptieren und über unser Tun in Verantwortung zu entscheiden.
- ▶ Menschen haben ein Bedürfnis nach Anerkennung und Bestätigung und ein Bedürfnis nach Sicherheit. Diese Bedürfnisse bestehen von Geburt an und sind *ein* Verständnishintergrund für Gefühle und Verhaltensweisen in Gruppen.

Im Folgenden wird versucht, einige typische Erscheinungsformen/Erlebensweisen in Gruppen vor dem Hintergrund dieser Bedürfnisse anzuschauen und zu beschreiben und sie in einem idealtypischen Entwicklungsmodell von Gruppen zusammenzufassen.

### 3. Erleben von Menschen in Gruppen

#### – Entwicklung einer Gruppe

- Menschen erleben sich und andere vor dem Hintergrund gleicher Grundbedürfnisse – wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen. „Erlebensweisen in Gruppen“ können also verallgemeinert werden – sie wiederholen sich, wir kennen sie alle. Es gibt beschreibbare „Gruppenphänomene“, die die einzelnen Menschen immer wieder, im gesamten Gruppenverlauf, individuell erleben.
- Die Erlebensweisen/Phänomene hängen aber auch zusammen mit dem Entwicklungsstand einer Gruppe, sodass zu einer bestimmten Zeit in der gesamten Gruppe ein vorherrschendes Phänomen beobachtbar ist: Z.B. steht am Anfang einer Gruppen eher das Erleben von Fremdem und Neuem im Vordergrund – später werden eher andere „Themen“, wie z.B. Zusammenhalt, Auseinandersetzung, wichtig. Vergleichbare Gefühlslagen und Verhaltenstendenzen werden sichtbar, die in einem Phasenmodell verallgemeinert beschrieben werden können. Die einzelnen „Phasen“ laufen allerdings nicht genau so und nicht unbedingt in der beschriebenen Reihenfolge ab. Es gibt Sprünge von einer Phase in eine viel „spätere“ oder auch Rückschritte in eine „frühere“, und es erleben auch nicht immer alle Gruppenmitglieder gleichzeitig dieselbe Phase. Trotzdem ist eine solche Systematisierung in Phasen aufschlussreich; sie kann Leitungskräften helfen, Situationen besser wahrzunehmen und zu verstehen und Interventionen und Verhalten angemessener einzusetzen.

Im Folgenden beschreibe ich „Phasen“ mit den darin vorkommenden zentralen Phänomenen des Erlebens und Verhaltens der einzelnen Menschen und der typischen kommunikativen Prozesse. Gleichzeitig muss bewusst bleiben, dass diese Beschreibungen nicht auf die jeweilige Phase beschränkt sind, sondern durchgängig vorkommen können.

Es gibt, mit unterschiedlichen theoretischen Hintergründen, mehrere Beschreibungen von Phasenabläufen in Gruppen.

Hier beschreibe ich ein Modell, das

- zum einen beobachtbare Verläufe beschreibt,
- zum anderen aber auch eine Perspektive für eine wertorientierte und gezielte Arbeit mit Gruppen und Teams enthält.

Dies geschieht in Anlehnung an andere Modelle (z. B. Bernstein/Lowy) und in der Verknüpfung mit der Themenzentrierten Interaktion.

Als Ziel einer Gruppe oder eines Teams sehe ich die kooperative, effektive Zusammenarbeit auf dem Boden des gegenseitigen Respekts (vgl. Themenzentrierte Interaktion, Teil 2). Diesen „Zustand“, diese Fähigkeit der Gruppe bezeichne ich als die Zielphase der Gruppenentwicklung. Merkmale dazu werden in Phase 4 „Differenzierung“ beschrieben. Diese Phase ergibt sich nicht von selbst. Von Anfang an, in jeder Gruppenphase kann darauf hingearbeitet werden. Leitende haben die Aufgabe, Menschen in Gruppen oder Teams auf dem Weg dahin zu unterstüt-

zen. Dazu müssen sie die Erscheinungsformen und Erlebensweisen, die typischen Abläufe kennen.

Der *rote Faden*, unter dem ich hier die Phasen beschreibe, sind die Bedürfnisse nach Anerkennung und Zugehörigkeit und nach Sicherheit. Sie sind nicht die einzigen Einflussfaktoren für die Gruppenentwicklung, spielen aber eine sehr bedeutende Rolle. Jede Phase hat ein Thema und enthält im Blick auf das Ziel (s.o.) damit eine Aufgabe, die es zu bewältigen gilt. Ziel insgesamt ist – kurz gesagt – die Entwicklung einer arbeitsfähigen Gruppe bzw. Teams.

### 3.1 Anfangsphase

- **Thema:** Fremd sein und sich orientieren
- **Aufgabe:** Offen werden für die anderen ICH's, für die Interaktion untereinander, für das anstehende Thema bzw. die Aufgabe; einander kennenlernen.

*Gefühle und Verhaltensweisen in dieser Entwicklungsphase:*

Wenn Menschen neu in eine Gruppe (Schulklasse, Arbeitsplatz, Fortbildung) kommen oder sich in einer Gruppe zusammenfinden, fühlen sie sich einerseits oft neugierig und gespannt, andererseits unsicher und gehemmt, angespannt und ausgeliefert. Es ist ja auch *die* Situation und *der* Zeitpunkt, an dem beide Grundbedürfnisse, das nach Anerkennung und das nach Sicherheit, fast gar nicht befriedigt werden. Ich weiß noch nichts: Wie werden wohl die anderen sein? Wie komme ich an? Werde ich einen Platz finden? Wie geht es hier zu? Was ist hier richtig? Was ist die Aufgabe? Werde ich ihr und den anderen Teilnehmern gewachsen sein?

Ambivalente Gefühle stehen im Vordergrund: Ich habe auf der einen Seite den Wunsch, zur Gruppe zu gehören, und auf der anderen Seite Angst, ob ich so bleiben kann, wie ich bin, oder ob von mir ganz anderes Verhalten erwartet wird. Solange ich nicht weiß, ob ich zumindest von *einigen* Mitgliedern oder vom Leiter/der Leiterin akzeptiert werde, fühle ich mich vielleicht gefährdet, bin eher ängstlich. Wie stark diese Gefühle beim Einzelnen sind, hängt davon ab, wie er/sie sich bisher in anderen Gruppen erlebt hat, wie er/sie dort akzeptiert wurde oder in welchen anderen Gruppen er/sie derzeit Zugehörigkeit erfährt.

Diese innere Verfassung ergibt zwei widersprüchliche Verhaltenstendenzen, die oft gut beobachtbar sind: aufeinander zu – voneinander weg. „Man“ tastet sich ab, beobachtet sich, sucht erste Sicherheiten zu gewinnen, indem man sich wenigstens einem anderen Menschen annähert. Man orientiert sich, wer wie denkt und wem man trauen kann, man richtet sich gerne nach jemandem aus, auch am Leiter, von dem man sich Sicherheit und Verhaltensorientierung verspricht. *Er* muss ja wissen, wie es hier zugehen soll. *Er* wird ja wohl die Regeln der Gruppe kennen.

Weil diese Situation noch ganz offen und ungeklärt ist, entstehen auch sehr schnell – ausgesprochen oder unausgesprochen – Regeln und Normen. Das Bedürfnis nach Sicherheit treibt dazu, möglichst einige Punkte festzuschreiben, um der offenen Situation nicht mehr so hilflos ausgeliefert zu sein. Gruppenmitglie-

der können durch ihr Verhalten eine Norm in der Gruppe aufstellen, aber auch eine bestimmte, zunächst zufällige Situation kann zu unbewussten Normen in der Gruppe führen.

*Zum Beispiel:*

- In einer Fortbildung beteiligen sich bestimmte Teilnehmer (aus welchen Gründen auch immer) von Anfang an sehr stark am Gespräch. Andere sind sehr zurückhaltend. Ganz leicht entsteht schon hier die Norm, wer in der Gruppe etwas zu sagen hat und wer eher nachfolgen wird.
- Ein Leiter reagiert sehr früh mit entwertender Kritik auf einen Vorschlag eines Mitgliedes. So kann zur Norm werden: Vorschläge werden nur vom Leiter gemacht!
- Ein Gruppenmitglied widerspricht einem Vorschlag des Leiters. Der reagiert offen und gelassen. Daraus kann sich unausgesprochen und unbewusst die Norm entwickeln: Hier darf ich sagen, was ich denke; es darf auch Kritik geübt werden.
- Einige Mitglieder kommen öfter unpünktlich in die Sitzungen. Es wird zwar in Pausen darüber geredet, aber niemand sagt offen etwas. Es kann sich die Norm entwickeln: Es ist egal, wann jeder kommt. Oder: Wir fangen immer erst eine halbe Stunde später an.

Wie im ersten Beispiel beschrieben, beginnt in dieser Phase auch schon die Rollenfindung oder -zuschreibung in der Gruppe: Der eine ergreift schnell das Wort und bald schauen ihn alle auffordernd an, wenn es etwas zu entscheiden gibt. Ein anderer ist eher zurückhaltend und schaut eine Zeit lang zu; es kann ihm geschehen, dass die Gruppenmitglieder ihn zunächst übersehen und wenig wahrnehmen. Das wiederum kann sich so auf sein Verhalten auswirken, dass er zum „Schweiger“ in der Gruppe wird.

Wie eine Art Anfangsphase kann auch eine Situation betrachtet werden, in der ein Mitglied neu in eine bestehende Gruppe kommt oder ein neuer Mitarbeiter in ein Team. Das längst „ingerichtete“ Rollengefüge kann ins Wanken kommen, Normen werden hinterfragt, Beziehungskonstellationen verändern sich.

*Leitung in dieser Phase:*

Die Anfangsphase ist *die Schlüsselsituation* für die Gruppenentwicklung. Hier wird die Richtung angelegt, was gilt, wie die Kommunikation untereinander verlaufen soll/kann, welche Bedeutung und welchen Raum die einzelnen Menschen in der Gruppe haben werden, wie miteinander umgegangen wird, ob Unterschiede respektiert werden, wie jeder an den Themen bzw. Aufgaben beteiligt sein wird. Alles, was hier geschieht, wird als Signal verstanden und das eigene Verhalten wird zunächst danach ausgerichtet. Signalwirkung hat auch die Raumgestaltung, die Art der Begrüßung/der Empfang, die Sitzordnung, wie Teilnehmer sich verhalten und vor allem aber, was der Leiter tut bzw. wie er reagiert auf das „Tun“ der Teilnehmer.

Der Leiter hat die einzige definierte Rolle; von ihm wird erwartet – und er hat die Macht dazu –, Richtungen anzugeben und von der Unsicherheit zu entlasten. Sein Verhalten ist Maßstab und Modell. Er wird beobachtet. Was er tut oder unterlässt, – alles wird von den Teilnehmern registriert und unbewusst geordnet und bewertet: Was ist erlaubt, was ist verboten, was wird bestraft, wie darf ich sein? Wenn z. B. ein Leiter einen Teilnehmer ungerecht behandelt oder lächerlich macht (oder das Lächerlichmachen unter Teilnehmern zulässt), kann das bei den anderen

Angst vor derselben Behandlung hervorrufen, und schon besteht für manche die Norm: Ich darf hier nichts sagen, sonst geht es mir schlecht.

Es ist wichtig zu wissen: In dieser Phase sind Menschen beschäftigt mit ihren Gefühlen und den (oft unbewussten) Fragen (s. o.); sie brauchen eine erste Sicherheit und das Gefühl, hier gut sein zu können, bevor sie sich mit Energie den anstehenden Themen bzw. Aufgaben widmen können. „Sachansagen“ in der ersten Phase werden oft völlig überhört – weil es für die Einzelnen eben um etwas „Notwendiges“ anderes geht.

Deshalb sollten Strukturen (Vorgehensweisen) und Themen (vgl. Teil III) in der ersten Phase darauf ausgerichtet werden, Kontaktaufnahme untereinander zu ermöglichen, damit jeder sich zeigen kann und wahrgenommen und gesehen wird, d. h. Bedeutung gewinnen kann. Die Strukturen dürfen den Einzelnen nicht überfordern – sich vergleichen mit anderen ist hier noch ein sehr starkes Thema –, sonst entsteht Angst, Widerstand oder Rückzug. Die Strukturen sollten helfen, einen Kommunikationsstil einzuführen, der auf gegenseitigem Respekt und Wertschätzung beruht. Hier beginnt, ob einander zuhören, aussprechen lassen, jedem Raum geben, widersprechen ohne Entwertung des anderen usw. das Klima der Gruppe prägen wird.

Die genannten Grundbedürfnisse geben schon viele Hinweise, welches Verhalten vom Leiter her hilfreich ist und welche Überlegungen in Bezug auf sein Vorgehen bzw. die Struktursetzung zu beachten sind. Im Blick ist das Ziel: die Stärkung der ICH's, die Förderung einer von Respekt getragenen Kommunikation (des WIR), die Möglichkeit, sich den anstehenden Aufgaben/Themen (ES) zu nähern (vgl. Themenzentrierte Interaktion, Teil II).

#### *Hilfreiches Leitungsverhalten:*

- Menschen miteinander in Kontakt bringen, Begegnung untereinander ermöglichen, Anknüpfungspunkte schaffen. Jedes Mitglied „in den Blick nehmen“ (anschauen, begrüßen ...), offen und aufmerksam sein.
- Durch das eigene Leitungsverhalten (Modell) und durch Steuerung der Interaktion beitragen zum Entstehen hilfreicher Gruppennormen. Das heißt auch: Eingreifen, wenn jemand sich zu sehr in den Vordergrund oder Hintergrund gibt; unterbrechen, wenn gegenseitige Entwertungen geschehen; ermöglichen, dass jeder sprechen/etwas beitragen kann; denn je länger jemand schweigt, desto schwerer wird es ihm später, dieses Verhalten zu verändern, es ist zur „Norm“ geworden.
- Sicherheit und Orientierung vermitteln durch klare Angaben. Überblick geben über Möglichkeiten und Grenzen, über Spielräume und unveränderbare Bedingungen.
- Unsicherheiten wahrnehmen und Hilfen geben zu ihrer Überwindung, z. B. sie offen ansprechen, eigene Unsicherheiten nennen, Verbindungen unter den Teilnehmern erleichtern, miteinander etwas tun, Möglichkeiten zum Mitmachen bereitstellen, ermutigen usw.

- Sich authentisch und selektiv einbringen, d.h. in jeder Situation neu entscheiden, wann und wie Sicheinbringen oder -zurückhalten angemessen ist. (vgl. S. 92)

Im Folgenden werden einige *methodische Hinweise* gegeben, die in der Anfangsphase das Kennenlernen und die Beziehungsaufnahme in der Gruppe und die Annäherung an das Thema erleichtern können. Sie müssen jeweils auf die spezifische Situation einer Gruppe hin angepasst werden. Eine Schulklasse ist etwas anderes als eine berufliche Fortbildung, der Einstieg eines Kindes in eine Klasse etwas anderes als der Eintritt eines Erwachsenen in einen Betrieb.

- *Namen kennenlernen*: Vorbereitete Namensschilder bereitstellen; ein Namensschild herstellen und anstecken; Namen auf breite Tesakrepp®-Streifen schreiben und sich ankleben; in einer Runde den eigenen Namen nennen und etwas zu sich oder dem erwarteten Thema sagen; Partner- oder Gruppeninterview: Wer bist du? Was interessiert dich? Wo lebst du? Beim Einstieg eines Einzelnen in eine bestehende Gruppe (z.B. in ein Arbeitsteam): Bekannt machen, Kontakte vermitteln, einen Ansprechpartner benennen. – *Mit Namen angesprochen werden bzw. sich mit Namen ansprechen können, ist eine wichtige Voraussetzung für das Ankommen in einer Gruppe.*
- *Angst reduzieren, Sicherheit geben*: Einen Programmpunkt an den Anfang setzen, der es jedem leicht ermöglicht, etwas in einer Untergruppe oder auch in der Gesamtgruppe zu sagen. Zum Beispiel: Ich heiße ... und ich komme ... mich führt her ... was ich heute schon erlebt habe, bevor ich hier war ... ich möchte hier gern ... am Thema interessiert mich ... Die Fragestellungen richten sich nach der Gruppe und dem anstehenden Thema.
- *Über gegenseitige Erwartungen sprechen bzw. einen Kontrakt vereinbaren*: Menschen bringen in Gruppen häufig sehr unterschiedliche Wissensstände, Vorerfahrungen, Vorinformationen mit (z.B. Ausschreibungen wurden gelesen oder auch nicht gelesen, ein Satz oder Begriff hat eine bestimmte Erwartung ausgelöst und anderes wurde gar nicht mehr wahrgenommen), Leitende haben Vorstellungen und Planungen. Es ist wichtig, Wesentliches dazu transparent zu machen, Vorstellungen abzugleichen bzw. bestimmte Erwartungen oder auch Rollenbeschreibungen zurückzuweisen oder einzuschränken. Ein Kontrakt/eine Absprache über das Vorgehen und eine Rollenklärung vermeidet spätere Enttäuschungen bzw. das unrealistische Warten auf bestimmte Geschehnisse: Was ist geplant, was ist verhandelbar, wie wird gearbeitet, von wem wird was erwartet, wie sind Hintergründe und Vorverständnisse, was sind Bedingungen der Zusammenarbeit usw.

### 3.2 Orientierungsphase, „Machtkampfphase“

- **Thema**: Einen Platz finden und Grenzen ausloten
- **Aufgabe**: Selbst einen Platz finden und anderen einen zugestehen; sich Themen/Aufgaben zuwenden und sich dabei positionieren

### *Gefühle und Verhaltensweisen in dieser Entwicklungsphase:*

Diese zweite Phase ist eng verknüpft mit der ersten; beide gehen ineinander über. Schon mit dem ersten Schauen, Tasten und Suchen verbunden ist das Bemühen, einen Platz zu finden in dieser Gruppe. Das ist kein bewusstes Tun und Menschen machen das je nach ihrer Vorerfahrung oder persönlichen Fähigkeit ganz unterschiedlich. Aber jeder braucht, um in einer Gruppe leben zu können, einen „anerkannten“, das heißt von anderen akzeptierten Platz. Dieser Platz kann sogar negativ definiert sein, z.B.: derjenige sein, der stört. Eine negative Wirkung zu haben, ist besser als gar nicht bemerkt zu werden oder „Luft zu sein“ für andere.

Das Bemühen, einen anerkannten Platz zu haben, ist ein *durchgängiges* Thema für jedes Gruppenmitglied. Es ist aber in der neuen Gruppe besonders spürbar, weil es hier darum geht, überhaupt erst einmal einen Platz zu finden oder zu erobern.

Dieses „Platzsuchen“ kann je nach unterschiedlicher Persönlichkeit so aussehen: Ich stelle mich dar durch Mitsprechen, Gedanken einbringen, Vorschläge machen, einen anderen angreifen, gegen etwas sein, Witze machen, Ausgleichen von Schwierigkeiten, ganz ruhig und zurückhaltend sein, mich fast unsichtbar machen, scheu sein, lustig sein, mich ganz sicher geben, alles wissen, gewählt sprechen usw.

Dabei nehmen sich alle unbewusst gegenseitig wahr und ziehen die ersten Schlüsse; sie registrieren die eigenen Chancen oder Risiken; sie klären, wohin sie passen oder welche Zukunft sie in dieser Gruppe haben werden. Unsichtbar werden Grenzen ausgelotet, es entsteht ein Netz von Gedanken, Wahrnehmungen, Beziehungen, Sympathien und Ablehnungen, das u. a. eng damit zusammenhängt, wie die Grundbedürfnisse nach Anerkennung und Sicherheit befriedigt werden. Dieses Netz oder unsichtbare Geschehen nennt man die „Dynamik einer Gruppe“.

Ich möchte betonen, dass diese Beschreibung von Verhalten hier nicht bewertet wird, auch wenn in konkreten Situationen in Gruppen Bewertung natürlich nicht ausbleibt. Hier geht es aber darum, zu verstehen, dass hinter Verhaltensweisen wichtige und berechtigte Bedürfnisse stehen und Menschen sehr unterschiedliche Wege „wählen“, diese auszudrücken.

Durch die Unterschiede in den Fähigkeiten und im Verhalten der einzelnen Gruppenmitglieder entstehen im Zusammen und Gegeneinander Rangfolgen untereinander oder bestimmte Auffassungen voneinander, wie der eine oder der andere „ist“ (vgl. Rollen in der Gruppe, S. 35). Diese Auffassungen hängen zusammen mit dem wahrgenommenen Verhalten und den Erwartungen der anderen, aber auch mit den eigenen Wertvorstellungen, Gefühlen und schon vertrauten Verhaltensweisen und mit den eigenen Übertragungen (die unbewusste Übertragung früheren Erlebens mit bestimmten Personen auf die heutige Situation).

#### *Beispiele:*

- Einer bringt sich oft sachverständig ein – er nimmt dadurch anderen vielleicht eine Aufgabe ab, die sie sich noch nicht zutrauen. – Er wird der „Fachmann“, der gefragt wird und auf den jeder hört.
- Ein anderer hat am Anfang Schwierigkeiten, sich zu äußern. Er gibt damit denen viel Raum, die das vielleicht ganz gerne tun. Er kann dadurch aber zu einem Mitglied werden, von dem man nicht viel erwartet: der „Schweigsame“ in der Gruppe.