

## Handout zum Workshop „Kommen und Gehen – Wenn Teams sich immer (wieder) neu finden müssen“

Jacob Levy Moreno war ein Pionier in der Erforschung und Anwendung von Gruppendynamik und sozialer Interaktion. Er entwickelte das Psychodrama als eine Methode, die sowohl therapeutisch als auch für persönliches Wachstum und soziale Entwicklung genutzt werden kann. Sein Werk hat einen bedeutenden Einfluss auf die moderne Psychologie und Sozialarbeit gehabt und bietet wertvolle Einsichten in die Funktionsweise von Gruppen und sozialen Beziehungen. Moreno betonte die Bedeutung von sozialer Interaktion und Beziehungsdynamiken in Gruppen. Das Psychodrama hilft, diese Dynamiken auf eine erlebbare Weise darzustellen und zu „analysieren“. Teilnehmer können dadurch die Auswirkungen ihres Verhaltens auf andere erkennen und neue Wege finden, um in sozialen Situationen besser zu agieren. (von Ameln, Gerstmann, & Kramer, 2009, S. 310-314)

Wenn in Teams personelle Veränderungen stattfinden, haben diese immer Auswirkung auf die Gruppendynamik und insbesondere auf die:

1. Gruppenstruktur
2. Entwicklungsphasen der Gruppe und die
3. Gruppenkohäsion.

### 1. Gruppenstruktur:

Insgesamt sind Gruppenstrukturen von großer Bedeutung, da sie Einblicke in die soziale Dynamik und die Interaktionen innerhalb einer Gruppe bieten. Das Verständnis dieser Strukturen kann dazu beitragen, die Effektivität von Gruppenarbeit zu verbessern und Konflikte zu lösen. Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass Gruppenstrukturen und Gruppenprozesse nicht voneinander getrennt betrachtet werden sollten, da sie sich gegenseitig beeinflussen und zusammen die Gesamtdynamik einer Gruppe ausmachen.

Gruppenstrukturen sind wie organisatorischen Muster, die in einer Gruppe von Individuen aufgrund verschiedener Arten von Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern entstehen. Diese Strukturen können mittels graphischer oder Matrixdarstellungen visualisiert werden und umfassen verschiedene Beziehungsaspekte (Sympathie und Ablehnung, Kommunikationsstrukturen, Status).

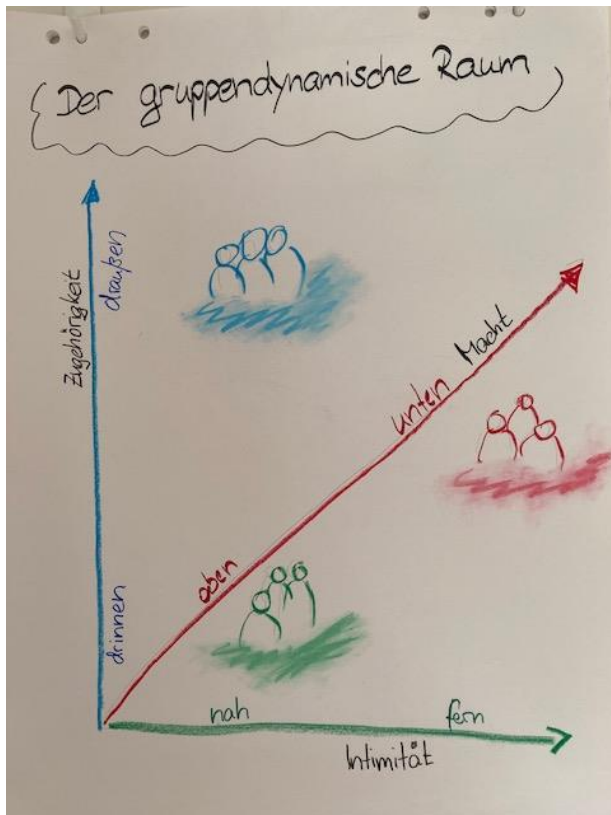
*Soziometrie*<sup>1</sup> ist eine Methode, um diese Beziehungsaspekte zwischen den Gruppenmitgliedern sichtbar und besprechbar zu machen. Dies ermöglicht die Identifizierung von Präferenzen und Konflikten innerhalb der Gruppe. Ein hilfreiches theoretisches Konzept hierfür ist **Der gruppendynamische Raum**: (Budziat, 2022, S. 74-76)

- In Gruppen stehen Sach- und Beziehungsebene in Wechselwirkung.
- Störungen und Konflikte können die Arbeit auf der Sachebene behindern.
- Das Konzept des gruppendynamischen Raumes basiert auf drei Grundfragen:
  - Drinnen oder Draußen für Zugehörigkeit
  - Oben oder unten für Macht und Einfluss
  - Nah oder Fern für Intimität
- Alle Achsen werden gleichzeitig mit unterschiedlichen Schwerpunkten “unter der Wasseroberfläche“ verhandelt

---

<sup>1</sup> Weiterführende Literatur (von Ameln, Gerstmann, & Kramer, Soziometrie, 2009, S. 239-264)

- Kein statisches Modell, die Verortung kann sich über den Verlauf des Gruppenprozesses ständig verändern



**Blau: Zugehörigkeit:** Polaritäten von **drinnen** und **draußen** - Zu klärende Fragen (offen oder verdeckt):

- Wer gehört zur Gruppe, wer nicht?
- Wer ist mittendrin und wer eher am Rande?
- Wie hoch ist der Eintrittspreis, den man bezahlen muss, um Teil der Gruppe zu sein?
- Darf ich so, wie ich bin, Mitglied der Gruppe sein oder werde ich ausgeschlossen, wenn ich mich nicht anpasse?

**Rot: Macht und Einfluss:** Polaritäten von **oben** und **unten** Zu klärende Fragen (offen oder verdeckt):

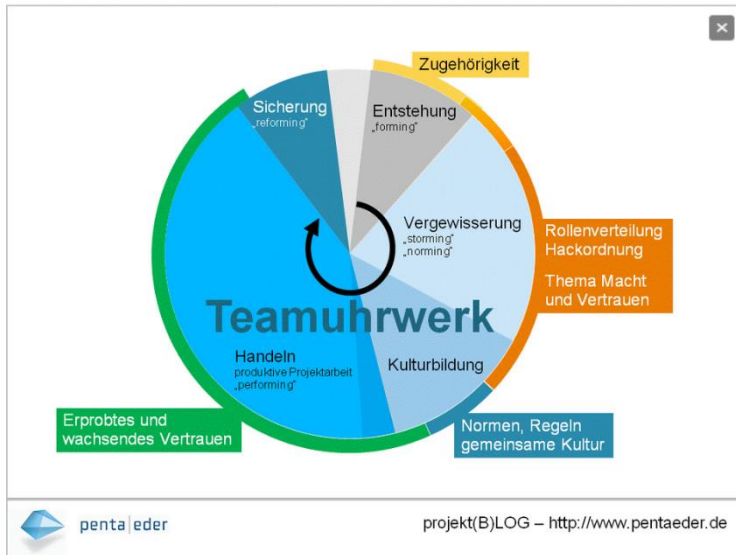
- Wer hat formelle, wer hat nichtformelle Macht? Wer hat keine? Wer führt, wer folgt?
- Wer konkurriert mit wem? Wie geht das, wenn man etwas durchsetzen möchte?
- Wie werden Entscheidungen getroffen?

**Grün: Intimität:** Polaritäten von **nah** und **fern** - Zu klärende Fragen (offen oder verdeckt):

- Wie gehen die Gruppenmitglieder miteinander um? Gibt es Untergruppen?
- Wer versteht sich mit wem? Geht man eher distanziert miteinander um?
- Wer findet wen sympathisch oder attraktiv? Gibt es so etwas wie Erotik in der Gruppe?
- Was geschieht im informellen Teil?

## 2. Phasen in der Entwicklung einer Gruppe (Stahl, 2002, S. 50-66)

Es gibt verschiedene Modelle, die die Phasen der Teamentwicklung beschreiben. Eines der bekanntesten Modelle ist das von Bruce W. Tuckman entwickelte "Tuckman's Stages of Group Development", das ursprünglich 1965 veröffentlicht wurde. Später wurde es durch eine fünfte Phase ergänzt. Hier sind die Phasen und ihre wesentlichen Merkmale:



Teamuhrwerk

1. **Forming (Sicherheit und Abgrenzung):** In dieser ersten Phase kommt das Team zusammen, meist mit Unsicherheit und Zurückhaltung. Teammitglieder lernen sich kennen und klären ihre Rollen und Aufgaben innerhalb des Teams. Die Kommunikation ist oft höflich und oberflächlich, da noch keine tiefen Beziehungen aufgebaut wurden.
2. **Storming (Unterschiedliche Zielvorstellungen und Konflikte):** In dieser Phase treten Konflikte und Spannungen innerhalb des Teams auf, da unterschiedliche Persönlichkeiten, Ideen und Arbeitsstile aufeinandertreffen. Es kann zu Machtkämpfen und Meinungsverschiedenheiten kommen, während das Team versucht, seine Hierarchie und Arbeitsweise zu etablieren.
3. **Norming (Kompromiss und Entscheidung):** Hier beginnen die Teammitglieder, ihre Unterschiede zu akzeptieren und ein gemeinsames Verständnis und gemeinsame Normen zu entwickeln. Die Gruppe beginnt, effektiv zusammenzuarbeiten, und es entstehen verstärkte Zusammengehörigkeitsgefühle. Rollen und Verantwortlichkeiten werden klarer, und die Kommunikation wird offener.
4. **Performing (Leistung und Bewährung):** In dieser Phase ist das Team hochfunktional und produktiv. Die Mitglieder arbeiten gut zusammen, Vertrauen und Respekt sind vorhanden. Die Gruppe ist in der Lage, ihre Aufgaben effizient und effektiv zu bewältigen und erreicht ihre Ziele. Es gibt eine starke Arbeitsmoral, und die Teammitglieder unterstützen einander.
5. **Adjourning / Re-Forming (Bilanz und Veränderung):** Manchmal wird diese Phase auch als "Deforming" bezeichnet. Sie wurde von Tuckman später hinzugefügt. In dieser Phase wird das Team aufgelöst, weil das Projekt abgeschlossen wurde oder die Mitglieder ihre eigenen

Wege gehen. Es kann ein Gefühl von Verlust und Trauer auftreten, da die Teammitglieder sich voneinander trennen.

Es ist wichtig zu beachten, dass nicht jedes Team alle diese Phasen durchlaufen muss. Manche Teams können auch in bestimmten Phasen stecken bleiben. Die Dynamik und Dauer jeder Phase können je nach Team und den damit verbundenen Umständen variieren. Ein Verständnis dieser Phasen kann Teamleitern und -mitgliedern helfen, die Herausforderungen und Chancen zu erkennen, die während des Entwicklungsprozesses auftreten können. Durch dieses Wissen können Teams effektiver arbeiten und besser auf ihre Entwicklung reagieren. (Budziat, 2022, S. 117-123)

### 3. **Gruppenkohäsion** (von Ameln, Gerstmann, & Kramer, Gruppendynamische Prozesse, 2009, S. 316-317)

Die Gruppenkohäsion ist ein wichtiger Faktor in der Gruppendynamik, da sie die Stärke und Stabilität einer Gruppe beeinflusst und sich auf die Art und Weise auswirkt, wie Gruppen interagieren, Entscheidungen treffen und gemeinsame Ziele erreichen. Nach Jacob L. Moreno bezieht sich die Gruppenkohäsion auf:

- **Soziale Bindung:** Gruppenkohäsion bezieht sich auf die sozialen Bindungen und Beziehungen, die innerhalb einer Gruppe entstehen. Wenn Gruppenmitglieder eine enge soziale Verbindung zueinander haben, fühlen sie sich in der Gruppe wohl und akzeptiert.
- **Gemeinsames Ziel:** Die gemeinsame Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel oder eine gemeinsame Aufgabe kann die Gruppenkohäsion fördern. Wenn die Mitglieder einer Gruppe ein gemeinsames Interesse oder eine gemeinsame Vision teilen, sind sie eher bereit, zusammenzuarbeiten und sich gegenseitig zu unterstützen.
- **Vertrauen und Zusammenarbeit:** Gruppenkohäsion fördert das Vertrauen und die Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe. Mitglieder fühlen sich sicherer und sind eher bereit, Ideen und Meinungen auszutauschen, wenn sie das Gefühl haben, dass sie in der Gruppe akzeptiert werden.
- **Soziale Identität:** Gruppenkohäsion trägt zur Entwicklung einer gemeinsamen sozialen Identität bei. Dies bedeutet, dass Mitglieder sich als Teil der Gruppe identifizieren und sich mit den Werten und Normen der Gruppe identifizieren.
- **Konfliktbewältigung:** In kohäsiven Gruppen ist es oft einfacher, Konflikte zu bewältigen, da die Mitglieder dazu neigen, die Interessen der Gruppe über individuelle Interessen zu stellen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

Andererseits kann eine zu hohe Gruppenkohäsion auf Grund eines zu hohen Anpassungs- und Konformitätsdrucks auch negative Effekte haben. Dies könnte dazu führen, dass

- Die Selbständigkeit und Eigenverantwortung der Mitglieder in kohäsiven Gruppen zu kurz kommen,
- Die Entwicklung der eigenen Identität gehemmt wird,
- Aufgrund der eingeschränkten Meinungsvielfalt einseitige oder riskante Entscheidungen getroffen werden oder
- Dass die Arbeitsleistung der Gruppe sinkt.

**Rollen(verteilung) in Gruppen:** (von Ameln, Gerstmann, & Kramer, 2009, S. 217-224)

Die Rollentheorie nach Jacob L. Moreno ist eine soziologische Theorie, die sich mit der Analyse von sozialen Rollen und ihrem Einfluss auf das Verhalten von Individuen befasst. Die Rollentheorie von Moreno hat einen starken Einfluss auf die Soziologie und Psychologie gehabt und wird oft in der Erforschung von Gruppendynamik und sozialen Interaktionen verwendet. Kernpunkte dieser Theorie sind:

**Soziale Rollen:** Die Theorie geht davon aus, dass Individuen in der Gesellschaft verschiedene soziale Rollen spielen, die von anderen erwartet werden und bestimmte Verhaltensweisen und Erwartungen mit sich bringen. Menschen übernehmen diese sozialen Rollen in verschiedenen sozialen Kontexten, sei es in der Familie, am Arbeitsplatz oder in der Gemeinschaft.

**Rollenkonflikte:** Moreno betonte auch, dass es zu Konflikten kommen kann, wenn Individuen Rollen übernehmen, die miteinander in Konflikt stehen, zum Beispiel wenn die Anforderungen einer beruflichen Rolle im Widerspruch zu den Anforderungen einer familiären Rolle stehen.

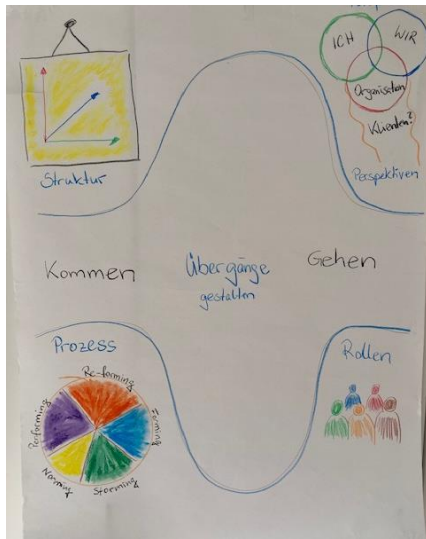
**Rollenflexibilität:** Die Rollentheorie betont die Bedeutung von Rollenflexibilität, was bedeutet, dass Menschen in der Lage sein sollten, ihre sozialen Rollen anzupassen und zu verändern, um sich an unterschiedliche soziale Situationen anzupassen.

Von besonderer Bedeutung mit Blick auf die Gruppendynamik sind die informellen Rollendifferenzierungen, die sich in allen Gruppen herausbilden. Die verschiedenen Mitglieder nehmen bestimmte Rollen ein oder lassen sich Rollen zuschreiben. Dabei kann man

- **aufgabenbezogene Rollen** (z.B. Führerin, Moderatorin, Umsetzerin)
- **sozioemotionale Rollen** – Rollen, die zum Zusammenhalt der Gruppe beitragen (z.B. Rolle der Ersatzmutter, der verständnisvollen Zuhörerin, der Ratgeberin) und
- **individuelle Rollen** – Rollen, die untrennbar mit der eignen Handlungsdynamik verbunden sind und nicht in direkter Beziehung zu den Aufgaben der Gruppe stehen (z.B. Blockiererin, Dominiererin, Hilfesucherin) unterscheiden. (von Ameln, Gerstmann, & Kramer, Gruppendynamische Prozesse, 2009, S. 332)



## Gruppenarbeit – Übergänge gestalten:



## Backup: Teamrollen

### Wichtige Rollen für produktive Teamarbeit: (Gellert & Nowak, 2002, S. 71-85)<sup>2</sup>

Das Modell von Meredith Belbin, auch als "Belbin Teamrollen" oder "Belbin-Methode" bekannt, ist eine Theorie, die sich auf die Zusammenarbeit von Teams und die verschiedenen Rollen konzentriert, die Teammitglieder in einem effektiven Team spielen können. Belbin entwickelte dieses Modell in den 1970er Jahren und führte zahlreiche Studien durch, um herauszufinden, wie unterschiedliche Persönlichkeiten und Fähigkeiten in Teams dazu beitragen können, die Teamleistung zu optimieren. Das Belbin-Modell identifiziert neun verschiedene Teamrollen, von denen jede eine bestimmte Funktion und Verantwortung innerhalb eines Teams erfüllt.



- **Vorsitzender (Chairperson):** Dies ist die Person, die die Initiative ergreift, das Team leitet und den Gesamttablauf im Auge behält. Ein Vorsitzender ist oft ein guter Organisator und Kommunikator.
- **Umsetzer (Shaper):** Umsetzer sind dynamische und handlungsorientierte Teammitglieder.
- **Vervollkommner (Completer-Finisher):** Diese Teammitglieder sind akribisch und sorgfältig. Sie achten auf Details, verfolgen die Fortschritte und sorgen dafür, dass Aufgaben pünktlich abgeschlossen werden.
- **Umsetzender (Implementer):** Umsetzer sind praktisch veranlagt und in der Lage, Ideen in konkrete Handlungen umzusetzen. Sie sind oft technisch versiert und helfen dabei, Pläne in die Tat umzusetzen.
- **Beobachter (Monitor Evaluator):** Beobachter sind analytisch und objektiv. Sie bewerten Ideen und Optionen kritisch und tragen dazu bei, fundierte Entscheidungen im Team zu treffen.
- **Teamarbeiter (Team Worker):** Teamarbeiter sind sozial geschickt und harmonisierend. Sie fördern eine positive Gruppendynamik, lösen Konflikte und unterstützen das Wohlbefinden des Teams.

<sup>2</sup> Gellert/Nowak arbeiten in der Praxis mit einem reduzierten Rollenmodell aus sechs Teamrollen: 1. Leiter / Moderator; 2. Umsetzer / Koordinator; 3. Kreativer Ideengeber; 4. Vernetzer; 5. Teamarbeiter; Detailarbeiter / 6. Vollender

- **Mitarbeiter (Resource Investigator):** Mitarbeiter sind kontaktfreudig und extrovertiert. Sie knüpfen Kontakte, erforschen Möglichkeiten und bringen neue Ideen und Ressourcen ins Team.
- **Ideenlieferant (Plant):** Ideenlieferanten sind kreativ und einfallsreich. Sie denken außerhalb der gewohnten Grenzen und bringen innovative Ideen in die Diskussion ein.
- **Spezialist (Specialist):** Spezialisten sind Experten in einem bestimmten Fachgebiet. Sie liefern spezifisches Fachwissen und sind unverzichtbar für die Lösung komplexer Probleme.

Die Idee hinter dem Belbin-Modell besteht darin, dass ein erfolgreiches Team eine ausgewogene Mischung dieser verschiedenen Teamrollen benötigt. Wenn ein Team zu viele Mitglieder mit ähnlichen Rollen hat, kann dies zu Konflikten oder einem Mangel an Vielfalt bei der Herangehensweise an Probleme führen. Das Modell wird häufig in Teammanagement, Teamentwicklung und Personalauswahl eingesetzt, um sicherzustellen, dass Teams effektiv arbeiten und ihre Ziele erreichen können.

## Literaturverzeichnis

- Ameln, F. v. (2009). Psychodrama in Personal-, Team-, und Organisationsentwicklung. In F. v. Ameln, *Psychodrama* (S. 443-457). Heidelberg, 2. Auflage: Springer Verlag.
- Baumann, M., & Gordalla, C. (2014). *Gruppenarbeit. Methoden - Techniken - Anwendungen*. Konstanz und München: UTB Verlag.
- Budziat, R. /. (2022). *Gruppen und Teams professionell beraten und leiten. Handbuch Gruppendynamik für die systemische Praxis*. Göttingen: V & R Verlag.
- Gellert, M., & Nowak, C. (2002). *Teamarbeit-Teamentwicklung-Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams*. Meezen: Limmer-Verlag.
- Langmaack, B., & Braune-Krickau, M. (2000). *Wie die Gruppe laufen lernt*. Weinheim: Beltz.
- Stahl, E. (2002). *Dynamik in Gruppen*. Weinheim, Basel, Berlin: Beltz.
- von Ameln, F., & Kramer, J. (2007). *Organisationen in Bewegung bringen*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- von Ameln, F., Gerstmann, R., & Kramer, J. (2009). Gruppendynamische Prozesse. In F. von Ameln, R. Gerstmann, & J. Kramer, *Psychodrama* (S. 310-327). Heidelberg: Springer Medizin.
- von Ameln, F., Gerstmann, R., & Kramer, J. (2009). Soziometrie. In F. von Ameln, R. Gerstmann, & J. Kramer, *Psychodrama* (S. 240-262). Heidelberg: Springer Medizin.
- von Ameln, J., Gerstmann, R., & Kramer, J. (2009). Theoretische Basiskonzepte des Psychodramas. In J. von Ameln, R. Gerstmann, & J. Kramer, *Psychodrama* (S. 205-238). 2009: Springer Medizin Verlag.
- Weiß, K. (5/6 2006). Loslassen: Rituale in Übergängen. Teamdynamik und Kontinuität bewusst gestalten. *Theorie und Praxis der Sozialpädagogik*, S. 42-45.
- Weiß, K. (8 2009). Neue Besen - Alte Traditionen. (K. K. GmbH, Hrsg.) *Theorie und Praxis der Sozialpädagogik*, S. 4-7. Abgerufen am 11. 09 2023 von Veröffentlichungen.



