



Whitepaper

Gruppe und Gruppendynamik bei Eric Berne

Mike Breitbart und Sven Golob

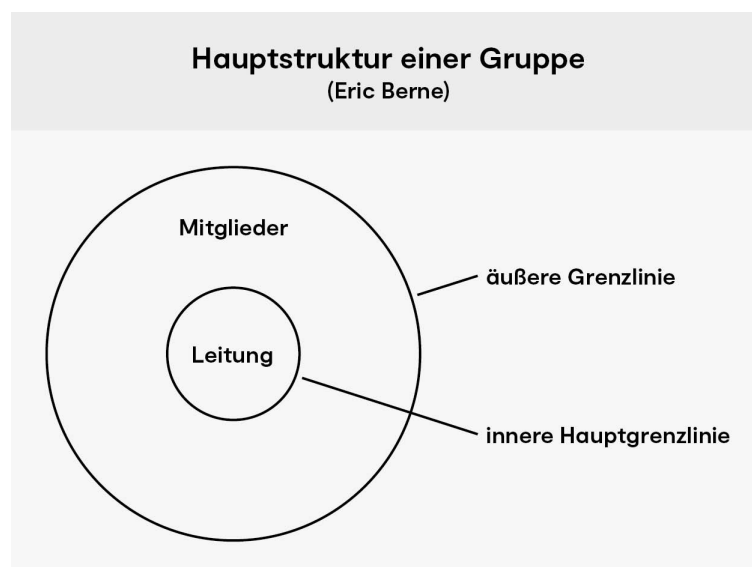
Einleitung

Eine **Gruppe** wird als eine Ansammlung von Individuen definiert, die für einen scheinbar gemeinsamen Zweck miteinander interagieren. Diese Definition berücksichtigt, dass es auf der sozialen Ebene eine gemeinsam vereinbarte Gruppenaufgabe gibt, während auf der psychologischen Ebene verschiedene, oft widersprüchliche oder verdeckte Tagesordnungspunkte wirken. Die Gruppe bildet so eine kollektive psychologische Einheit, die aus den verdeckten Botschaften und Motiven der einzelnen Mitglieder besteht.

Eric Berne definiert Gruppe in „Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen“ als:

„Eine Gruppe lässt sich definieren als ein Sozialaggregat mit einer äußeren Grenzlinie und mindestens einer inneren Grenzlinie.“

Die äußere Grenzlinie trennt die Gruppe (Mitglieder) von der äußeren Umwelt (Nicht-Mitglieder), während innere Grenzlinien die Gruppe unterteilen. Hier hebt Berne die innere Hauptgrenzlinie hervor, welche die Gruppe in Leitung und andere Mitglieder unterteilt.

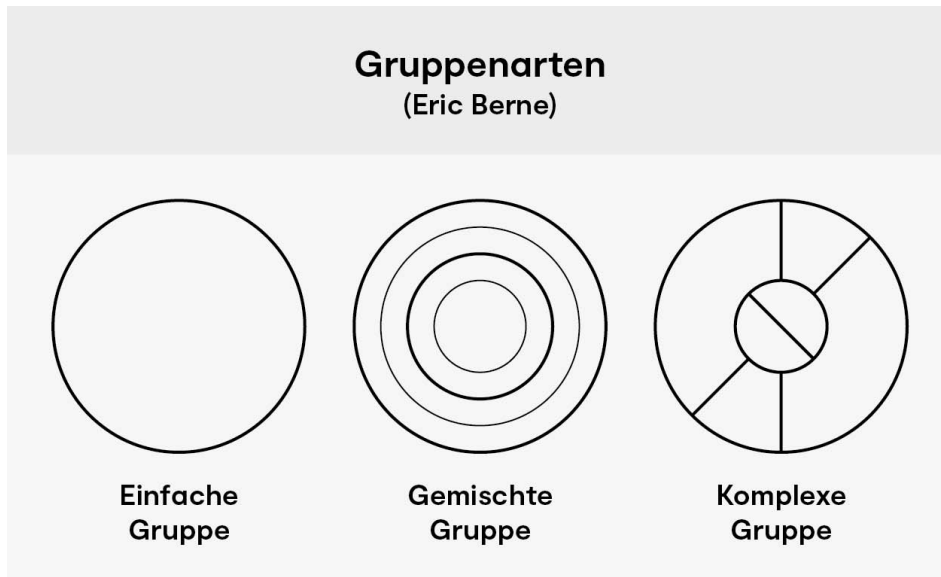


Klassifizierung von Gruppen

Eric Berne definiert die Gruppenarten in der Transaktionsanalyse als **einfache**, **gemischte** und **komplexe Gruppen**:

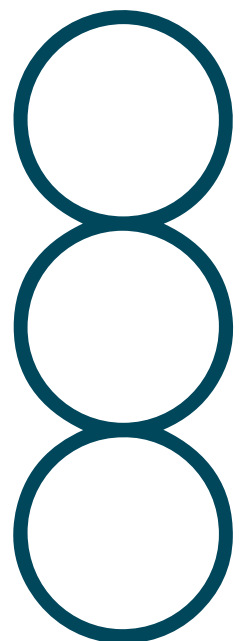
1. **Einfache Gruppen** bestehen aus Mitgliedern, die alle eine ähnliche oder gleiche Rolle einnehmen. Sie haben eine homogene Struktur, was bedeutet, dass es wenig oder keine Unterschiede in Bezug auf Funktionen oder Verantwortlichkeiten gibt.
2. **Gemischte Gruppen** setzen sich aus Individuen zusammen, die verschiedene Rollen oder Funktionen haben. Hier gibt es unterschiedliche Ebenen von Macht oder Verantwortung, die jedoch alle auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten.
3. **Komplexe Gruppen** sind vielschichtig und haben oft eine größere Vielfalt an Rollen, Machtverhältnissen und Funktionen. Diese Gruppen weisen eine hohe Dynamik auf und beinhalten oft mehrere Subgruppen oder Hierarchien.

Diese Klassifikation hilft, die Komplexität und Struktur von Gruppen in verschiedenen sozialen und organisatorischen Kontexten besser zu verstehen.



Eigenschaften von Gruppen

Zur **Gruppe** gehören laut Eric Berne neben der einfachen Definition einer „Ansammlung von Individuen“ auch weitere wichtige Aspekte, die eine Gruppe als Einheit charakterisieren:



1. **Gemeinsamer Zweck:** Auf der sozialen Ebene hat die Gruppe einen scheinbar gemeinsamen Zweck, den die Mitglieder vereinbart haben. Dies umfasst die formale Gruppenaufgabe, wie sie auf der bewussten Ebene von den Gruppenmitgliedern wahrgenommen wird.
2. **Psychologische Ebene:** Auf der psychologischen Ebene wirken jedoch verdeckte, oft widersprüchliche Motive und Tagesordnungspunkte, die die Dynamik der Gruppe beeinflussen. Diese verdeckten Agenden ergeben sich aus den individuellen Bedürfnissen, Erwartungen und unbewussten Prozessen der Gruppenmitglieder.
3. **Kollektive psychologische Einheit:** Die Gruppe formt eine „kollektive psychologische Einheit“, die mehr ist als die Summe ihrer Einzelteile. Diese Einheit entsteht durch das Zusammenspiel der verdeckten Botschaften und Motive aller Mitglieder und verleiht der Gruppe eine eigene Dynamik und Identität.
4. **Gruppenkultur:** Jede Gruppe entwickelt im Laufe der Zeit ihre eigene Kultur, die durch Gruppennormen, -etikette, und -charakter geprägt wird. Diese Kultur beeinflusst die Art der Interaktion und Kommunikation innerhalb der Gruppe.

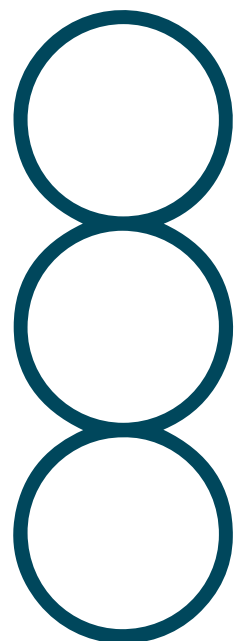
Diese Elemente zeigen, dass eine Gruppe sowohl durch äußere, sichtbare Strukturen als auch durch tiefere, psychologische Prozesse geprägt ist.

Die Gruppenkultur

Die **Gruppenkultur** beschreibt die spezifischen Normen, Verhaltensweisen, Regeln und Werte, die sich innerhalb einer Gruppe entwickeln und die Art und Weise prägen, wie die Mitglieder miteinander interagieren. Diese Kultur ist ein wesentliches Element für das Verständnis von Gruppenprozessen, da sie auf der gemeinsamen Geschichte und den Interaktionen der Mitglieder basiert. Gruppenkultur geht über formale Regeln hinaus und umfasst subtile soziale Dynamiken, die die Gruppe als Ganzes formen.

Elemente der Gruppenkultur:

1. **Gruppenetikette:** Dies bezieht sich auf die expliziten und impliziten Verhaltensregeln, die innerhalb der Gruppe gelten. Dazu gehören zum Beispiel Höflichkeitsnormen, Gesprächsregeln und der Umgang mit Konflikten.
2. **Technische Kultur:** Hierunter fallen die „technischen“ oder praktischen Aspekte des Miteinanders. In pädagogischen Gruppen könnte dies z.B. beinhalten, wie Wissen geteilt wird, wie Diskussionen moderiert werden oder welche Kommunikationswerkzeuge verwendet werden.



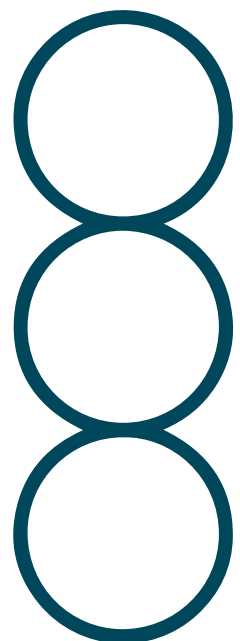
3. **Gruppencharakter:** Jede Gruppe entwickelt einen eigenen „Charakter“, der sich in der Atmosphäre und den gemeinsamen Werten widerspiegelt. Dieser Charakter wird von der Persönlichkeitsstruktur der Mitglieder beeinflusst und äußert sich z.B. in der Art, wie Verantwortung verteilt oder Entscheidungen getroffen werden.
4. **Ich-Zustände und kollektive Persönlichkeitsstruktur:** Berne hebt hervor, dass die Gruppenkultur parallele Strukturen zu den Ich-Zuständen eines Individuums aufweist – also Eltern-Ich, Erwachsenen-Ich und Kind-Ich. Diese Struktur zeigt sich in der Gruppe als Ganzes, z.B. durch autoritäre, rationale oder spielerische Dynamiken. Dies bedeutet, dass die Gruppe, ähnlich wie ein Individuum, von unterschiedlichen emotionalen und rationalen Kräften gelenkt wird.

Entwicklung der Gruppenkultur:

- Die Gruppenkultur entsteht nicht sofort, sondern entwickelt sich über Zeit durch die Erfahrungen, die die Mitglieder miteinander machen. Konflikte, Erfolgserlebnisse und gemeinsame Ziele tragen zur Formung dieser Kultur bei.
- **Führung und Normsetzung:** Die Gruppenleitung spielt eine zentrale Rolle bei der Entwicklung der Gruppenkultur. Sie fördert oder hindert bestimmte Verhaltensweisen, legt explizite Regeln fest und fungiert als Modell für akzeptables Verhalten. Diese Normen und Werte, die sich daraus entwickeln, bleiben oft auch bestehen, wenn sich die Zusammensetzung der Gruppe verändert.

Funktionen der Gruppenkultur:

1. **Sicherheit und Struktur:** Eine gut etablierte Gruppenkultur gibt den Mitgliedern Orientierung und Sicherheit, da sie wissen, was von ihnen erwartet wird und wie sie sich verhalten sollen. Dies fördert das Vertrauen innerhalb der Gruppe.
2. **Identität und Zugehörigkeit:** Durch die gemeinsame Kultur entwickeln die Mitglieder ein Gefühl der Zugehörigkeit und Gruppenidentität. Sie identifizieren sich mit den Normen und Werten der Gruppe, was das Zusammengehörigkeitsgefühl stärkt.
3. **Förderung oder Hemmung von Veränderungen:** Eine etablierte Gruppenkultur kann Veränderungen fördern, indem sie Offenheit und Anpassungsfähigkeit begünstigt. Sie kann aber auch starr und konservativ werden, wenn sie zu rigide ist, was die Weiterentwicklung der Gruppe behindern kann.
4. **Rahmen für Kommunikation und Konfliktbewältigung:** Die Art und Weise, wie innerhalb der Gruppe kommuniziert wird, ist oft Teil der Gruppenkultur. Offene oder verdeckte Konflikte, die Art



der Diskussionen und die Konfliktlösungskompetenz werden durch die Kultur der Gruppe maßgeblich bestimmt.

Insgesamt ist die Gruppenkultur ein dynamischer Prozess, der das Verhalten der Gruppenmitglieder lenkt, die Effizienz der Gruppe beeinflusst und die Erreichung gemeinsamer Ziele unterstützt oder behindert. Die Kultur einer Gruppe ist tief verwurzelt in den Erfahrungen, Normen und unbewussten Dynamiken, die sich im Laufe der Zeit herausbilden.

Gruppenprozess

Der **äußere Gruppenprozess** bezieht sich auf die Einflüsse von außen, die eine Gruppe erfahren kann, insbesondere durch externe Bedrohungen oder Störungen. In der Transaktionsanalyse von Eric Berne wird erklärt, dass Gruppen von äußeren Einflüssen, wie unerwarteten Ereignissen oder Bedrohungen, betroffen sein können. Diese äußeren Kräfte können eine destabilisierende Wirkung haben, wenn sie nicht angemessen bewältigt werden.

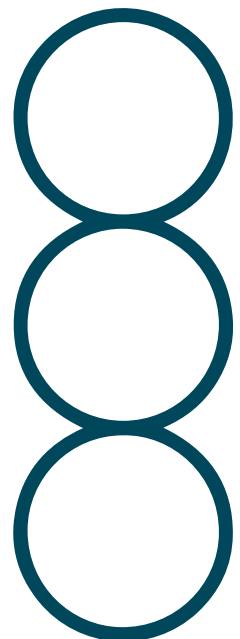
Gruppenkohäsion

Das Wort "Kohäsion" wird im Deutschen mit "Zusammenhalt" übersetzt. Es beschreibt den Grad der Bindung oder des Zusammenhalts innerhalb einer Gruppe. Sie bezieht sich auf die emotionale Bindung der Mitglieder zueinander und das Gefühl, Teil einer Einheit zu sein. Gruppenkohäsion entsteht durch gemeinsame Erlebnisse, Werte und Normen, die sich im Laufe der Zeit entwickeln. Ein starkes Gefühl der Kohäsion kann die Gruppe resilienter gegen externe Bedrohungen machen.

Bedrohung von außerhalb

Eine **Bedrohung von außerhalb** kann in Form von physischer Präsenz oder psychologischen Einflüssen auftreten, die die Stabilität der Gruppe gefährden. Beispiele hierfür könnten unerwartete Unterbrechungen oder äußere Störungen sein, wie etwa das Auftreten von Autoritäten (z. B. Polizei) oder andere unvorhergesehene Ereignisse. Wenn diese äußeren Bedrohungen nicht angemessen gehandhabt werden, kann dies zu einer Desintegration der Gruppe führen.

Es ist Aufgabe der Gruppenleitung, diese äußeren Einflüsse zu erkennen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um die Gruppenkohäsion zu schützen. Dazu gehört das Setzen klarer Grenzen, sowohl physischer als auch psychologischer Natur, um den Gruppenmitgliedern ein Gefühl von Sicherheit und Schutz zu vermitteln. Starke innere und



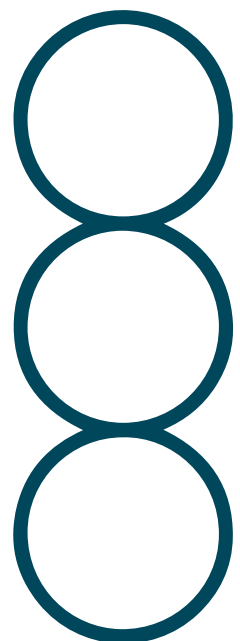
äußere Grenzen helfen der Gruppe, sich gegen destruktive Einflüsse von außen abzusichern.

Innere Bedrohungen

Bedrohungen innerhalb der Gruppe beziehen sich auf Verhaltensweisen oder Dynamiken, die die Kohäsion und den Erfolg einer Gruppe gefährden können. Sie können auf verschiedenen Ebenen auftreten und sowohl von der Gruppenleitung als auch von den Mitgliedern ausgehen. In der Transaktionsanalyse und Gruppenpsychotherapie beschreibt Eric Berne mehrere destruktive Dynamiken, die als Bedrohungen innerhalb einer Gruppe gelten.

Arten von Bedrohungen innerhalb der Gruppe:

1. **Konflikte und Polarisation:**
 - Konflikte zwischen Gruppenmitgliedern können entstehen, wenn individuelle Bedürfnisse nicht im Einklang mit den Gruppenaufgaben oder Zielen stehen. Solche Konflikte führen oft zu Spannungen und können die Gruppe in Fraktionen spalten.
 - **Polarisation** entsteht, wenn sich die Mitglieder auf gegensätzliche Positionen zurückziehen und eine Atmosphäre von "Wir gegen die" entsteht, was die Zusammenarbeit behindert.
2. **Rollenkonfusion:**
 - Wenn unklar ist, welche Rollen die Mitglieder innerhalb der Gruppe einnehmen, oder wenn die Leitung nicht klar definiert ist, kann dies zu Unsicherheit und Unzufriedenheit führen. Dies kann auch zu Machtkämpfen innerhalb der Gruppe führen.
3. **Übermäßige Kontrolle oder Laissez-faire-Führung:**
 - Eine zu strenge Kontrolle durch die Gruppenleitung kann die Autonomie der Mitglieder einschränken, Kreativität unterdrücken und zu Widerstand führen.
 - Andererseits kann ein Laissez-faire-Stil, bei dem die Leitung zu wenig Struktur bietet, ebenfalls problematisch sein, da er den Mitgliedern keine Orientierung gibt und Unsicherheiten verstärken kann.
4. **Aggression und Sabotage:**
 - Mitglieder, die bewusst oder unbewusst versuchen, die Gruppe zu destabilisieren, können durch aggressives oder sabotierendes Verhalten zu einer Bedrohung für den Gruppenzusammenhalt werden. Dies kann sich in Form von verdeckten Feindseligkeiten oder offenem Widerstand äußern.
5. **Passivität und Rückzug:**
 - Mitglieder, die sich aus der aktiven Teilnahme zurückziehen oder passiv bleiben, können den Gruppenprozess



ebenso stören, wie solche, die dominieren. Rückzug kann auf inneren Widerstand oder auf ungelöste Konflikte hinweisen und den Fortschritt der Gruppe behindern.

6. Destruktive Spiele:

- Laut Berne können Gruppenmitglieder auch destruktive psychologische Spiele spielen, die darauf abzielen, versteckte Agenden durchzusetzen, und so den Gruppenprozess stören. Solche Spiele führen oft zu Misstrauen und emotionalen Verletzungen.

Umgang mit Bedrohungen

Die **Gruppenleitung** hat die Aufgabe, diese Bedrohungen frühzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Dazu gehört es, klare Strukturen zu schaffen, Rollen zu klären und eine offene Kommunikationskultur zu fördern, in der Konflikte produktiv angesprochen werden können.

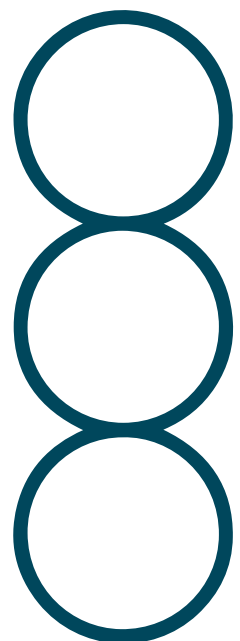
Diese Bedrohungen können in jeder Phase der Gruppenentwicklung auftreten, insbesondere aber in der Sturmphase, in der Machtkämpfe und Konflikte häufig sind.

Zeitstrukturierung

Die **Zeitstrukturierung** spielt in der Transaktionsanalyse und Gruppenpsychotherapie eine entscheidende Rolle, da sie eine Möglichkeit bietet, psychologische Bedürfnisse nach Stimulation, Sicherheit und Orientierung zu erfüllen. Nach Eric Berne ist Zeitstrukturierung eine zentrale Funktion in Gruppenprozessen und hängt eng mit dem Bedürfnis nach sozialer Interaktion und der Regulierung von Spannungen innerhalb der Gruppe zusammen.

Bedeutung der Zeitstrukturierung:

1. **Reduktion von Unsicherheit:** Zeitstrukturierung hilft, Unsicherheiten zu reduzieren, da sie den Rahmen bietet, in dem sich die Gruppenmitglieder bewegen können. Eine klar festgelegte Struktur schafft Sicherheit und Vertrauen in den Prozess und die Gruppenleitung.
2. **Vermeidung von Langeweile:** Menschen haben ein biologisches Bedürfnis nach Stimulation, und eine klare Zeitstruktur hilft, diese zu befriedigen. Dies verhindert Langeweile und das Gefühl der Desorientierung, das durch eine mangelnde Struktur entstehen kann.
3. **Regulierung von Nähe und Distanz:** Zeitstrukturierung ermöglicht es den Mitgliedern, angemessene Formen der Nähe und Distanz zu entwickeln. In verschiedenen Phasen der Gruppenentwicklung kann die Zeitstruktur dabei helfen, Interaktionen



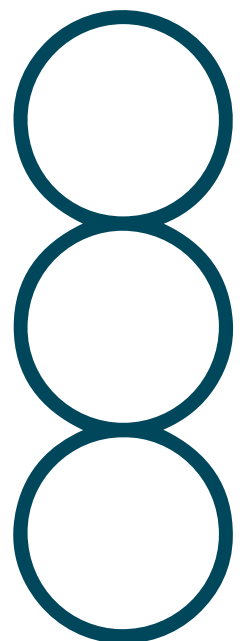
auf eine förderliche Art zu gestalten und schrittweise emotionale Nähe aufzubauen.

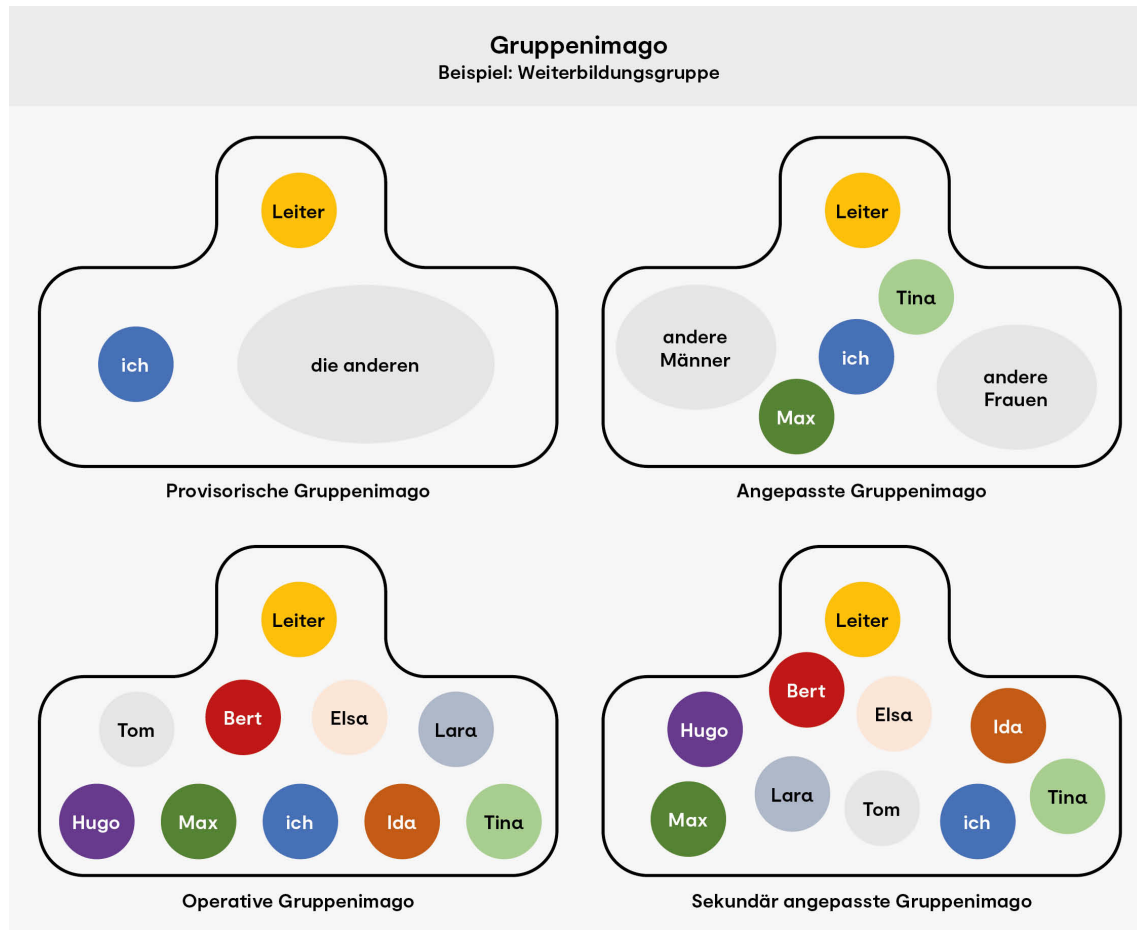
4. **Rituale und Übergänge:** In der frühen Phase der Gruppenbildung, wenn sich die Mitglieder noch unsicher sind, was ihre Rollen und die Gruppennormen betrifft, wird Zeit oft durch **Rituale** strukturiert. Rituale, wie Begrüßungen oder formalisierte Anfangs- und Endsequenzen, helfen, eine sichere Basis zu schaffen. Diese Rituale bieten Stabilität und Orientierung.
5. **Flexibilität im Verlauf der Gruppe:** Während sich die Gruppe weiterentwickelt und die Mitglieder sich wohler fühlen, kann die Art der Zeitstrukturierung variieren. In der Phase des „Zeitvertreibs“ (zweite Phase der Gruppenentwicklung) dient die Zeit oft dazu, entspannte, lockere Gespräche zu führen, die nichts mit der eigentlichen Gruppenaufgabe zu tun haben. Dies dient dem Aufbau von Vertrauen und Beziehung zwischen den Mitgliedern.
6. **Spiele und Intimität:** In späteren Phasen der Gruppenentwicklung (Normierung und Arbeitsphase) wird die Zeit durch **Spiele** und schließlich durch **Intimität** strukturiert. Diese Form der Zeitstruktur ermöglicht tiefere Interaktionen und das Teilen persönlicher Gefühle und Bedürfnisse. Sie stellt sicher, dass die Gruppenmitglieder nicht nur oberflächlich interagieren, sondern auch emotionale und zwischenmenschliche Themen aufarbeiten können.
7. **Abschied und Rückzug:** Am Ende der Gruppenarbeit, in der sogenannten Abschiedsphase, wird die Zeit oft durch **Rückzug** strukturiert. Dies bezieht sich auf den emotionalen Prozess des Loslassens und der Trauer um das Ende der Gruppenzusammenarbeit. Zeitstrukturen helfen hier, den Abschiedsprozess auf gesunde Weise zu gestalten und zu verarbeiten.

Zusammenfassend ist die Zeitstrukturierung ein zentrales Element für das Funktionieren von Gruppen. Sie fördert Sicherheit, Klarheit und die Entwicklung von Nähe und Vertrauen zwischen den Mitgliedern, während sie gleichzeitig den Rahmen für tiefergehende persönliche Entwicklungen bietet.

Das Gruppenimago

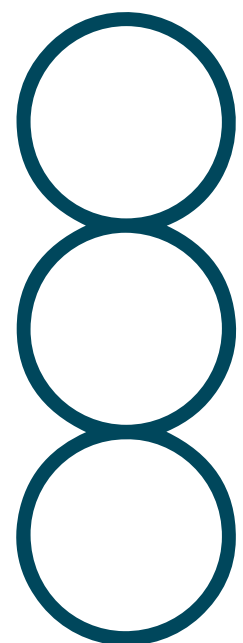
Das **Gruppenimago** ist ein Konzept aus der Transaktionsanalyse, das von Eric Berne entwickelt wurde. Es beschreibt das mentale Bild, das jede Person von der Gruppe hat, in der sie sich befindet. Dieses Bild umfasst die Wahrnehmung darüber, wie die Gruppe ist, wie sie funktioniert und welche Rollen und Beziehungen innerhalb der Gruppe bestehen. Es kann bewusst, vorbewusst oder unbewusst sein und entwickelt sich im Laufe der Zeit, während die Gruppe verschiedene Phasen der Entwicklung durchläuft.





Merkmale des Gruppenimago:

1. **Subjektivität:** Jedes Gruppenmitglied hat eine eigene, individuelle Vorstellung davon, wie die Gruppe funktioniert. Diese Vorstellung basiert auf den persönlichen Erfahrungen, Erwartungen und Bedürfnissen der Person.
2. **Dynamik:** Das Gruppenimago verändert sich im Laufe der Zeit, während sich die Gruppendynamik entwickelt. In den verschiedenen Phasen der Gruppenentwicklung (z.B. Formierung, Sturmphase, Normierung) passen die Mitglieder ihr Bild der Gruppe an die neuen Erfahrungen und Erkenntnisse an.
3. **Beziehungsmuster:** Das Gruppenimago ist stark davon geprägt, welche Rolle ein Mitglied in der Gruppe sieht und wie es seine Beziehung zur Gruppenleitung und zu anderen Mitgliedern wahrnimmt. Dies spiegelt oft frühere Erfahrungen wider, insbesondere aus familiären oder anderen Gruppenkontexten.
4. **Interne und externe Erwartungen:** Das Gruppenimago enthält sowohl interne Erwartungen (wie man selbst zur Gruppe steht und was man sich von ihr erhofft) als auch externe



Erwartungen (wie die anderen Mitglieder und die Leitung wahrgenommen werden).

Anpassung des Gruppenimagos

Am Anfang einer Gruppenbildung hat jedes Mitglied eine **provisorische Gruppenimago**, basierend auf früheren Erfahrungen und Erwartungen. Mit der Zeit, wenn die Realität der Gruppe erlebbar wird, passen die Mitglieder ihre Vorstellung an die tatsächlichen Gegebenheiten an. Diese Anpassung erfolgt in den verschiedenen Phasen der Gruppenentwicklung.

Ein Beispiel dafür ist, dass Gruppenmitglieder anfangs vielleicht die Gruppenleitung als starke und autoritäre Figur wahrnehmen, was sich später, nach einigen Konflikten und klärenden Gesprächen, in ein Bild einer unterstützenden und moderierenden Leitung wandeln kann.

Bedeutung für die Gruppenarbeit

Für die Gruppenleitung ist es wichtig, das Konzept des Gruppenimago zu verstehen, weil es ihnen hilft, die individuellen Wahrnehmungen und Dynamiken innerhalb der Gruppe zu erkennen und zu lenken. Wenn das Gruppenimago eines Mitglieds stark von der Realität abweicht, kann das zu Missverständnissen und Konflikten führen.

Das Ziel in der Gruppenarbeit ist es oft, das Gruppenimago so anzupassen, dass die Mitglieder sich mit der Gruppe identifizieren, konstruktiv an den Zielen arbeiten und ihre eigenen Rollen und Beiträge innerhalb des Gruppengeschehens besser verstehen.

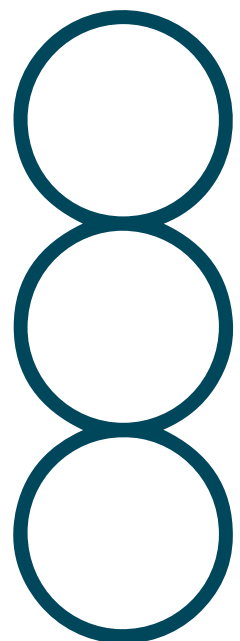
Das Gruppenimago beeinflusst also maßgeblich, wie sich die Gruppe entwickelt, welche Dynamiken entstehen und wie erfolgreich sie ihre Ziele erreicht.

Phasen der Gruppenentwicklung

Eric Berne hat fünf Phasen der Gruppenentwicklung im Rahmen der Transaktionsanalyse beschrieben. Diese Phasen bieten einen strukturierten Rahmen, der hilft, die Dynamiken in pädagogischen Gruppen zu verstehen und effektiv zu lenken. Hier sind die fünf Phasen und die entsprechenden Aufgaben der Gruppenleitung sowie konstruktive und destruktive Verhaltensweisen, die in der Erwachsenenbildung relevant sind:

1. Provisorische Gruppenimago (Formierungsphase)

- **Beschreibung:** In dieser Phase bringen die Mitglieder ihre vorgefassten Erwartungen und Bedürfnisse mit, die auf vergangenen Erfahrungen basieren. Die Gruppe ist in einer Orientierungsphase, in der soziale Interaktionen und Rollen getestet werden.



- **Aufgabe der Gruppenleitung:** Die Leitung definiert die äußeren und inneren Grenzen der Gruppe, um Sicherheit und Stabilität zu gewährleisten. Verträge und klare Strukturen müssen etabliert werden.
- **Konstruktives Verhalten:** Klare Kommunikation über Erwartungen, Regeln und Zeitstruktur. Unterstützen der gegenseitigen Vorstellung und Schaffung einer sicheren Lernumgebung.
- **Destruktives Verhalten:** Übermäßige Nervosität der Leitung, Vernachlässigung der Struktur oder der Definition von Regeln. Zu viel Kontrolle oder zu strikte Regeln, die den Gruppenprozess stören.

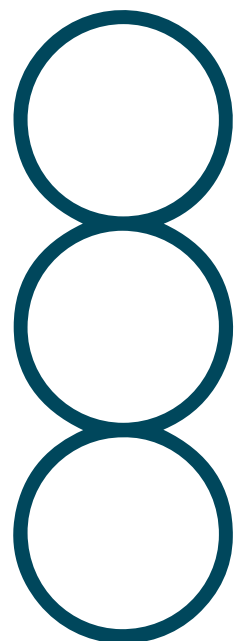
2. Angepasste Gruppenimago (Sturmphase)

- **Beschreibung:** Hier treten erste Konflikte auf, da die Mitglieder beginnen, ihre Positionen in der Gruppe zu testen. Diese Phase ist oft von emotionalen Spannungen geprägt.
- **Aufgabe der Gruppenleitung:** Die Leitung muss den Konflikten standhalten und gleichzeitig Raum für Diskussionen und Kritik bieten, ohne die Kontrolle über die Gruppe zu verlieren. Sie sollte die Gruppenmitglieder ermutigen, ihre Positionen klar zu definieren.
- **Konstruktives Verhalten:** Unterstützung bei der Bearbeitung von Konflikten, Offenheit für Kritik und Feedback, ohne dabei die Kontrolle aufzugeben. Ermutigung zu ehrlichem Austausch.
- **Destruktives Verhalten:** Übermäßige Reaktion auf Kritik, Verleugnung von Konflikten oder Polarisierung. Die Leitung ignoriert die Konflikte und lässt Spannungen ungeklärt.

3. Operative Gruppenimago (Normierungsphase)

- **Beschreibung:** Die Gruppe beginnt, kohärente Normen und Regeln zu entwickeln, und die Rollen der Mitglieder werden klarer. Die Kohäsion der Gruppe nimmt zu.
- **Aufgabe der Gruppenleitung:** Die Leitung sollte die Gruppe dabei unterstützen, konstruktive Normen zu entwickeln, und gleichzeitig als Vorbild für positives Verhalten dienen. Sie sollte emotionale Kompetenz fördern.
- **Konstruktives Verhalten:** Förderung der Eigenverantwortung und der emotionalen Kompetenz. Bereitstellung von Ressourcen und Informationen, die der Gruppe helfen, weiter zu wachsen.
- **Destruktives Verhalten:** Die Leitung behindert die Weiterentwicklung, indem sie zu viel Kontrolle behält oder Regeln zu starr festlegt, ohne auf individuelle Bedürfnisse einzugehen.

4. Sekundär angepasste Gruppenimago (Arbeitsphase)



- **Beschreibung:** Die Gruppe ist nun funktional und in der Lage, effektiv an gemeinsamen Aufgaben zu arbeiten. Zwischenmenschliche Beziehungen werden konstruktiv genutzt.
- **Aufgabe der Gruppenleitung:** Die Leitung sollte sich zunehmend zurückziehen und den Gruppenmitgliedern mehr Verantwortung überlassen. Sie sollte die Autonomie der Gruppe fördern.
- **Konstruktives Verhalten:** Förderung der Autonomie und Flexibilität der Gruppe. Die Leitung gibt Raum für Experimente und unterstützt die Gruppe bei der Weiterentwicklung.
- **Destruktives Verhalten:** Zu enge Kontrolle, mangelnde Flexibilität und übermäßige Betonung der Aufgaben zu Lasten der Beziehungen in der Gruppe.

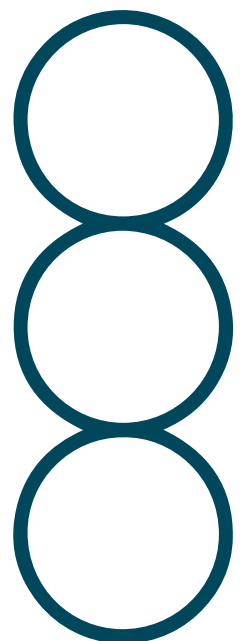
5. Geklärte Gruppenimago (Abschlussphase)

- **Beschreibung:** Diese Phase markiert das Ende der Gruppe, wobei die Mitglieder sich auf den Abschied und den Abschluss konzentrieren. Emotionale Prozesse des Loslassens und der Reflexion sind wichtig.
- **Aufgabe der Gruppenleitung:** Die Leitung muss den Abschiedsprozess begleiten und sicherstellen, dass alle Mitglieder die Möglichkeit haben, ihre Gefühle und Erfahrungen zu teilen. Es sollte genug Raum für Reflexion und Trauer über das Ende der Gruppe gegeben werden.
- **Konstruktives Verhalten:** Förderung von Reflexion, offene Gespräche über den Abschied und klare Kommunikation über den Abschlussprozess.
- **Destruktives Verhalten:** Vermeidung von Abschiedsthemen, Überbetonung von Emotionen oder unzureichender Abschluss ohne ausreichende Reflexion.

Diese Phasen und die Aufgaben der Leitung bieten einen hilfreichen Rahmen für die Arbeit mit Gruppen in der Erwachsenenbildung, um sowohl individuelle als auch kollektive Lernprozesse zu unterstützen und eine sichere, konstruktive Lernumgebung zu schaffen.

Erweiterung durch Jean Illsley Clarke

Jean I. Clarke ergänzt, dass nicht nur einzelne Mitglieder mit einem Gruppenimago in die Gruppe eintreten, sondern auch bestehende Gruppen ein **Gruppenimago** gegenüber neuen Mitgliedern haben. Dies betrifft die Erwartungen darüber, wie sich neue Mitglieder einfügen und wie die Gruppe auf deren Ankunft reagiert. Eine bestehende Gruppe hat möglicherweise bestimmte Rituale oder Normen entwickelt, die sie erwarten, von einem neuen Mitglied übernommen zu werden.



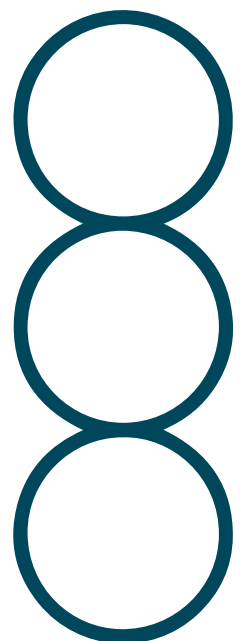
Clarke betont die Bedeutung der Anpassung dieser Vorstellungen, um eine funktionierende und produktive Gruppenarbeit zu ermöglichen. Sie schlägt vor, dass Gruppenleiter*innen diesen Anpassungsprozess durch klare Kommunikation und die Schaffung von Ritualen und Strukturen erleichtern können, um neue Mitglieder in die Gruppe zu integrieren und das Gruppenimago zu festigen.

Vergleich der Gruppenentwicklungsmodelle

Ein Vergleich der Gruppenentwicklungsmodelle von **Tuckman**, **Lacoursiere** und **Berne** unter Einbeziehung des Konzeptes des **Gruppenimago** aus der Transaktionsanalyse von Berne:

Gemeinsamkeiten

1. **Phasenorientierte Entwicklung:** Alle drei Modelle – Tuckman, Lacoursiere und Berne – beschreiben die Gruppenentwicklung als einen Prozess, der in mehreren Phasen stattfindet. Diese Phasen markieren Fortschritte in der Reife und Effizienz der Gruppe.
2. **Dynamik und Veränderung:** In allen Ansätzen wird anerkannt, dass die Gruppe nicht statisch ist, sondern sich aufgrund von Interaktionen, Konflikten und Kooperationen zwischen den Mitgliedern weiterentwickelt.
3. **Ähnliche Phasenabfolge:**
 - Tuckman beschreibt die Phasen **Forming (Formierung)**, **Storming (Sturm)**, **Norming (Normierung)** und **Performing (Leistung)**.
 - Lacoursiere unterscheidet die Phasen **Orientierung**, **Unzufriedenheit**, **Entschluss**, **Produktion** und **Abschluss**.
 - Berne hingegen fokussiert sich auf die Entwicklung des **Gruppenimago** mit den Phasen **provisorische Gruppenimago**, **angepasste Gruppenimago**, **operative Gruppenimago**, **sekundär angepasste Gruppenimago** und schließlich **geklärte Gruppenimago**. Trotz der unterschiedlichen Terminologie spiegeln die Phasen die grundlegende Entwicklung wider: von Unsicherheit über Konflikte hin zu einer funktionalen Gruppe, die gemeinsam arbeitet und schließlich auseinandergeht.
4. **Konflikte und Kohäsion:** Sowohl Tuckman als auch Berne und Lacoursiere thematisieren, dass Konflikte und Spannungen integrale Bestandteile des Gruppenprozesses sind. Diese müssen durchlaufen werden, bevor die Gruppe zu einer effektiven Einheit wird.

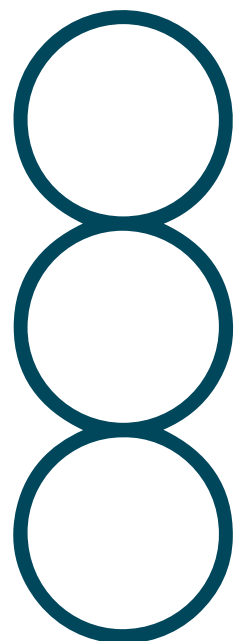


Unterschiede

1. **Fokus auf die Gruppenimago (Berne):**
 - Der Ansatz von Berne ist besonders darauf fokussiert, wie jedes einzelne Mitglied die Gruppe und die Gruppenleitung wahrnimmt (das sogenannte Gruppenimago). Diese individuelle Wahrnehmung beeinflusst stark das Verhalten in der Gruppe. Bei Tuckman und Lacoursiere wird weniger Wert auf diese subjektive Wahrnehmung gelegt und stattdessen mehr auf das Verhalten der Gruppe als Ganzes.
2. **Fokus auf die innere und äußere Realität der Gruppe:**
 - Berne hebt hervor, dass die Gruppenimago sich aus einer Mischung von Projektionen der Vergangenheit und aktuellen Erfahrungen zusammensetzt. Bei Tuckman und Lacoursiere geht es stärker um die Interaktion und Entwicklung auf der Verhaltens- und Aufgabenebene, während Berne auch die unbewussten und psychologischen Prozesse betont, die in der Gruppe ablaufen.
3. **Klare Rollenzuweisung der Leitung:**
 - In Bernes Modell spielt die Gruppenleitung eine zentrale Rolle, indem sie bewusst das Gruppenimago beeinflusst und gestaltet. Während Tuckman und Lacoursiere ebenfalls die Rolle der Leitung erkennen, liegt der Schwerpunkt stärker auf dem Gruppenprozess als Ganzes und weniger auf den psychologischen Übertragungen und Projektionen auf die Leitung.
4. **Spezifische Phasenterminologie:**
 - Tuckman nutzt allgemeinere Begriffe wie **Forming** (Formierung) und **Storming** (Sturm), um die unterschiedlichen Stadien der Gruppenentwicklung zu beschreiben, während Lacoursiere sich stärker auf emotionale und motivationale Dynamiken in den Phasen bezieht, wie **Unzufriedenheit** und **Entschluss**. Bernes Terminologie ist stärker von der psychologischen Innenwelt und den dynamischen Prozessen des Gruppenimago geprägt.

Fazit

Alle drei Ansätze beleuchten verschiedene Aspekte der Gruppenentwicklung. **Tuckman** und **Lacoursiere** konzentrieren sich auf die äußeren Verhaltensweisen und die Dynamiken der Gruppe als Ganzes, während **Berne** mehr Wert auf die psychologischen Prozesse und die individuelle Wahrnehmung legt, die als **Gruppenimago** bezeichnet wird. Berne erweitert den Fokus um unbewusste Prozesse und Projektionen, die das Gruppenverhalten beeinflussen, während Tuckman und Lacoursiere die strukturelle und emotionale Entwicklung der Gruppe als Team in den Vordergrund stellen.



Kritik und Erweiterung von Tuckmans Phasenmodell

Das Tuckman-Phasenmodell wird häufig auch für die Entwicklung von Gruppen verwendet, um zu erklären, wie Gruppen sich über Zeit hinweg verändern und zusammenwachsen. Es beschreibt die Phasen Forming (Gruppenbildung), Storming (Konflikte), Norming (Regelbildung) und Performing (effektives Zusammenarbeiten). Dieses Modell ist besonders beliebt, weil es Gruppenleitungen und Trainer*innen eine einfache Struktur an die Hand gibt, um Gruppendynamiken zu verstehen und einzuordnen.

Kritik

Die Kritik an diesem Modell zeigt jedoch, dass dieses Modell für Gruppenprozesse oft zu vereinfacht ist. Die Vorstellung, dass sich eine Gruppe immer linear von einer Phase zur nächsten entwickelt, spiegelt nicht die Realität wider. Gruppen sind komplexe Gebilde, die sich nicht starr an festgelegte Abläufe halten. Sie können zum Beispiel durch externe Einflüsse, wie neue Mitglieder oder veränderte Rahmenbedingungen, in frühere Phasen zurückfallen oder Phasen ganz überspringen. Diese Dynamik berücksichtigt das Modell nicht ausreichend.

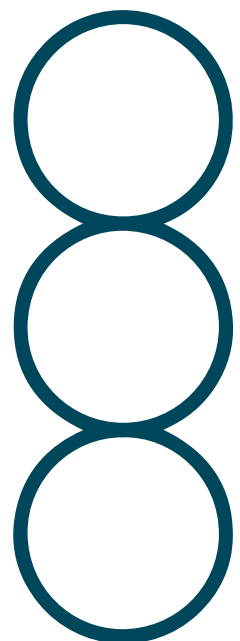
Wertvoll an der Kritik ist der Gedanke, dass jede Gruppe einzigartig ist und sich nach ihren eigenen Bedingungen entwickelt. Gruppenprozesse verlaufen oft nicht nach einem festen Muster. Zum Beispiel könnte eine Gruppe lange in der „Storming“-Phase verharren, während eine andere Gruppe sehr schnell zur „Performing“-Phase übergeht. Es gibt also keine Einheitslösung, wie eine Gruppe funktioniert. Deshalb können Modelle, die flexibler auf die spezifischen Dynamiken einer Gruppe eingehen, hilfreicher sein.

Erweiterung

Zusammengefasst ist das Tuckman-Modell ein nützlicher Ausgangspunkt, um Gruppenprozesse zu verstehen. Aber es ist wichtig, dieses Modell nicht als starre Anleitung zu betrachten. Die Entwicklung von Gruppen ist oft vielschichtiger und weniger vorhersehbar, als das Modell nahelegt. Um Gruppen besser zu unterstützen, sollte das Modell daher um weitere Ansätze ergänzt werden, die auf die individuellen Bedürfnisse und Besonderheiten jeder Gruppe eingehen.

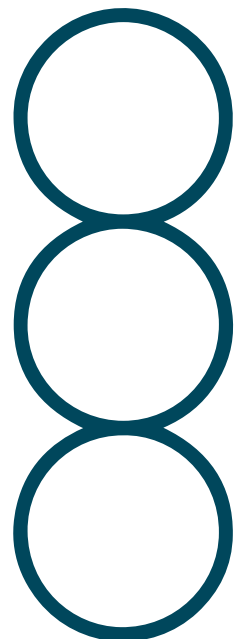
Es gibt mehrere Ansätze, die das Tuckman-Modell sinnvoll ergänzen oder erweitern könnten, um der Komplexität von Gruppenprozessen besser gerecht zu werden. Hier sind einige Vorschläge:

1. **Zyklische Modelle der Gruppendynamik:** Anders als das lineare Modell von Tuckman gibt es Modelle, die die Entwicklung von Gruppen als zyklischen Prozess betrachten. Ein Beispiel dafür ist der Ansatz von **Susan Wheelan** und ihrem „Integrated Model of Group Development“. Hier wird anerkannt, dass



Gruppen auch nach Phasen der hohen Leistung (Performing) wieder zurück in Konflikt- oder Regelbildungsphasen (Storming oder Norming) fallen können, insbesondere wenn sich äußere Bedingungen oder die Zusammensetzung der Gruppe ändern.

2. **Kontextuelle Faktoren berücksichtigen:** Gruppenprozesse hängen stark von äußeren Einflüssen ab. Der Ansatz der **Systemtheorie** könnte hier hilfreich sein, da er Gruppen als offene Systeme sieht, die ständig mit ihrer Umwelt interagieren. Veränderungen in der Umgebung – wie neue Teammitglieder, Veränderungen in der Organisation oder neue Aufgaben – beeinflussen die Dynamik der Gruppe erheblich. Solche kontextuellen Faktoren werden im Tuckman-Modell nicht ausreichend berücksichtigt, könnten aber durch systemische Ansätze besser erklärt werden.
3. **Flexiblere Rollen- und Machtstrukturen:** Das Modell von Tuckman setzt weitgehend stabile Rollen in einer Gruppe voraus, etwa dass es eine klare Führung und klare Aufgabenverteilung gibt. In der Praxis sind Rollen jedoch oft fluide, und Gruppen können von flachen Hierarchien oder der Übernahme von Aufgaben in rotierenden Rollen profitieren. Der **Shared Leadership**-Ansatz, bei dem Verantwortung und Führung auf mehrere Gruppenmitglieder verteilt wird, könnte hier eine sinnvolle Ergänzung sein, um moderne, weniger hierarchische Gruppenprozesse zu erklären.
4. **Gruppenimago:** Das Konzept des **Gruppenimago**, welches darauf hinweist, dass das Selbstbild einer Gruppe und ihre kollektive Identität eine zentrale Rolle spielen. Das Tuckman-Modell nimmt wenig Bezug auf die inneren Bilder, die Gruppenmitglieder von ihrer Gruppe haben, was jedoch maßgeblich die Gruppendynamik beeinflusst. Ein stärkerer Fokus auf das „Gruppenimago“ könnte helfen, die sozialen und emotionalen Bindungen innerhalb der Gruppe zu verstehen und deren Einfluss auf die verschiedenen Phasen zu beleuchten.
5. **Psychologische Sicherheit:** Ein weiterer wichtiger Aspekt, der in der Kritik am Tuckman-Modell angesprochen wird, ist die Rolle von **psychologischer Sicherheit** in Gruppen. Amy Edmondson hat den Begriff geprägt und betont, dass Teams und Gruppen nur dann wirklich erfolgreich zusammenarbeiten, wenn sich alle Mitglieder sicher fühlen, Risiken einzugehen, Fehler anzusprechen und offene Kommunikation zu führen. Diese „psychologische Sicherheit“ ist ein Schlüsselfaktor für das Erreichen der „Performing“-Phase und könnte als ergänzender Aspekt in das Phasenmodell integriert werden.
6. **Emergenz von Gruppenprozessen:** Ein ergänzender Gedanke wäre der, dass Gruppen sich nicht nach festen Regeln entwickeln, sondern dass **emergente Phänomene** auftreten können. Dies bedeutet, dass Gruppenverhalten oft nicht vorhersehbar ist und durch spontane Dynamiken geprägt wird, die sich aus



dem Zusammenspiel individueller Mitglieder ergeben. Der Ansatz der Emergenz berücksichtigt diese unvorhersehbaren, kollektiven Prozesse und könnte als flexibler Rahmen zur Ergänzung des Tuckman-Modells dienen.

Indem diese Ansätze in die Arbeit mit Gruppen einbezogen werden, könnte die Entwicklung von Gruppen realistischer und dynamischer erfasst werden. Das Tuckman-Modell bietet eine wertvolle Grundlage, aber die Ergänzung durch diese weiteren Perspektiven ermöglicht eine differenzierte Betrachtung von Gruppenprozessen, die den individuellen Bedürfnissen und den spezifischen Kontexten von Gruppen besser gerecht wird.

Literatur

Barrow, G., & Newton, T. (2016). Educational transactional analysis: An international guide to theory and practice. Routledge, is an imprint of the Taylor & Francis Group, an Informa business.

Berne, E. (2010). Games people play: The psychology of human relationships. Penguin Books.

Berne, E., Müller, U. (2005). Grundlagen der Gruppenbehandlung: Gedanken zur Gruppentherapie & Interventionstechniken. Junfermann-Verl.

Berne, E., & Wagemuth, W. (1986). Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen. Fischer.

Lacoursiere, R. B. (1980). The life cycle of groups: Group development stage theory. Human Sciences Press.

Schlegel, L. (2011). Die Transaktionale Analyse (5. Aufl.). Deutscher Schweizer Gesellschaft für Transaktionsanalyse.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>

