inArtes Intermediale Methode in · Therapie · Bildung · Beratung · Kunst

Handout zum Seminar

„Leiten von Gruppen“

IKT03, A1, 19. – 23. 09. 2018

Studienleiter und Dozent: Andreas Meier, andreas.meier@inartes.ch
Dozentin: Margrit Birchmeier, margrit.birchmeier@inartes.ch

Das Tuckman Phasenmodell

Es gibt verschiedene Phasenmodelle. Hier wird das jenige von Tuckman beschrieben. Es besteht aus vier (bzw. fünf) Phasen:

- **Forming:** Die Orientierungsphase, in der sich die Gruppenmitglieder kennen lernen. Vieles ist unklar, die Leistungsfähigkeit eingeschränkt, man ist fixiert auf den Leiter. Fragen wie „Was soll ich tun?“ oder „Wo stehe ich?“ werden gestellt. Führungskräfte sollten in dieser Phase Sicherheit und Orientierung geben, Aufgaben aufzeigen, klare Anweisungen geben und die Arbeitsergebnisse regelmäßig kontrollieren.

- **Storming**: Die Nahkampfphase, in der die Ziele zunehmend klarer werden. Es gibt unterschiedliche Auffassungen, eine Rollenverteilung bildet sich heraus, erste Machtkämpfe entstehen. Führungskräfte sollten hier auf die Disziplin achten, zu Konflikten ermutigen, jedoch Angriffe unterbinden. Hier bieten sich bestimmte Kommunikationstechniken an. Außerdem können sie mit ersten vom Team erreichten Erfolgen die Motivation aufrechterhalten.

- **Norming**: Die Organisationsphase, in der klare Strukturen und Verabredungen getroffen werden. Wichtige Fragen sind „Wie können wir das Ziel erreichen?“ oder „Wie wollen wir miteinander umgehen?“. Führungskräfte helfen ihren Mitarbeitern am besten, indem sie z.B. Aufgaben übertragen, Wortführer stärker einbinden, Teambesprechungen ansetzen und Erfolge sichtbar machen.

- **Performing**: Die Integrationsphase, in der die Selbstorganisation in den Vordergrund tritt. Teams werden kreativer und flexibel im Umgang. Fragen sind „Wer hat was zu tun?“ oder „Wie können wir das Ziel am effektivsten erreichen?“. Führungskräfte sind nun gut beraten, Aufgaben weiter zu übertragen, sich zurückzuziehen und dabei offen für Neuerungen zu sein.

- **Adjourning Phase gilt explizit nur für temporär zusammen arbeitende Teams.** Somit gehört sie nicht zu den anderen vier Phasen, die jedes Team durchläuft. Sie beschreibt ausschließlich Auflösungsprozesse, die beispielsweise beim Abschluss der gemeinsamen Arbeit stattfinden…

Verhalten des Teamleiters in der Forming-Phase

Während die Teammitglieder eigene Erwartungen und Einstellungen mit denen der anderen abgleichen und dabei ihre Grenzen behutsam austesten, schaut jeder auch auf den Teamleiter. Dessen Verhalten ist in dieser Situation maßgeblich und richtungsweisend. Aufgaben der Führungskraft in der Forming-Phase sind

- den Prozess des Kennenlernens zu unterstützen, für ein angenehmes Klima zu sorgen, so dass sich jeder willkommen fühlt,
- eine erste Gruppenstruktur zu formen,
- und die Grundlagen für eine effektive Zusammenarbeit zu schaffen. Klare Ansagen sind dabei mehr als hilfreich.
- Die Rolle eines Teamleiters besteht darin, einen Meinungsaustausch zu schaffen,
- allen Teammitgliedern den Kontakt zu den Anderen zu ermöglichen und
- jedem Einzelnen die Möglichkeit zu bieten, seinen eigenen Platz im Team zu finden.
- Wichtig dabei ist, dass Ziel, Richtung, Struktur und Nutzen der Zusammenarbeit eindeutig festgelegt werden.

Aufgaben der Teamleiterin in der Storming-Phase
In dieser Phase sollte ein Teamleiter moderierend ins Geschehen eingreifen. Ohne seine Unterstützung zur Lösung von Konflikten kann das Team nur sehr schwer über die Storming-Phase hinwegkommen und droht sogar zu zerbrechen:

- Überlegt, mit kühlem Kopf und viel Ruhe sorgt der Teamleiter dafür, dass Konflikte nicht eskalieren
- Er schlägt Wege der Konfliktbearbeitung vor und lässt dabei jeden zu Wort kommen
- Diesbezüglich hat er zum einen die **Rolle des Schlichters**, wenn er Konfliktpotenzial entschärft, sowie die **Rolle des Antreibers**, indem er konkrete Ziele vorgibt und den Fokus des Teams auf diese lenkt
- Es gilt, die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit des Teams zu schaffen. Dies wird möglich, sobald die einzelnen Teammitglieder ihre Rollen und Positionen gefunden haben.

Aufgabe des Teamleiters in der Norming-Phase

- Der oder die Teamleiter/in hat in dieser Phase die Aufgabe, die **Interessen, Stärken und Bedürfnisse** jedes Einzelnen mit den Aufgaben und Rollenverteilungen seines Teams **abzustimmen**.
- Er **berät das Team** bei der Einigung auf Regeln des Zusammenlebens.
- Werden solche Standards der Zusammenarbeit festgelegt, ist es die Aufgabe der Führungskraft, die Entwicklung in richtige Bahnen zu lenken.
- Ebenso ist sie oder er dafür verantwortlich, die Beachtung der vereinbarten „Spielregeln“ auch durchzusetzen.

Durch die Festigung des Teams distanziert sich der Teamleiter von seiner Führungsrolle und übernimmt die Rolle des Moderators und des Coachs. In seiner neuen Rolle kann der Leiter nun einzelne Teammitglieder stärker in Entscheidungsprozesse mit ein beziehen. Es hängt von seiner Art der Führung ab, wie viel Selbstverantwortung die Gruppe bereit sein wird zu übernehmen.

Zurückhaltende Führungskraft in der Performing-Phase
Die Teamleitung darf sich in der Performing-Phase vermehrt zurückziehen,
da sie ihrem Team inzwischen vertrauen kann. Bis auf das Leiten regelmäßiger Besprechungen und Standortbestimmungen, die prüfen sollen, ob das Projektziel noch im Fokus ist, wird die Rolle passiver denn je.

Die Führungskraft kann sich jetzt verstärkt auf die Weiterentwicklung einzelner Teammitglieder fokussieren. Außerdem sorgt sie dafür, das Team angemessen nach außen hin zu repräsentieren.

Die Führungskraft in der Adjourning-Phase

- Die Rolle des Teamleiters besteht darin, das Team für erfolgreiches Meistern der Aufgabe zu **loben** und dafür zu sorgen, dass der gemeinsame Erfolg genossen werden kann.
- Zusätzlich sollte er seinen Mitarbeitern für die **zukünftige Orientierung** Hilfestellung bieten. Dies kann zum Beispiel durch personenbezogenes Feedback und mittels Kommunikation über Themen wie Potenziale und Zukunftsperspektiven der Mitarbeiter geschehen.

Quelle: Website „Teamentwicklung Lab“

9 Regeln nach Ruth Cohn für eine effektive und entspannte Kommunikation

Entscheiden Sie in Ihrem Team, Ihrer Gruppe, welche Regeln Sie übernehmen, anpassen oder weglassen.

Regel Nr. 1: In der Ich-Form reden
"Vertritt dich selbst in deinen Aussagen; sprich per *Ich* und nicht per *Wir* oder per *Man*."

Formulieren wir "Man macht das aber so", "Alle meinen" oder „Man sagt, dass“ stellt das nicht die eigene Aussage dar. Wir verstecken uns hinter Verallgemeinerungen. Es geht aber darum, hinter der eigenen Meinung zu stehen und die volle Verantwortung für das Gesagte zu übernehmen.

Regel Nr. 2: Motivation und Hintergrund von eigenen Fragen transparent machen
"Wenn du eine Frage stellst, sage, warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet. Sage dich selbst aus und vermeide das Interview."

Es gibt "echte" und "unechte" Fragen. Echte Fragen sind Ausdruck eines Informationsbedürfnisses. Unechte Fragen werden häufig für Machtspiele missbraucht. Machen wir den Hintergrund unserer Frage deutlich, wird anderen schnell die Art von Frage klar.

Regel Nr. 3: Bewusstsein über die eigenen Beiträge und Befindlichkeiten haben
"Sei authentisch und selektiv in deinen Kommunikationen. Mach dir bewusst, was du denkst und fühlst, und wähle, was du sagst und tust."

Es geht dabei darum, sich der Auswirkung unserer Aussagen und Formulierungen auf andere klar zu sein und nicht unbedacht zu sprechen.

Regel Nr. 4: Möglichst nicht interpretieren
"Halte dich mit Interpretationen von anderen so lange wie möglich zurück. Sprich statt dessen deine persönlichen Reaktionen aus."

Interpretieren oder zitieren wir die Aussagen anderer, so ist eine falsche Deutung möglich. Deshalb sollten wir die Betroffenen bitten, ihre Meinung oder Aussage selber darzustellen. Denn häufig haben Interpretationsversuche etwas mit dem Sprechenden selbst zu tun. Die Grundregel lautet: jeder spricht für sich selbst.

Regel Nr. 5: Keine Verallgemeinerungen
"Sei zurückhaltend mit Verallgemeinerungen und All-Aussagen überhaupt."

"Immer unterbrichst du mich" ist eine häufige beispielhafte Verallgemeinerung, stimmt meist nicht und führt zur Abwehrreaktion beim anderen. Darüber hinaus werden Verallgemeinerungen oft im Rahmen von Kritik angewendet. Die korrekte Äußerung wäre nur auf die aktuelle Situation bezogen „Du hast mich soeben unterbrochen“.

Regel Nr. 6: Persönliche Eindrücke deutlich kennzeichnen
"Wenn du etwas über das Benehmen oder die Charakteristik eines anderen Teilnehmers aussagst, sage auch, was es dir bedeutet, dass er so ist, wie er ist (d.h. wie du ihn siehst)."

Meinungen entstehen aus persönlicher Sicht und Erfahrung, das sollte genauso auch als persönliche Meinung kommuniziert werden. Aussagen werden damit nicht auf eine allgemeingültige Ebene gehoben. Dies ermöglicht, dass das Thema direkt zwischen den Beteiligten besprochen werden kann.

Regel Nr.7: Störungen haben Vorrang
"Seitengespräche haben Vorrang. Sie stören und sind meist wichtig. Sie würden nicht geschehen, wenn sie nicht wichtig wären ..."

Nebengespräche zwischen Teammitgliedern stören. Aber sie können auch ein Hinweis darauf sein, dass ein Thema nicht genug Beachtung fand. Deshalb sollten die Betroffenen gefragt werden, ob das Thema für die ganze Gruppe wichtig ist. Dies sollte nur als ein Angebot, nicht als Zwang formuliert sein. Diese Regel aber mit Bedacht anwenden, denn Beteiligte können schnell eine zu große Aufmerksamkeit erfahren und Teamprozesse zu stark stören.

Regel Nr. 8: Es redet immer nur einer "Nur einer zur gleichen Zeit bitte."

Wir können mehreren Personen nicht gleichzeitig zuhören. Damit jeder gehört und auch verstanden wird, sollte zurzeit jeweils nur eine Person sprechen. Auch heftige nonverbale Äußerungen wie Gesten oder Mimik können ablenken.

Regel Nr. 9: Bei Überschneidungen von Redebeiträgen kurze Sammlung der Stichpunkte
"Wenn mehr als einer gleichzeitig sprechen will, verständigt euch in Stichworten, über was ihr zu sprechen beabsichtigt."

Wenn mehrere zu einem Thema sprechen möchten, entwickelt sich das Thema häufig weiter und Redebeiträge erscheinen unsortiert. Deshalb sollte der Beitrag kurz zusammengefasst und für alle sichtbar dargestellt werden. Die Gruppe kann dann entscheiden, welche Punkte in welcher Reihenfolge gehört werden. Auf diese Weise kommen auch die Ruhigeren zu Wort.

Quelle:
Cohn, Ruth C.: Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Stuttgart: Klett-Cotta, 1994, S.124

Frage zum Lernbericht IKT03_A1

Welche Verantwortlichkeiten habe ich als Leiterin/Leiter (Begleiterin/Begleiter) in der Einzelarbeit, in einer Gruppe, um eine offene Atmosphäre, ein gutes Lernklima, zu schaffen?

Literaturliste:

Gruppen leiten, Birgit Herz, Verlag Barbara Budrich, ISBN 978-3-8474-2108-5

Patientengruppen erfolgreich leiten, Monika Stich, Psychiatrie Verlag,
ISBN 978-3-88414-542-5

Dynamik in Gruppen – Handbuch der Gruppenleitung, Eberhard Stahl, Belz Verlag
ISBN 978-3-621-27775-4

Kommunikationspsychologie für Führungskräfte – Friedemann Schulz von Thun, rororo, ISBN 3-499-60687-9

Klärungshilfe - Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen, rororo, ISBN 3-499-18406-0