



Entwicklungsprozesse in Gruppen

Gruppenentwicklungsphasen und Gruppenleitung

1. Orientierungsphase

Thema: Orientierung/Sicherheit Abhängigkeit/Schutz

1.1.1.1 Merkmale der Phase	1.1.1.2 Hinweise/Konsequenzen für die Leitung
<ul style="list-style-type: none">– TN suchen ihren Platz– Kontaktambivalenz– Orientierung an Bekanntem, z.B. Nachbar– Ausrichtung auf Leitung– Suche nach Orientierungshilfen– Reaktivierte Ängste (Erinnerungen an frühere Anfangssituationen)	<ul style="list-style-type: none">– Distanz zwischen den TN zulassen, keine Nähe durch Tricks erzwingen– eindeutige, deutliche Leitung/Führung übernehmen– kurzer, indirekter Kontakt mit jedem TN– Wertschätzung zeigen– Ziele, Rahmenbedingungen, Programm bekannt geben– Normen/Spielregeln definieren– keine Entscheidungen fordern, da Gruppe nicht entscheidungsfähig– PartnerInnen- und Einzelarbeiten

2. Konflikt- und Kontrollphase

Thema: Konflikt/Kontrolle Kampf/Flucht

1.1.1.3 Merkmale der Phase	1.1.1.4 Hinweise/Konsequenzen für die Leitung
<ul style="list-style-type: none">– Machtkämpfe zwischen Untergruppen und Leitung– Misstrauen gegen Leitung– Sündenböcke– Aggression gegen Veranstalter, Organisation– Konflikte in der Zusammenarbeit– Konfliktängste, Vermeidung, Tränen– Abspringer– psychosomatische Störungen	<ul style="list-style-type: none">– Auseinandersetzung, Streitgespräche, Debatten zulassen (ohne Bewertung)– Feedback bezügl. Leitungsverhalten einholen, sich der Auseinandersetzung stellen– schlechte Arbeitsstimmung aushalten– Standortbestimmung machen– eigene Befindlichkeit mitteilen– TN vor Angriffen/Verletzungen schützen– Arbeiten in Untergruppen

3. Harmonische Phase

Thema: Harmonie Wir – Gefühl, Zusammensein

1.1.1.5 Merkmale der Phase	1.1.1.6 Hinweise/Konsequenzen für die Leitung
<ul style="list-style-type: none">– hohes Wir – Gefühl– Gruppe als Einheit– Stimmung und Gefühle im Vordergrund– Zufriedenheit– Geselligkeit, Kontakt– Arbeitsauftrag im Hintergrund– Spielregeln geraten in Vergessenheit– Widerstände gegen Neue	<ul style="list-style-type: none">– selbständige Arbeit in Untergruppen– Gesamtgruppenarbeit, Plenum– Pausen machen, genügend Zeit einplanen– keine Wettbewerbsaktivitäten– gute Themen: zwischenmenschliche Beziehungen, „Gruppenklima“, Mann – Frau“– aufpassen, dass sich die Gruppe nicht zur Selbsterfahrungsgruppe entwickelt



4. Differenzierungsphase

Thema: Differenzierung Arbeit/Thema

1.1.1.7 Merkmale der Phase	1.1.1.8 Hinweise/Konsequenzen für die Leitung
<ul style="list-style-type: none">- Gruppe löst sich in Untergruppen auf- niedriger Gruppendruck- steigende Leistungsmotivation- Kontaktwunsch nach aussen	<ul style="list-style-type: none">- Arbeitsformen mit Gruppe besprechen- Bilden von Interessengemeinschaften- Arbeiten mit hoher Selbständigkeit anbieten- aktuelle Fragen, Zusammenarbeit und sachliche, rasche Problemlösung

5. Ablösungsphase

Thema: Ablösung Back home

1.1.1.9 Merkmale der Phase	1.1.1.10 Hinweise/Konsequenzen für die Leitung
<ul style="list-style-type: none">- Trennungsschmerz- Regression, wieder höhere Abhängigkeit von Leitung- Vorwürfe/Druck zur Vermeidung von Trauer- TN stellen Arbeits- /Erfahrungserfolg in Frage- Wunsch, Defizite und Verpasstes noch aufzuholen (Vermeidung von endgültigem Schluss)- Wunsch nach „Andenken“	<ul style="list-style-type: none">- nichts Neues mehr anreissen/beginnen- nicht auf Druck der TN eingehen- Regression der TN aushalten/verstehen- aufzeigen, was alles erreicht und erlebt wurde- „Andenken“ ermöglichen- Öffnung der Gruppe- Themen: Zukunftspläne, Perspektiven



Die wichtigsten Gruppenphänomene

Die Gruppe mit den vielfältigen Interaktionen der Mitglieder, stellt ein Milieu dar, das sehr stark mit dem äusseren Geschehen verknüpft ist. Die Biographie und die jeweilige Situation der einzelnen TeilnehmerInnen beeinflusst in hohem Masse den gemeinsamen Gruppenprozess. Individuelle Gefühle und daraus resultierende Affekte, transformieren sich auf der Gruppenebene zu kollektiven Affekten. Diese individuellen Einflüsse erscheinen auf dem Gruppenhintergrund meist als Stolpersteine, Störungen oder Behinderungen, die oft schlecht mit dem aktuellen Prozess in Beziehung gebracht werden können. Die wichtigsten Gruppenphänomene, die Bestandteile jeder Gruppe bilden, sind Widerstand, Übertragung und Projektion

Widerstand

Eine Gruppe ist immer in Bewegung auf ihr angestrebtes Ziel hin. Fehlen Bewegung und Ziel, erstarrt die Gruppe, sie stirbt, fällt auseinander.

Auf dem Hintergrund der individuellen Abwehrmechanismen, die Veränderungen begleiten, ist Widerstand ein notwendiger Bestandteil von jeder Gruppe.

Individueller Widerstand ist ein Vermeidungsverhalten, eine Abwehr von Veränderungen.

Kollektiver Widerstand ist ein Schutz vor zu schneller oder bedrohlicher Veränderung.

1.1.1.11 Erkennen des Widerstandes

Faktisch kann jedes Verhalten auch ein Widerstandsverhalten sein.

Beispiele:

- Ein aufgeworfenes Thema wird konsequent übergangen
- Interventionen, Aufgabenstellungen werden „sprachlich“ nicht verstanden
- Stets gleiche Reaktionen bestimmter Personen auf bestimmte Interventionen
- Abwertendes Verhalten in Form von Passivität, Scheinkooperation
- Abwertendes Verhalten mit Hilfe der ganzen Palette nonverbaler Kommunikation/Darstellungen

Der Widerstand kann sich gegen die Leitung, andere Mitglieder, die Gruppeninhalte richten, oder gegen den Auftrag/Zwang, die Veranstaltung zu besuchen.

Generell richtet sich der Widerstand auch gegen die Möglichkeit einer Veränderung, welche erfordert, Verhaltensweisen aufzugeben, die bisher Sicherheit gebracht haben.

1.1.1.12 Bearbeitung des Widerstandes

Mitteilen der Beobachtungen, um das Widerstandsverhalten aufzuzeigen.

Beschreiben und eventuell deuten von beobachtetem Verhalten.

Möglichen Konfliktpunkt benennen, deutlich machen.

Durch das Benennen und Deuten des Widerstandes haben die Teilnehmenden die Gelegenheit, ihr Agieren zu Gunsten eines Reflektierens aufzugeben. Nachdenken wird möglich, niemand muss sofort handeln.

Nach der Analyse des Widerstandes kann eventuell ein Ziel angestrebt werden. Das können nun auch direktere Formen von Konfrontation sein oder Befriedigungen von Wünschen der Teilnehmenden untereinander, wie auch zwischen den Teilnehmenden und der Leitungsperson.

Auf dem Hintergrund des Systemdenkens sollte die Leitungsperson ihren Anteil am Widerstand ergründen und hinterfragen, ohne den Widerstand (als schlechtes Leistungsverhalten) zu übernehmen.

Für Teilnehmende wie Leitungspersonen gilt: Die Analyse des Widerstandes ist eine wirksame Veränderungsmöglichkeit.



Übertragung – Gegenübertragung

Bei der **Übertragung** werden früher nicht zugelassene, nicht befriedigte, verdrängte und darum unbewusste Strebungen und Bedürfnisse in die gegenwärtige Situation einer zwischenmenschlichen Beziehung übertragen.

Freud stellte fest, dass der Übertragungsmechanismus in der Psychoanalyse gegenüber der Person des Analytikers in dem Moment ausgelöst wird, in dem besonders wichtige, verdrängte Inhalte enthüllt zu werden drohen. In diesem Sinn ist die Übertragung als eine Form des Widerstandes zu sehen. Gleichzeitig signalisiert sie die Nähe des unbewussten Konfliktes.

Übertragungen geschehen in allen menschlichen Beziehungen.

Sinn und Ziel der Übertragung sind folgendermassen zu erklären: Unbekannte Situationen werden vertrauter gemacht, wenn sie mit bekannten Ereignissen, mit bekannten Beziehungen verbunden werden. Unbekanntes wird auf ein bekanntes Muster gelegt.

Das gemeinsame **Merkmal von Übertragungen** ist das Aussteigen aus der Gegenwart einer Situation – eine Regression. Das Aussteigen geschieht zum grössten Teil unbewusst und ist deshalb schwierig zu erkennen und zu handhaben.

Erkennbar sind Übertragungen auch dadurch, dass Personen bestimmte Interaktionsmuster immer wiederholen und beim Gegenüber einen bestimmten Verhaltensdruck erzeugen. An diesem Verhaltensdruck oder der dadurch erzeugten Reaktion des Gegenübers (Gegenübertragung), wird die Übertragung erkannt.

Gegenübertragung bezeichnet die Gefühle, die als Reaktion auf die mir entgegengebrachten Gefühle entstehen.

In Gruppen erfolgen **Gegenübertragungsprozesse** auch von der Leitungsperson zu den Teilnehmenden. Deshalb sind Übertragungen auf diesem indirekten Weg erkennbar in der Gegenübertragung: Durch unstimulierende Gefühle, Erwartungsdruck oder Verhalten, das mir fremd ist und Gefühle auslöst, über die ich als LeiterIn stolpere.

Übertragungsphänomene sind unbewusste Vorgänge. Sie sind schwer erkennbar, oft nur an der Gegenübertragung. Übertragungen können benannt werden, es ist aber oft nicht möglich, sie zu lösen. Sie sind eine wesentliche Einschränkung des Verhaltensspektrums.

Projektion

Der Begriff wird in der Psychologie in verschiedenen Bedeutungszusammenhängen gebraucht. Nach Freud ist die Projektion ein Abwehrmechanismus oder ein Prozess, in dem Impulse und Bedürfnisse nach aussen verlagert werden, weil ihr bewusstes Erkennen zu schmerzhaft sein würde für das Ich. Projektionen sind mit anderen Worten Abwehrmechanismen, die Tendenz, eigene (unangenehme, unbefriedigte, verbotene) Gefühle abzuwehren und auf andere zu „verschieben“.

Sinn und Ziel der Projektion sind folgendermassen zu beschreiben: Projektionen helfen Ängste zu verringern, Aggressionen zu unterdrücken, auf etwas zu verzichten. Sie verhindern somit aber auch, dass neue Denkmöglichkeiten entwickelt werden können.

Erkennbar sind Projektionen durch Feedback von Drittpersonen, also durch unterschiedliche Personenwahrnehmung. Projektionen können oft aufgelöst werden durch das Aussprechen dieser unterschiedlichen Wahrnehmungen.



Nachtrag zum Thema Projektion von Eva Maria Zurhorst

„Wir alle haben Persönlichkeitsanteile (Eigenschaften, Denk- und Erlebnisweisen), die uns unbewusst sind. Meist handelt es sich um Besonderheiten, die mit früheren Lebensabschnitten zusammenhängen, die wir verdrängt oder nie richtig wahrgenommen haben und die wir uns heute ungerne eingestehen. Die Psychologie spricht in diesem Zusammenhang von „Schattenseiten“. Letztere sind uns zwar nicht bewusst, dennoch oder gerade deswegen beeinflussen sie besonders stark unser Verhalten, Denken und Fühlen sowie unsere Wahrnehmung. Unserer „Schattenseite“ blicken wir oft dann ins Auge, wenn wir uns über andere Menschen aufregen oder übertrieben auf diese reagieren.

Beispiele:

- Jemand der sich über den Geiz anderer beschwert, hat vielleicht selbst eine sparsame Ader, die er nicht auszuleben wagt oder durch gegenteiliges Verhalten zu verbergen versucht.
- Jemand, der pausenlos arbeitet und sich über die Faulheit der anderen beklagt, sehnt sich in seinem Innersten vielleicht nach einem unbeschwerten Leben.
- Wer anderen Personen Rücksichtslosigkeit vorwirft, wünscht sich unbewusst vielleicht mehr Unbeschwertheit.
- Wer pausenlos anderen hilft und sich aufopfert, würde sich vielleicht auch gerne einmal unterstützen lassen oder sich einfach nur „hingeben“.

Bedenken Sie: Alles was Sie bei anderen wahrnehmen, hat in erster Linie etwas mit Ihnen selbst zu tun. Der andere erscheint uns vor allem deswegen finster oder suspekt, weil wir eine entsprechende Brille tragen, die ihn dunkel und unheimlich erscheinen lässt. Die Fachsprache benutzt in diesem Zusammenhang den Begriff „**Projektion**“ und meint damit, dass wir wichtige persönliche Themen mitunter eher anderen als uns selbst zuschreiben.

Wenn wir einmal hinter diesen Mechanismus gekommen sind und erschrocken-fasziniert feststellen, dass wir jedes Mal der eigenen Person auf die Spur kommen, wenn wir bei anderen etwas kritisieren oder bekämpfen, kann uns das eindrucksvoll entlasten: Denn fortan können wir unsere eigenen Energien sinnvoller ausrichten: Statt andere mit Macht verändern zu wollen, können wir unsere Energien auf die „Nachentwicklung“ unserer eigenen Schattenseiten richten. Das ist nicht nur viel einfacher, es ermöglicht uns auch, bislang „abgespaltene“ Persönlichkeitsanteile in unser Gesamtbild zu integrieren und dadurch „ganz“ zu werden. Das Ergebnis ist fast immer ein deutlich höheres Mass an Zufriedenheit, Ausgeglichenheit, positiver Ausstrahlung und zwischenmenschlichen Glücks.

Werden Sie also lebenslang zu Ihrem eigenen „Schattenjäger“. Listen Sie in regelmässigen Abständen alle jene Bezugspersonen auf, mit denen Sie „Probleme“ haben. Beschreiben Sie möglichst konkret diejenigen Verhaltensweisen oder Eigenschaften, die Sie in besonderen Mass aufregen. Überlegen Sie dann in Ruhe, inwieweit das „Problem“ auf Sie selbst rückschliessen lässt. Welche Aspekte von dem, was Sie so unendlich aufregt, würden Ihnen vielleicht selbst gut tun? Hat das (vorerst noch beim anderen geortete) „Problem“ mit Phasen Ihres früheren Lebens zu tun, in denen Sie manche Wünsche oder Eigenschaften nicht ausleben konnten oder unterdrücken mussten? Begegnet Ihnen dieses „Problem“ auch in anderen Beziehungen immer wieder neu? Sollten Sie fündig werden und von dem „Problem“ auf sich selbst rückschliessen können, sollten Sie sich abschliessend fragen, ob Sie daraus Konsequenzen für Ihr weiteres Leben ziehen wollen.“

Zurhorst E. M. (2004). *Liebe dich selbst und es ist egal, wen du heiratest*. München: Goldmann-Verlag