

> Gruppendynamik in Pflgeteams

# Im systemischen Gleichgewicht

ALEXANDER STOLL

**Einer für alle, alle für einen, dieser Leitsatz der drei Musketiere aus Alexandre Dumas' gleichnamigem Roman wird gern zitiert, wenn es um Teams geht. Wie aber sieht die Wirklichkeit, beispielsweise auf Station, aus? In welchem Verhältnis stehen im beruflichen Alltag Eigensinn und Rücksichtnahme? Wie gestalten Teams ihre Regeln und wie schafft man es, dass aus einer Gruppe ein Team wird? Pflegezeitschrift-Autor Dr. Alexander Stoll erklärt im Folgenden Gruppenverhalten und -dynamik.**

Viele Beratungsanfragen beginnen mit Worten wie: „Unsere Kommunikation stimmt nicht mehr. Wir brauchen einen Moderator!“ Oft schwingt dabei ein resignierter Unterton mit: „Wir sind nicht in der Lage, unsere Konflikte selbst zu lösen.“ In der Phase der Auftragsklärung im Vorfeld einer Teamsupervision melden sich auch die Zweifler zu Wort. So tief sei man noch nicht gesunken, dass man Supervision in Anspruch nehmen müsse. Aus meiner Sicht sind das Anzeichen für eine Ideologie des guten Willens, wie sie Stahl (2012) in seinem Klassiker „Dynamik in Gruppen“ beschreibt. Wer dieser Ideenlehre anhängt, schreibt Beziehungsprobleme oder Konflikte in Teams dem Unvermögen Einzelner zu oder versucht, diese durch noch mehr Anstrengung zu lösen. Bei massiven Konflikten in einem Team greift diese Ideologie zu kurz.

Die organisationalen Rahmenbedingungen heutiger Arbeitsgruppen haben sich in fast allen Branchen eklatant geändert. Dazu gehört, dass sich die Zyklen verkürzen, in denen sich Gruppen zusammenfinden, zusammen arbeiten und sich wieder auflösen. Untersuchungen zeigen, dass besonders in der Pflege mit hohen Fluktuationsraten zu rechnen ist (Neumann & Klewer 2008).

Die folgenden Ausführungen folgen einer Leitidee: Welche allgemein gültigen gruppendynamischen Prozesse und Strukturen in Gruppen und Teams lassen sich beschreiben und welche Unterstützungsmöglichkeiten kommen dabei jenen Personen zu, die mit der Gruppenleitung betraut sind? Alternativ kann natürlich auch ein temporärer externer Gruppencoach (Supervisor) engagiert werden.

## Ziele & Bedürfnisse

Alle Menschen haben bestimmte Grundbedürfnisse, zum Beispiel nach Sicherheit, Anerkennung, Wertschätzung, Respekt usw. Im Kontext von Gruppen sind zwei Bedürfnisse entscheidend, die eine Existenz in Gruppen überhaupt erst ermöglichen: Das Bedürfnis nach räumlicher Abgrenzung und jenes nach zeitlicher Berechenbarkeit von Ereignissen.

Abgrenzungsbedürfnisse äußern sich in unterschiedlichen Nähe-Distanz-Präferenzen. Das kann zum Beispiel an der Bevorzugung einer bestimmten Sportart deutlich gemacht werden. Ein *Nähe-Typ* wird sich vermutlich eher für eine Mannschaftssportart entscheiden, bei der man nur gemeinsam ein Ziel erreichen kann. Die körperbetonten Siegeszenen nach einem Fußballtor sind allen vor Augen. Der eher *distanzorientierte Typ* wird eine Sportart wählen, bei der man weitestgehend ohne die Mitwirkung anderer auskommt. Prototypisch wäre hier das Schachspiel. Hinsichtlich der Vorhersehbarkeit von Ereignissen bevorzugen manche Menschen eine höhere Berechenbarkeit als andere (*Dauer-Typ*), etwa, wenn sie einer sehr traditionsbestimmten Sportart mit klaren Regeln anhängen (zum Beispiel Kegeln). Der *Wechsel-Typ* hingegen würde sich vermutlich für eine Trendsportart entscheiden, die mit hohem Risiko verbunden ist und bei der die Anpassung an Traditionen eine Rolle spielt (zum Beispiel Gleitschirmfliegen). Das Modell geht auf Fritz Riemann (1989) zurück. Mit den „Grundformen der Angst“ hat er eine psychoanalytische Theorie beschrieben, die zu erklären versucht, warum sich

Menschen mit ganz unterschiedlichen Ängsten und damit Sicherheitsbedürfnissen auseinanderzusetzen haben. Indem man die beiden Dimensionen „Abgegrenztheit“ und „Berechenbarkeit“ in einem Koordinatensystem übereinander legt, entsteht das sogenannte „Riemann-Thomann-Kreuz“ (Thomann & Schulz von Thun 1988, Stahl 2012). Aus der Kombination der jeweiligen Pole entstehen vier mögliche Typenkombinationen: der Nähe-Dauer-Typ, der Dauer-Distanz-Typ, der Distanz-Wechsel-Typ und der Wechsel-Nähe-Typ (vgl. Abbildung 1). (Interessierte finden die Abbildungen 1 und 2 auf unserer Homepage [www.pflegezeitschrift.de](http://www.pflegezeitschrift.de) unter der Rubrik „Aktuelles Heft“.)

Der Wert dieses Modells resultiert vor allem aus der Möglichkeit, das soziale Miteinander in Gruppen verständlicher zu machen. Was passiert nun, wenn sich in einer Gruppe Menschen mit ganz unterschiedlichen Bedürfnissen nach Nähe vs. Distanz bzw. Dauer vs. Wechsel gegenüberstehen und gemeinsam auf ein Ziel hin handeln sollen? Zunächst scheint es so zu sein, dass sich in bestimmten beruflichen Feldern mit hoher Wahrscheinlichkeit Personen begegnen, die ganz ähnliche Bedürfnisse haben. Wer sich für den Pflegeberuf entscheidet, hat in aller Regel auch den Wunsch mit anderen Menschen in Kontakt zu kommen. In Seminaren zum Thema „Gruppendynamik“ fordere ich die Teilnehmer auf, sich per Fragebogen in diese Typologie einzuordnen. In den Feldern sozialer Berufe ordnet sich der größere Teil regelmäßig in den Nähe-Dauer-Quadranten ein. Aber was passiert mit Personen, die nicht in dieses Schema passen? Häufig finden sich Einzelne beispielsweise auch im Quadranten „Nähe-Wechsel“ wieder. Diese Unterschiedlichkeit hinsichtlich des Bedürfnisses nach Berechenbarkeit und Vorhersehbarkeit kann die Quelle für Konflikte sein. Der Wechseltyp wird sich auf anstehende Veränderungen oder Neuerungen eher einlassen können als jene, die auf der Dauer-Seite stehen. Nur bei erfolgreicher Lösung solcher Konflikte ist die Entwicklung der Gruppe insgesamt gewährleistet. Unterschiedlichkeit ist im-

mer beides: die Quelle für Frustration und Weiterentwicklung.

### Der Widerstreit persönlicher Ziele

An einem fiktiven Beispiel soll die Dynamik individueller Ziele als Folge der existenziellen Grundbedürfnisse erläutert werden. Der Krankenpfleger Patrick Jung-hans (24) tritt seine neue Stelle auf einer Pflegestation in einem Altenpflegeheim an. Das Stammpersonal ist altersmäßig gemischt. Patrick freut sich auf den neuen Job. Er war vorher in einer anderen Einrichtung tätig. Dort hat er auch seine Ausbildung absolviert. Der Wechsel stand für ihn vor allem deshalb an, weil er sich beruflich weiterentwickeln möchte. In die Altenpflege ist er mangels alternativer Jobangebote gegangen. Im Prinzip fühlt er sich fachlich unterfordert. Eine Tätigkeit als Leiter kommt für ihn auch infrage. Vom Typ her ist er jemand, der gern auch für sich ist. Einen Großteil seiner Freizeit verbringt er mit Extrembergsteigen. Dabei liebt er die Abwechslung und die körperliche Herausforderung. Er ist seit längerem „solo“ und auf der Suche nach einer neuen Partnerin. Im Riemann-Thomann-Kreuz würde man ihn dem Distanz-Wechsel-Quadranten zuordnen.

Welche Ziele resultieren aus dieser Ausgangslage für Patrick? Ein Sachziel könnte die berufliche Weiterentwicklung sein. Das Beziehungsziel könnte für ihn im Moment heißen, eine neue Partnerin kennenzulernen. Aber wie bedeutsam und dringlich ist es für ihn, diese Ziele aktuell und in einer bestimmten Zeit zu erreichen? Ganz abgesehen davon, wie bewusst sie ihm sind.

Mit der Art der Ziele (sach- oder beziehungsbezogen), der Bedeutsamkeit (Kernziel oder weniger bedeutsam), der Dringlichkeit (vordringlich oder nachgeordnet) und der Bewusstheit (bewusst, unbewusst) kann also die persönliche Zielstruktur beschrieben werden (Stahl 2012). Sie wird von der Dimensionalität her in gleicher, von den jeweiligen Inhalten aber in ganz anderer Weise bei seinen neuen Teamkollegen vorhanden sein. Wenn Patrick in sein neues Team kommt, wird es zu einem mehr oder weniger offenen Aushandeln kommen, wann er seine Ziele umsetzen kann und inwieweit die Teamkollegen dabei ihre Ziele neu ordnen müssen. Es könnte ja sein, dass die leitende Schwester Gisela (53) sehr wohl Patricks Ehrgeiz spürt und sie mehr oder weniger bewusst sein Engagement als Bedrohung erlebt. Oder Klaus (45), der bisher der einzige männliche Pfleger war und

nun seine Position als „Hahn im Korb“ gefährdet sieht und glaubt, mit Patrick um die Anerkennung bei den weiblichen Teammitgliedern ringen zu müssen.

### Der psychologische Gruppenvertrag

Wie kann man sich die Wechselwirkung der vielen individuellen Ziele innerhalb einer Gruppe vorstellen? In jedem Team existiert eine Art chaotisches Sammelbecken der Ziele sämtlicher Mitglieder. Wegen des Bedürfnisdrucks strebt das Chaos nach einer gewissen Ordnung: Wessen Ziele lassen sich wann umsetzen? Im Sinne einer spontanen und mehr oder weniger direkt ausgehandelten Strukturbildung entsteht ein sogenannter „psychologischer Vertrag“. In der Alltagssprache bezeichnet man dieses Phänomen auch als „ungeschriebene Gesetze“, also Regeln und Gepflogenheiten, die nicht schriftlich festgehalten sind, die aber jeder kennt und an die man sich zu halten hat, damit man zur Gruppe dazugehören darf.

Im Fall von Patricks Team könnte ein ungeschriebenes Gesetz lauten: „Alle sind pünktlich 15 Minuten vor Dienstbeginn in der Umkleidekabine, bis auf Pfleger Klaus, der darf unbehelligt regelmäßig fünf Minuten zu spät kommen.“ Die Ausnahme bestätigt auch hier die Regel. Der Vertrag behält seine Gültigkeit solange alle Gruppenmitglieder ihre persönlichen Ziele verwirklichen können und bis zu dem Zeitpunkt, da durch äußere oder innere Einflüsse oder Veränderungen das nicht mehr der Fall ist. Anpassungen von Regeln erfolgen meist im Zuge von Konfliktlösungen. Patrick könnte sich zum Beispiel nach einer gewissen Eingewöhnungszeit so sicher fühlen, dass er die Unpünktlichkeit von Klaus anspricht. Jene, die bisher dazu geschwiegen und dieses Verhalten dennoch missbilligt haben, werden sich jetzt auch zu Wort melden. Klaus wird lernen müssen, dass er sich dieser Regel unterzuordnen hat und sein Verhalten ändern. Der Vertrag ist modifiziert und funktioniert in diesem Bereich wieder.

### Teamkulturen

Es ist anzunehmen, dass sich in Gruppen ebenso wie bei Einzelnen bestimmte Bevorzugungen innerhalb des Riemann-Thomann-Kreuzes ergeben. In Institutionen, in denen das Helfen, Pflegen und Versorgen den eigentlichen Arbeitsauftrag, den Zweck der Organisation, darstellen, ist deswegen damit zu rechnen, dass der Pol der Nähe als Bedürfnisströmung stark re-

präsentiert sein wird. Vermutlich sind die Bedürfnisse nach Struktur, Ordnung und Beständigkeit im Sinne des Dauer-Pols ebenfalls überdurchschnittlich vertreten. Man spricht in diesem Zusammenhang von einer Nähe-Dauer-Kultur. Bezogen auf den Auftrag solcher Teams ist diese kulturelle Strömung durchaus sinnvoll. In anderen Branchen sind entsprechend andere Schwerpunktströmungen vorzufinden.

Jeder Kulturtyp hat seine Vor- und Nachteile für die Gruppenentwicklung. Menschen in Nähe-Dauer-Kulturen tun sich schwer mit Veränderungen und dem Ansprechen von Konflikten (vgl. Abbildung 2). Harmoniestreben als Dogma wird leicht zum Hemmschuh für eine Weiterentwicklung durch produktive Konfliktlösungen.

### Entwicklungszyklen

Der aktuelle Status quo eines Teams manifestiert sich im impliziten Gruppenvertrag. Dieser muss im Wesentlichen mit den Zielen der Einzelnen und der Gruppenaufgabe kompatibel sein. Ist das nicht der Fall, muss es zu Prozessen kommen, die diese Kompatibilität wieder herstellen, andernfalls ist die Existenz der Gruppe gefährdet.

In der Praxis kann sich das zum Beispiel darin äußern, dass sich Teammitglieder in ein „Dauerkrank“ flüchten oder das Team verlassen. Dieser Zusammenhang ist im Einzelfall nicht ursächlich nachweisbar. Allerdings legen Untersuchungen zum Betriebsklima derartige Zusammenhänge zwischen schlechtem Klima als Ergebnis unbewältigter Konflikte und Krankenstand sowie Produktivitätsverlusten nahe (Hangebrauck et al. 2003, Busch 2009). Es ist auch möglich, dass Konflikte so weit eskalieren, dass mehrere Mitglieder das Team verlassen müssen oder Gruppen zusammengelegt oder aufgelöst werden. Stahl (2012) spricht in diesem Zusammenhang auch von der „Evolution des Gruppenvertrages“. Damit eine Gruppe erfolgreich ist, muss sie ihren Gruppenvertrag permanent an sich verändernde äußere und innere Bedingungen, manchmal auch in kleinen, fast nicht wahrnehmbaren Schritten, anpassen.

In der wissenschaftlichen Gruppenforschung und auch in der beraterischen Praxis hat sich die Auffassung etabliert, dass jede Gruppe bestimmte Entwicklungsphasen durchlaufen muss (Simon 2003). Zur Beschreibung ist die sogenannte „Teamentwicklungsuhr“ gebräuchlich. Die Uhr

dient dabei als Metapher dafür, dass sich diese Prozesse ständig wiederholen, die Entwicklung also nie ganz abgeschlossen ist (Francis & Young 1998).

## 1. Phase der Gruppenfindung

Im stationären Betrieb eines Pflegeheims oder eines Krankenhauses dürfte es eher selten vorkommen, dass Gruppen völlig neu zusammengestellt werden. In der Regel stehen Teams vor der Aufgabe, sich infolge einer Umstrukturierung neu finden zu müssen, zum Beispiel weil zwei Bereiche zusammengelegt wurden. Auch in dieser Situation steht eine Gruppe vor der Aufgabe, einen gemeinsamen Neubeginn zu bewältigen. Diese Ausgangssituation entsteht auch dann, wenn ein neues Mitglied in die Gruppe integriert werden muss. Was zeichnet also diese Zeit des Sich-Findens und -Formierens aus? Es ist eine Zeit des Sich-Kennenlernens, Sich-Einschätzens und Sich-Einordnens. Der Schwerpunkt liegt hier auf der Betonung der Gemeinsamkeiten. Es geht dabei vor allem darum, eine relativ verunsichernde, weil neue Situation zu bewältigen. Wer ist der oder wer sind die jeweils Neuen? Welche Erfahrungen, Wünsche und Ziele bringen sie in die neue Gruppe ein? In dieser (Neu-)Gründungsphase ist es notwendig, Kontakt zu stiften und die Zugehörigkeit zur Gruppe herzustellen. Unsicherheiten werden durch konventionelle Umgangsformen gemeistert.

In unserem fiktiven Beispiel (Patrick Junghans) könnte es sein, dass die Stationsleitung ihn zunächst allen vorstellt und sich alle anderen Mitglieder des Pflegeteams auch vorstellen. Er wird in allen Bereichen herumgeführt, höflich aber eher distanziert begrüßt. Wenn die Konvention aber darin besteht, dass man einen eher rauen, dafür aber herzlichen Umgangston pflegt, dann wird Patrick gleich damit vertraut gemacht. Persönlichere Themen, wie zum Beispiel seine Karrierevorstellungen, werden in dieser Phase noch ausgespart.

## Orientierung geben

Unabhängig von der konkreten Situation der jeweils Beteiligten: Die Überschrift lautet für alle gleichermaßen „Neuorientierung“. Alle müssen lernen, mit wem sie in Zukunft zu tun haben werden. Gruppendynamisch kommt es zu einer völlig neuen Konstellation von persönlichen Bedürfnissen/Zielen. Die zentrale Aufgabe der Leitung besteht darin, unter Rückgriff auf Konventionen Gewissheit

## Zusammenfassung

Die Leistung von Teams wird zu einem großen Teil auch von der gruppendynamischen Funktionsfähigkeit bestimmt. Der Artikel gibt einen Überblick über die grundlegenden gruppendynamischen Prozesse und die Unterstützungsmöglichkeiten durch die Gruppenleitung. Quelle für Gruppendynamik sind immer die individuellen Bedürfnisse der Mitglieder. Diese manifestieren sich in mehr oder weniger bewussten persönlichen Zielen. In jeder Gruppe stellt sich nach und nach ein systemisches Gleichgewicht ein. Es findet seinen Niederschlag in einem Regel- und Normsystem, dem sogenannten „Gruppenvertrag“. Dieser muss kompatibel mit der Teamaufgabe sein. Um die optimale Leistungsfähigkeit zu erreichen, sind Entwicklungsphasen zu absolvieren. Die Teamleitung oder ein Teamcoach können dazu beitragen, dass dies gelingt.

**Schlüsselwörter:** *Teamarbeit, Gruppendynamik, Konflikte*

und Orientierung zu geben. Die Leitung hat dafür zu sorgen, dass die räumlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen bekannt werden (Arbeitszeiten, -orte, gültige Anredeformen usw.) und nach welchen grundlegenden Regeln gemeinsam gehandelt wird. Was ist bei uns üblich, was gehört sich nicht? Auf der inhaltlichen Ebene ist eine Definition darüber zu geben, warum und wozu die Gruppe existiert und in welchen Rollen (Aufgabengebiete und Verantwortlichkeiten) gehandelt wird. Die Gruppenmitglieder sollen die Möglichkeit bekommen, sich auf einer vorerst oberflächlichen Ebene im Dienste des Abbaus von Vorurteilen kennenzulernen. In der Anfangsphase kann eine Gruppe überfordert sein, wenn jetzt schon Konflikte aufkeimen. Wichtig ist dabei allerdings, dass die Leitung signalisiert, dass die Konfliktthemen sehr wohl gesehen werden, dass sie aber erst später zur Bearbeitung kommen.

## 2. Phase der Auseinandersetzung

In der meist auch als „Konfliktphase“ bezeichneten Etappe geht es nun darum, die Unterschiede in den jeweiligen Zielvorstellungen zuzulassen. Es ist erforderlich, sich zu zeigen, sich zu vertreten und darüber auch in eine Auseinandersetzung zu kommen. Besonders in den beschriebenen Nähe-Kulturen ist das eine große Herausforderung. Natürlich heißt das nicht, dass zwangsläufig zwischenmenschliche Katastrophen an der Tagesordnung sein müssen. Im Alltagsverständnis setzen viele Menschen schon allein das Wort „Konflikt“ ausschließlich mit schweren zwischenmenschlichen Störungen in Verbindung. Das ist nicht gemeint. Die Unterschiedlichkeit der individuellen Zielstellungen und das mehr oder weniger zufällige „In-eine-Gruppe-geworfen-Sein“

verlangt aber nach einem Minimalkonens. Bevor dieser erreicht werden kann, braucht es eine Auseinandersetzung über die Unterschiede. In vielen Gruppen passiert das quasi nebenbei und nicht immer auf direktem Wege.

## Konflikte moderieren

In dieser Phase ist es besonders wichtig, dass die Leitung für sich die Rollen geklärt hat, aus denen heraus sie agieren kann und will, also welche Interessen sie als Führungskraft hat und welche Anforderungen an die gruppendynamische Leitung und Moderation gestellt werden. In der schon beschriebenen Nähe-Dauer-Kultur kann das heikel sein. Die Versuchung ist groß, die Gruppe in dieser Phase eher befrieden zu wollen, als sie bei den notwendigen Auseinandersetzungen zu begleiten. Es ist vorstellbar, dass eine Teamleitung in der Rolle der Führungskraft Vorgaben zu erfüllen hat, die einer gründlichen Konfliktbearbeitung entgegenstehen. Der Stationsbetrieb muss „rund laufen“, es ist keine Zeit für tiefergehende Klärungsprozesse. In so einem Fall ist es angebracht, die Rollentrennung transparent zu machen oder gegebenenfalls die gruppendynamische Betreuung im Rahmen von Supervision an einen externen Berater zu delegieren.

Die Leitung sollte signalisieren, dass Konflikte eine notwendige Voraussetzung für Entwicklung und erfolgreiche Zusammenarbeit sind. Unterschwellige und von allen wahrnehmbare Spannungen sollten benannt werden. Es bietet sich an, alle Mitglieder um eine Einschätzung zu bitten, zum Beispiel darüber, was aus ihrer Sicht im Moment gut und was nicht so gut läuft. Kritische Äußerungen Einzelner sollten gewürdigt und durch Nachfragen präzisiert werden: „Habe ich Sie rich-

tig verstanden, dass Sie im Moment mit dem Engagement einiger Kollegen unzufrieden sind?“ Eine Ermunterung zur Ansprache konkreter Personen kann dadurch begleitet werden, dass sich die Leitung in die Perspektive der Konfliktpartner hinein denkt und -fühlt. In der Regel führt das Gefühl, verstanden zu werden, zu einer Entspannung. Eine Führungskraft in der Rolle der Moderatorin tut gut daran, mit gutem Beispiel voranzugehen und die eigenen Störungen ebenfalls zu benennen. Dabei ist allerdings Fingerspitzengefühl gefragt. Es hat wenig Sinn, der Gruppe vorzuschreiben, wann sie welchen Konflikt zu bearbeiten hat. Sie könnte an die Grenzen ihrer Belastbarkeit geraten.

Sofern die Gruppe diese erste Hürde genommen hat und Konfliktpartner und Themen benannt sind, sollte das Geschehen in konstruktive Bahnen gelenkt werden. Es kann hilfreich sein, dafür noch mal ausdrücklich Gesprächsregeln zu vereinbaren und alle Themen zu sammeln, damit diese der Reihe nach abgearbeitet werden können. Es bleibt gelegentlich nicht aus, dass länger zurückgehaltene Emotionen nach Ausdruck verlangen. Die Moderatorin wird dann verstärkt zur allparteilichen Klärungshelferin. Sie unterstützt die Beteiligten darin, ihren Gefühlen Ausdruck zu verleihen. Das geschieht durch sogenannte „Erste-Hilfe-Empathie“, indem sie die Personen direkt anspricht: „Es ist nicht zu übersehen Herr Müller, Sie sind extrem sauer darüber, dass man Sie nicht rechtzeitig gefragt hat!“ (vgl. Oboth & Seils 2006). Das einführende Benennen dessen, was ist, führt dazu, dass sich die Betroffenen in ihrer Emotionalität verstanden fühlen und dass die Erregung wieder abnimmt. Das Gegenteil würde man erreichen mit Äußerungen wie: „Nun beruhigen Sie sich doch mal, so schlimm ist das ja nicht!“ Eskalationen sind nicht in jedem Fall zu vermeiden und manchmal ist es auch notwendig, dass man durch das „Nadelöhr der Eskalation“ geht, bevor man sich wieder einander annähern kann.

Im Ergebnis dieser Konfliktphase sind die unterschiedlichen Positionen und ggf. auch schon die dahinter liegenden unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse benannt und schriftlich festgehalten. Jetzt kann es an das Verhandeln und Entscheiden gehen.

### 3. Über Regeln einigen

Im Beispiel könnte die Auseinandersetzung über das Pünktlichkeitsverhalten innerhalb der Gruppe dazu führen, dass

eine neuerliche Übereinkunft darüber getroffen wird, wann man zum Dienst zu erscheinen hat. Vielleicht wird ein Kompromiss gefunden und die Regelung lautet nun, mindestens fünf Minuten vor Dienstbeginn im Dienstzimmer zur Übergabe zu erscheinen und die Dauer des Umziehens vorher selbst einzukalkulieren. Auf jeden Fall muss im Ergebnis des Feststellens der Unterschiede eine Entscheidung getroffen werden. In dieser dritten Normierungsphase muss sich eine Gruppe über ihre Regeln und Normen einigen. Das kann auch heißen, dass einige sich mit einer Mehrheitsentscheidung abfinden müssen.

### 4. Leistungsfähig sein

Dem Modell der Gruppenphasen folgend, ist es erst in der vierten Phase – der Leistungsphase – möglich, dass die Gruppe ihren Auftrag optimal erfüllen kann. Der an die Aufgabenstellung und an die Ziele der einzelnen Mitglieder angepasste Gruppenvertrag wird auf Tauglichkeit geprüft. Kleine Anpassungen und Korrekturen sind auch in dieser Phase notwendig. Die Gruppe erreicht nun eine gewisse Beständigkeit und Verlässlichkeit und ist bereit für den eigentlichen Auftrag.

Nach einer erfolgreichen Leistungszeit gilt es, innezuhalten und zu prüfen, inwiefern weitere Anpassungen vorgenommen werden sollten. Das Motto könnte lauten: „Wo stehen wir nun, nachdem wir unser Ziel erreicht haben? Was können neue Aufgaben sein und welche neuen Regelungen brauchen wir dafür?“ Man kann diese fünfte Phase auch mit einer erneuten Zeit der Orientierung ähnlich der Gründungszeit des Teams vergleichen.

## Praktikabilität und Nutzen

Wie jedes Modell ist auch die hier vorgestellte Beschreibung eines wiederkehrenden Verlaufs eine starke Vereinfachung dessen, was in Wahrheit geschieht. Die Leser aus der Praxis werden sich schon gefragt haben, wie das im wirklichen Leben einer Arbeitsgruppe funktionieren soll, wenn so viel Vorlauf nötig ist, damit überhaupt Arbeitsfähigkeit erreicht wird und ein Team erst im vierten Schritt die Phase seiner Leistungsfähigkeit erreicht haben soll. Der hier beschriebene Ablauf ist der Idealfall. Möglich wäre dieser, wenn man zum Beispiel der Eröffnung eines neuen Bereiches eine Startveranstaltung mit einer ausführlichen Klärung des neuen Rahmens, der zu erfüllenden

Aufgaben und der Erwartungen aller Beteiligten aneinander voranstellen würde. Es ist auch möglich, die Zusammenarbeit in Form jährlicher Klausurtagungen und unterstützt durch einen Moderator zu balancieren.

Viel wahrscheinlicher ist, dass die Phasen im Schnelldurchlauf absolviert oder gar umgangen werden. Solche Sätze wie „Wir sind doch hier nicht im Kindergarten, dass wir uns ewig mit den Befindlichkeiten Einzelner auseinandersetzen müssen!“ sprechen sehr für eine Vermeidung von anstehenden Auseinandersetzungen. Ebenso ist eine Vermischung von Phasen möglich. Ich beobachte gelegentlich, dass Konflikte dadurch gelöst werden sollen, dass Regeln aufgestellt werden. Wenn sich diese Regeln in der Praxis nicht bewähren, ist das meistens ein Indiz für ungeklärte Konflikte. Hier wäre also die Konfliktphase mit der Normierungsphase verquickt.

In der wissenschaftlichen Debatte ist das Phasenmodell keineswegs unumstritten. In meiner beraterischen Praxis mache ich aber regelmäßig die Erfahrung, dass Gruppen dieses Modell sehr gut auf sich anwenden können. Es ermöglicht die Schritte einer Entwicklung getreu dem Leitsatz von Kurt Lewin, einem der berühmten Väter der psychologischen Organisationsforschung: „Nichts ist so praktisch, wie eine gute Theorie!“ <<

#### Zusatzinformationen

Die Abbildungen 1 und 2 finden Interessierte auf unserer Homepage [www.pflegezeitschrift.de](http://www.pflegezeitschrift.de) unter der Rubrik „Aktuelles Heft“.



#### Literatur

Die Literatur zu diesem Artikel finden Interessierte auf unserer Homepage [www.pflegezeitschrift.de](http://www.pflegezeitschrift.de) unter der Rubrik „Aktuelles Heft“.

#### Autorenkontakt:

**Dr. Alexander Stoll** ist Arbeits- und Organisationspsychologe, Psychodramatiker und ausgebildeter Berater (Supervisor BDP). Er berät Einzelpersonen und Teams in kritischen beruflichen Phasen und bietet Seminare zu psychologischen Fragen an.  
**Kontakt:** [www.beratung-stoll.de](http://www.beratung-stoll.de)  
**E-Mail:** [info@beratung-stoll.de](mailto:info@beratung-stoll.de)