

TEAMBUILDING

Gruppendynamik – Rollen – Normen und Werte

Zusammenstellung zuhanden 1. Ausbildungstag Voilà vom 4. November 2018 von Ady Baur-Lichter

Phasenmodell nach Bruce Wayne Tuckman

Ein Team ist nicht sofort eine eingeschworene Gemeinschaft. Sondern ein Zusammenschluss von Personen mit einer bestimmten Aufgabe, die erst einzelne Stadien durchlaufen müssen, bevor sie zu einem Team zusammenwachsen können. Diese Stadien stärken die Zugehörigkeit, lassen eine Gruppenstruktur entstehen und bringen die Talente der einzelnen Mitglieder optimal hervor. Der US-amerikanische Psychologe Bruce Wayne Tuckman beschäftigte sich schon früh mit der Entwicklung von Gruppen. 1965 stellte er in diesem Zusammenhang ein [Phasenmodell](#) vor, dass die Gruppenbildung erklärt:

1. Orientierungsphase

Handlung Vorsichtiges Abtasten, Kennenlernen und Abtasten
Ziel Schaffung eines Zusammengehörigkeitsgefühls und von sicheren Interaktionsmustern
Gruppenleitung schafft sicheren Rahmen.

I Orientierungsphase (*forming*)

In der Orientierungsphase geht es darum, ein **Gefühl von Zugehörigkeit** zu entwickeln. Die Gruppe möchte sichere Interaktionsmuster erschaffen und bedient sich dabei einem oberflächlichen, vorsichtigen Abtasten. Die Gruppenmitglieder lernen einander kennen und einschätzen. Dabei leiten Fragen nach Gemeinsamkeiten die Phase, während zu grosse Unterschiede Verwirrung schaffen. Die Aufgabe der Gruppenleitung ist es daher, Sicherheit zu schaffen.

Die Orientierungsphase steht am Anfang jedes Gruppenprozesses und folgt auch auf jede grössere Veränderung der Zusammensetzung, Aufgabe oder Struktur einer Gruppe. Diese Phase ist gekennzeichnet von Angst und Unsicherheit zwischen den Mitgliedern. Sie wollen sich annähern und gleichzeitig wieder mehr Distanz, um sich zu schützen. Einige wollen ihre Unsicherheit dadurch verringern, dass sie versuchen, die Situation zu kontrollieren und in die Offensive zu gehen.

Oberflächlich betrachtet herrscht eine zurückhaltende, sachbezogene Atmosphäre. Untergründig beschäftigen sich alle mit der Frage des Kennenlernens, der Orientierung und der Suche nach dem eigenen Platz in der Gruppe. Letztlich entscheiden sie auch, ob sie bleiben wollen oder ob ihnen der Preis für die Zugehörigkeit zu hoch ist. Darum ist es in dieser Phase sinnvoll, der persönlichen und thematischen Orientierung bewusst Raum zu geben und nicht sofort an viele Aufgaben erledigen zu wollen oder Details des Themas zu arbeiten.

2. Konfrontationsphase

Handlung Selbstdarstellung, Cliquenbildung, offene & verdeckte Angriffe
Ziel Einfluss & Machtgewinnung der einzelnen Gruppenmitglieder
Gruppenleitung gibt Rahmen für Gruppenstruktur vor.

II Konfrontationsphase, (Macht)Kampfphase (*storming*)

In der zweiten Phase möchten die einzelnen Gruppenmitglieder Einfluss und Macht gewinnen. Dies spiegelt sich auch in ihrem Verhalten wider, das durch Selbstdarstellung, **Cliquenbildung** und offene oder verdeckte Angriffe gekennzeichnet ist. Das Individuum bezieht sich stark auf sich selbst und legt sein Augenmerk auf Unterschiede. So wird eine Gruppenstruktur geschaffen, deren Rahmen von der Projekt- oder Gruppenleitung vorgegeben wird.

Die Konfrontations- oder Machtkampfphase ist die Zeit, in welcher der

Status der einzelnen Mitglieder geklärt wird. Insgesamt herrschen Unsicherheit, Aufregtheit und Zeiten voller Anstrengung vor. Konfrontation und Konflikt bestimmen die Atmosphäre. Die TeilnehmerInnen möchten ihre Qualifikation herausstreichen und mehr Einfluss gewinnen. Die Leitung wird in ihrer Macht getestet und in ihrem Führungsstil in Frage gestellt. Es fällt (meist informell) die Entscheidung, ob die Leitung akzeptiert wird oder nicht. Gruppennormen, Rollen und Untergruppen entwickeln sich. Thematische Auseinandersetzungen werden zu Testfällen, es gibt Schaukämpfe bezüglich dem Einfluss von Personen und Untergruppen.

In dieser Phase klärt sich auch die Mitgliedschaft. Wenn es nicht gelingt, die Konflikte zur Zufriedenheit aller zu regeln, dann steigen Personen aus der Gruppe aus oder gehen in die innere Emigration, so dass die Gruppe auf diese Weise ihre Mitarbeit verliert. Die Arbeitsorganisation der Gruppe soll in dieser Phase Angebote zur Rollendifferenzierung machen. Die Gruppe schwankt zwischen dem Wunsch nach Orientierung an der Leitung und Rebellion bzw. Autonomie. Die Gruppenmitglieder erleben, dass in dieser Gruppe andere Werte und Verhaltensweisen belohnt werden als in bisherigen Gruppenkonstellationen. Dadurch können sie in eine normative Krise geraten.

3. Kooperationsphase
<p>Handlung Klare Rollenverteilung, Einsicht und Vereinbarung, Aufbau Gruppenstandards</p>
<p>Ziel Entwicklung eines „Wir“-Gefühls und kooperativer Zusammenarbeit</p>
<p>Gruppenleitung unterstützt, führt und leitet.</p>

III Kooperationsphase, Vertrautheitsphase (*norming*)

In der Kooperationsphase haben die Gruppenmitglieder das Ziel, kooperativ zusammen zu arbeiten. Die Gruppenleitung unterstützt die Gruppe, führt sie und leitet dabei das Geschehen an. Das Gruppenverhalten ist durch eine **klare Rollenverteilung, von Einsicht und Vereinbarungen** geprägt. Die Gruppe entwickelt ein „Wir“-Gefühl und baut funktionelle Beziehungen ebenso auf wie Gruppenstandards. Gemeinsamkeiten werden ausgetauscht und die Gruppenmitglieder kooperieren.

In der Kooperations- oder Vertrautheitsphase herrschen Konsens, Kooperation und Kompromiss vor. Die Einzelnen zeigen Stärken und Schwächen und werden als Person mit ihren Eigenarten akzeptiert. Abhängigkeit wird deutlich. Die Gruppe weiss, wodurch sie sich von anderen unterscheidet. Ein Wir-Gefühl hat sich gebildet, die Gruppe macht Spass, Entspannung breitet sich aus. Konflikte und aggressive Gefühle werden vermieden. Die Bedeutung der Gruppe rangiert vor dem Einzelnen. Neue Mitglieder können nicht oder nur schwer aufgenommen werden. Die Gruppe ist jetzt selbständiger und kann langfristig planen. Um das Wir-Gefühl zu entwickeln und einen Rückschritt in die Machtkampfphase zu verhindern, müssen die Gefühle der Einzelnen zueinander weiter geklärt und der Sachbezug in der Arbeit gefördert werden.

4. Wachstumsphase



Handlung

Gestaltung im Rahmen von Zusammenhalt & Kooperation

Ziel

Erfahrung: In der Gruppe erreicht jeder mehr als ein Einzelkämpfer

Gruppenleitung wertschätzt Teambildung.

IV Wachstumsphase, Differenzierungs- oder Arbeitsphase (*performing*)

In der vierten Phase steht die Gestaltung im Vordergrund. Dazu ist es notwendig, dass die Gruppenmitglieder zusammenhalten, kooperieren und ihre einzelnen Talente sinnvoll einbringen. Dabei machen sie die Erfahrung, dass **die Gruppe mehr erreicht als ein Einzelkämpfer**.

In der Differenzierungs- oder Arbeitsphase, die nun folgt, werden die persönlichen Bedürfnisse und die Anforderungen aus der Gruppenaufgabe integriert. Die Gruppe entwickelt ein starkes Wir-Gefühl auf einer sachlichen Basis. Der Einzelne in der Gruppe tritt deutlicher hervor. Die Rollen und Fähigkeiten differenzieren sich. Entscheidungen werden sachlich und kooperativ getroffen. Die Gruppe ist erwachsen und stabil. Sie kann auch neue Mitglieder aufnehmen, die sich den erarbeiteten Normen anschließen müssen. Verhaltensstandards und Kontrollen werden genauer und z.T. rigoroser. Jetzt kann sich die Gruppe grösseren Aufgaben stellen, sie produktiv ausführen, Beziehungen nach aussen aufnehmen, auch für andere da sein. Die Leitung tritt in den Hintergrund.

Auch in dieser Phase treten Probleme auf. Die Arbeitsteilung muss verfeinert und gleichzeitig mehr Verantwortung delegiert werden. Die Gruppe muss sich mit der Frage beschäftigen, wie aufrichtig jeder sein kann und wie viel persönliche Intimität jeder benötigt. Die Gruppe muss sich zwischen einem technokratischen Modell, das die Entwicklung für abgeschlossen erklärt, und einer weiteren Prozessorientierung entscheiden. Um die auftretenden Konflikte zu lösen, müssen die TeilnehmerInnen Abschied nehmen von einem linearen Modell der Gruppenentwicklung und sich einer mehr zyklischen Betrachtung zuwenden.

5. Auflösungsphase



Handlung

Trauer, Abschied und Aufbruch

Ziel

Transferieren von Wissen und Erfahrungen in die nächsten Projekte.

Gruppenleitung leitet Lösungsprozess ein und setzt positive Akzente für die Zukunft.

V Auflösungsphase, Trennungs- (*mourning*)/Veränderungsphase (*transforming*)

1977 ergänzte Tuckman das 4-stufige Modell um die Auflösungsphase. Darin lösen sich die einzelnen Gruppenmitglieder vom Team und **transferieren Wissen, Kenntnisse und Erfahrungen in das nächste Projekt**. Vorherrschende Gefühle sind Trauer und Abschied, aber auch Aufbruch und ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl. Deshalb ist es die Aufgabe der Gruppenleitung, diesen Lösungsprozess einzuleiten und positive Akzente für die Zukunft zu setzen.

Die Trennungsphase tritt ein, wenn die Aufgabe der Gruppe erfüllt ist und/oder die Mitglieder sich andere Schwerpunkte gesucht haben. Initiativen werden selten, Langeweile taucht auf und wird überdeckt, die Vergangenheit wird glorifiziert. Die Gruppe will häufig eine anstehende Trennung verhindern. Vor allem die Mitglieder, die noch keine neue Orientierung gefunden haben, versuchen die alte Stabilität zu erhalten. Wenn einzelne oder die Leitung versuchen, gemeinsam etwas Neues zu tun und dies gelingt, kann die Gruppe ein neues Thema entsprechend den veränderten Bedürfnissen ihrer Mitglieder finden. Die Leitung muss in dieser Phase eine notwendige Trennung bejahen und diese Phase und die einzelnen Mitglieder begleiten. Gerade die Gestaltung nicht die Vermeidung des

Abschieds ist eine wichtige Aufgabe für alle. Wenn eine Gruppe ein neues Ziel ins Auge gefasst hat, dann kann sich die Gruppe erneut auf den Entwicklungsweg machen. Die Transformation folgt den gleichen Schritten und durchläuft dieselben Phasen wie eine neue Gruppe.

Das Modell zeigt: Gruppenbildung folgt einem Schema

Das Modell ist mittlerweile weit verbreitet. Tuckman gibt dabei an, dass die Gruppenbildung stets so



ablaufe, und zwar unabhängig von der Teamgrösse. Ausserdem können **einzelne Phasen mehrfach durchlaufen** werden, etwa wenn ein neues Teammitglied hinzustösst. Trotz seines einfachen Schemas steckt viel Arbeit in der Bewältigung aller Phasen, die dann in der Summe zu einem gelungenen Teamwork führen.

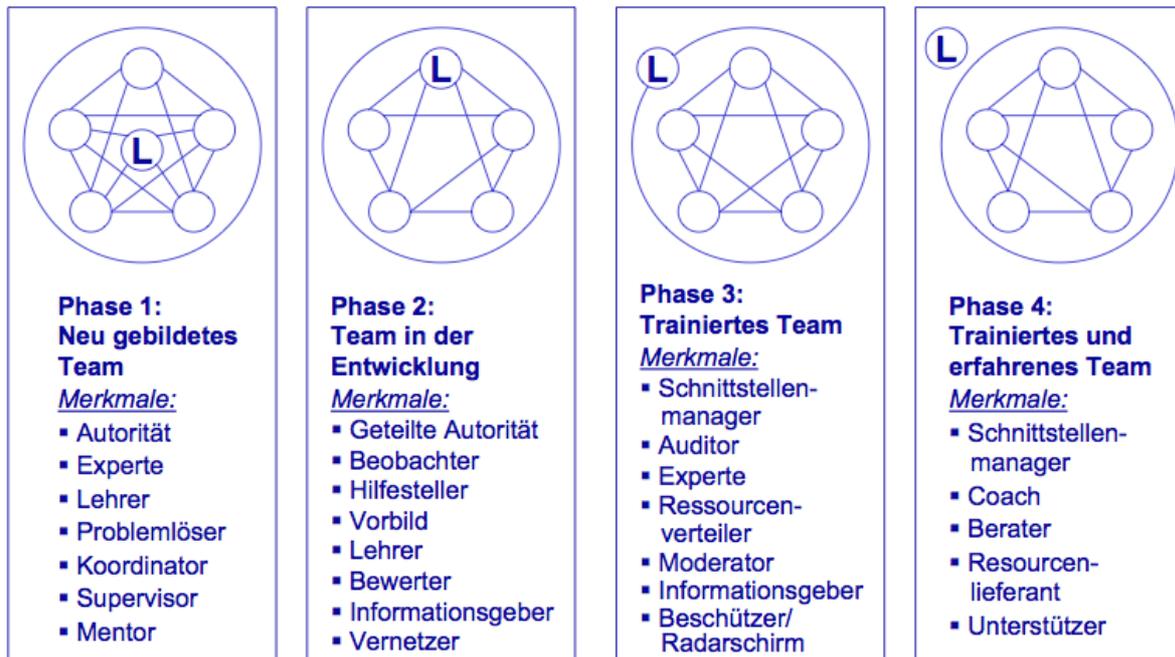
Der Effekt dabei ist, dass die Teammitglieder das Gefühl bekommen, etwas Grösseres geleistet zu haben. **Von einem gut funktionierenden Team wird daher dann gesprochen, wenn die Gruppenleistung die Summe der Einzelleistung aller Mitglieder übersteigt.** Durch das

Zugehörigkeitsgefühl verbessern sich gleichzeitig Motivation und Selbstwertgefühl. Dies wirkt sich besonders positiv auf die Arbeit aus.

Phasen der Entwicklung in Gruppen

Das Modell von Phasen der Gruppenentwicklung erlaubt es, die Gruppe in ihrer zeitlichen Entwicklung zu verstehen. Das Verhalten der Gruppe und ihrer Mitglieder zu dem gleichen Thema ist in jedem Entwicklungsstadium anders. In den verschiedenen Phasen sind dementsprechend unterschiedliche Aktivitäten für die Gruppe und die Unterstützung ihrer Kommunikation sinnvoll.

In unterschiedlichen Phasen braucht es unterschiedliche Führungsstile und Führungskompetenzen.



(L = Leader)

Jedes Team ist eine Gruppe, aber nicht jede Gruppe ist ein Team.

Die folgenden idealtypischen Merkmale beziehen sich speziell auf die Leistungen, die ein Team erfüllen muss. Zugleich sind es spezifische Erfolgskriterien. Diese stellen quasi einen Idealzustand dar.

- ◆ Erfolgreiche Teams haben herausfordernde Ziele formuliert und vereinbart. Jedes Teammitglied fühlt sich den vereinbarten Ergebniserwartungen verpflichtet und setzt alles daran, diese in der täglichen Arbeit zu erreichen (qualitativ und quantitativ).
- ◆ Teams haben eine Struktur akzeptiert, in der jedes Teammitglied an seinem Platz jene Aufgaben erfüllt, die zur Zielerreichung führen. Jede/r bedient jede/n, damit gemeinsamer Erfolg möglich wird.
- ◆ Teams haben einen Normen- und Wertekatalog erarbeitet, der von allen Teammitgliedern akzeptiert ist und gelebt wird. Infolgedessen hat Teamarbeit auch einen emotionalen Bezug, der mit Begriffen wie Teamgeist, Teamwork, Teamness ... bezeichnet wird.
- ◆ Teams haben sich auf Spielregeln der Zusammenarbeit geeinigt, die darüber Auskunft geben, wie das vereinbarte Ziel erreicht werden soll und welche Verhaltensweisen innerhalb des Teams erwünscht sind, weil diese nach Überzeugung aller Beteiligten zur Zielerreichung beitragen. Jedes Teammitglied kennt die Konsequenzen, wenn vereinbarte Spielregeln nicht eingehalten werden.
- ◆ Und schliesslich zeichnen sich Teams durch die – nach aussen und innen gelebte – individuelle Identifikation mit dem Team, den Teamzielen, der Teamstruktur, den Teamnormen und Teamspielregeln aus.

Definition Rolle

„Eine Rolle ist die Summe der Verhaltenserwartungen von Personen und Gruppen an Menschen in einer sozialen Position.“ Oder etwas ausführlicher: Eine Rolle ist die Summe der Erwartungen und Ansprüche einer Gruppe oder der gesamten Gesellschaft an das Verhalten und das äussere Erscheinungsbild eines Inhabers einer sozialen Position (= Stellung eines Individuums in einer Interaktionsstruktur, etwa Familie oder Gruppe).

Informelle Rollen in Gruppen

In jeder Gruppe entwickeln sich bestimmte Rollenfunktionen, die den unausgesprochenen Zielen der Gruppe dienen, damit diese ihre Arbeit umsetzen kann. Es lässt sich eine Reihe von Rollen herauskristallisieren, die sich aus der Bemühung des einzelnen ergeben, das jeweilige, entstehende soziale System einer Gruppe weiter zu entwickeln. Wir unterscheiden dabei zwischen Rollen, die vorwiegend Erhaltungs- und Aufgabenrollen sind. Darüber hinaus gibt es auch Konflikt und Spannung anzeigende Rollen, die gegen jede konstruktive Beteiligung an der Gruppenarbeit gerichtet zu sein scheinen, i.d.R. jedoch Spannungen in der Gruppe verkörpern.

Aufgabenrollen („Lokomotive“ Rollen)

Initiative und Aktivität	Lösungen vorschlagen, neue Ideen vorbringen, neue Definition eines gegebenen Problems versuchen, neues In-Angriff-Nehmen des Problems, Neu-Organisation des Materials.
Informationssuche	Frage nach genauer Klärung von Vorschlägen, Forderung nach ergänzenden Informationen oder Tatsachen.
Meinungserkundung	Versuche, bestimmte Gefühlsäusserungen von Mitgliedern zu bekommen, die sich auf die Abklärung von Werten, Vorschlägen oder Ideen beziehen.
Informationen geben	Angebot von Tatsachen oder Generalisierungen. Verbinden der eigenen Erfahrung mit dem Gruppenproblem, um daran bestimmte Punkte und Vorgänge zu erläutern.
Meinung geben	Geben eine klare Meinung oder Überzeugung zum Ausdruck zu einem oder mehreren Vorschlägen. Ausarbeiten, Abklären, Beispiele geben oder Bedeutungen entwickeln; Versuche, sich vorzustellen, wie ein Vorschlag sich auswirkt, wenn er angenommen wird.
Koordinieren	Aufzeigen der Beziehungen zwischen verschiedenen Ideen oder Vorschlägen; Versuch, Ideen oder Vorschläge zusammenzubringen.
Zusammenfassen	Zusammenziehen verwandter Ideen oder Vorschläge; Nachformulierung von bereits diskutierten Vorschlägen zur Klärung.

Erhaltungs- und Aufbaurollen („kohäsive“ Rollen)

Ermütigung	Freundlich sein, Wärme, Antwortbereitschaft, Lob, Übereinstimmung.
Grenzen wahren	Versuch, einem anderen Gruppenmitglied einen Beitrag zu ermöglichen. Andere darauf aufmerksam machen, dass Person noch nichts zum Thema äussern konnte.
Regeln bilden	Formulierung von Regeln für die Gruppe, die für Inhalt, Verfahrensweisen oder Entscheidungsbewertungen gebraucht werden sollen.
Ausdruck der Gefühle	Zusammenfassung, welches Gefühl in der Gruppe zu spüren ist. Beschreiben von Reaktionen, Mitteilung von Beobachtungen und unbewussten Reaktionen.
Auswerten	Überprüfen der Gruppenentscheidungen im Vergleich mit den Regeln, Vergleich der Bemühungen im Verhältnis zum Gruppenziel.

Diagnostizieren	Bestimmen der Schwierigkeiten -Quellen und der situationsgerechten nächsten Schritte; analysieren der Haupthindernisse etc.
Übereinstimmungen	Versuchsweise nach der Gruppenmeinung fragen.
Folge leisten	Den Gruppenentscheidungen folgen, die Ideen anderer annehmen und anhören.
Vermitteln	Harmonisieren, verschiedene Standpunkte miteinander versöhnen, Kompromisslösungen vorschlagen.
Spannung vermindern	Negative Gefühle durch einen Scherz ableiten, beruhigen, eine gespannte Situation in einen grösseren Zusammenhang stellen.

Diese Rollen sind keineswegs fest auf ein und dieselbe Person verteilt. Vielmehr wechseln sie ähnlich wie Führung, Aktivität und Widerstand. Alle ob genannten Rollenfunktionen sind zugleich Führungsfunktionen.

Spannungsanzeigende Rollen

Aggressives Verhalten	Blamierende Kritik, Feindlichkeits-Äusserungen; Herabsetzen des Selbstwertes oder des Status anderer Mitglieder; Versuch ständig zu dominieren.
Blockieren	Ausweichen auf Randprobleme, Weiterentwicklung durchkreuzen, hartnäckige Argumentation zu einem einzigen Punkt.
Selbstgeständnisse	Benützen der Gruppe als Resonanzboden für rein persönliche, nicht an den Gruppenzielen orientierte Gefühle oder Gesichtspunkte.
Rivalisieren	Um die produktivsten oder besten Ideen rivalisieren, ständig am meisten sprechen, die grösste Rolle spielen, die Führung an sich reißen.
Suche nach Sympathie	Andere Mitglieder zur Sympathie mit den eigenen Problemen und Missgeschicken verleiten. Auf verwirrende Art Unterstützung erreichen wollen.
Spezialplädoyer	Einführung oder Unterstützung von Vorschlägen, die mit eigenen, eingeeengten Bedenken oder Philosophien verbunden sind. (Lobbyisten Verhalten)
Clownerie	Witzeln, Nachäffen, die Arbeit damit immer wieder unterbrechen.
Beachtung suchen	Versuche, die Beachtung auf sich zu ziehen, durch lautes und ausgiebiges Reden, extreme Ideen oder ungewöhnliches Verhalten.
Sich zurückziehen	Überwiegend indifferentes, passives Verhalten; Tagträumen, Unsinn machen, mit anderen flüstern etc.

Kommentar zu den spannungsanzeigenden Rollen

Vorsicht bei diesen hier beschriebenen Verhaltensweisen: bei einmaligem Auftreten wird noch keine dauerhafte Rolle definiert. Es ist sinnvoller, solches Verhalten als Symptom dafür wahrzunehmen, dass es um die Fähigkeit der Gruppe schlecht bestellt ist, individuelle Bedürfnisse ausreichend durch gruppenzentrierte Arbeit zu befriedigen. Hinzu kommt, dass die Aspekte zu einzelnen Verhaltensweisen individuell verschieden sein können. So kann unter Umständen ein zunächst aggressiv erscheinender Beitrag auf durchaus positive Weise die Luft reinigen und einer Gruppe neue Impulse geben.

Normen und Werte in Gruppen

In Gruppen und Organisationen haben bestimmte Normen und Werte erheblichen Einfluss, die das Verhalten ihrer Mitglieder zumindest in solchen Situationen bestimmen, in denen die speziellen Belange der Gruppe bzw. Organisation betroffen werden. Die Einhaltung von solchen Gruppennormen wird durch eine Vielfalt von direkten und indirekten Belohnungen und Bestrafungen gewährleistet.

Die Suche nach Normen entsteht aus dem Bedürfnis, sich in neuen oder ungewohnten Situationen zurechtzufinden und das komplexe Geschehen des Zusammenlebens in der Gruppe zu strukturieren und dadurch erträglicher zu machen. Normen sind wichtig für das Entwickeln des Wir-Bewusstseins. Sie entstehen oft nebenbei, durch das Verhalten einzelner Gruppenmitglieder bzw. der Leitung oder durch die Art der Kursgestaltung.

Offizielle Normen und Werte sind solche, über die man sich ausdrücklich geeinigt hat und an denen sich das Verhalten der Gruppe auch offiziell "messen" lassen muss, z.B. bestimmte Leistungsvorgaben; kooperativer Führungsstil etc. Daneben gibt es eine Reihe von inoffiziellen Normen und Werten bzw. Gesetze in einer Gruppe, über die zwar offiziell kaum geredet wird, nach denen sich aber das Verhalten der Gruppe streng ausrichtet. Manchmal sind solche Normen nicht allen Mitgliedern der Gruppe in gleicher Weise bekannt bzw. durchschaubar.

Normen können auch als stillschweigende Regeln existieren: informelle Regeln/Normen. Sie schleichen sich fast unmerklich ein und werden zum Teil erst erkannt, wenn sie verletzt werden. Wieder andere sind völlig unbewusst, wie zum Beispiel Tabus. Sie gelten so lange, bis sie zum Thema werden und somit durchbrochen werden können. (Z. B. Wir erzählen anderen nur von unseren Erfolgen / Wenn die Leitung ihren Standpunkt klar gemacht hat, wird die Diskussion beendet / Alle haben ihren eigenen Sitzplatz / Wenn A sich äussert, gehen viele darauf ein - wenn B etwas sagt, schweigen alle). Wenn die inoffiziellen Normen und Werte mit den offiziellen in Widerstreit stehen, so werden die Gruppenmitglieder ihr Verhalten in erster Linie nach den inoffiziellen Normen ausrichten, wenn der Gruppendruck entsprechend stark ist.

Normverletzung

Wenn Gruppenmitglieder gegen Normen verstossen, werden sie dafür «bestraft». Bei offenen, vereinbarten Normen wird auf Absprachen hingewiesen, an Regeln erinnert oder gar eine Strafe gefordert. Bei informellen, verdeckten Normen wird die Nichteinhaltung auch sanktioniert, allerdings nicht offen. Abweichende werden z.B. übersehen, ihre Beiträge werden überhört, sie werden belächelt oder abgewertet, Informationen werden ihnen vorenthalten usw. Gruppendynamisch gesehen kann ein Normensystem sich längerfristig nur erhalten, wenn es mit Sanktionen gestützt wird. Abweichende, die sich auflehnen, bedrohen die Ordnung einer Gruppe, geben ihr damit aber gleichzeitig die Chance, die Normen neu zu überdenken.

Konformitäts-/ Gruppendruck

Am Beispiel der Normen wird sichtbar, dass von der Gruppe Druck auf ein Mitglied oder eine Untergruppe ausgeübt werden kann. Wie sehr einzelne Mitglieder sich in einer Gruppe gegenüber Normen distanzieren können, gibt Hinweise auf den Konformitätsdruck, der in der entsprechenden Gruppe herrscht. In Gruppen, in denen sich eine Herrschaft der Mehrheit etabliert hat, werden Abweichungen nicht toleriert. Den betroffenen Mitgliedern gegenüber kann das heissen: Wenn du nicht so denkst, redest und dich verhältst, wie wir es für richtig halten, gehörst du nicht mehr zu uns.

Der Konformitätsdruck dient dazu, nichts Neues zuzulassen. Wer Macht hat, kann Druck ausüben. Konformitätsprozesse können nur dann angegangen werden, wenn die Gruppenmitglieder bereit sind, sich in ihrer Verschiedenartigkeit zu akzeptieren und Unterschiede im Denken, Fühlen und Verhalten als normal und gewinnbringend zu betrachten.

Zusammenfassung

Normen erfüllen folgende Funktionen:

- ◆ Sie haben eine Angst reduzierende Wirkung, indem sie Verhaltensunsicherheiten beseitigen
- ◆ Sie haben eine Konflikt reduzierende Wirkung, in dem sie das Verhalten der Gruppenmitglieder unter einander regeln
- ◆ Sie ermöglichen eine Abgrenzung nach aussen (Aussehen, Verhalten, Sprache)
- ◆ Sie fördern den Zusammenhalt der Gruppe Normen können sich unterstützend auf den Gruppenprozess auswirken, wenn
- ◆ eine Gruppe sich bewusst für positive Normen/Regeln entscheidet
- ◆ unbewusst und bewusst entstandene Normen in ihrer Wirkung auf die Einzelnen, die Gruppe und die Zielerreichung reflektiert werden.



Alle aufgeführten Spiele stammen von <https://www.lecturio.de/magazin/teambuilding-uebungen/>

Spiele 1 – 6: Gruppenfindung

1. Familie Meier



Bereiten Sie **Namenskärtchen** vor, auf denen jeweils eine Person einer Familie steht, beispielsweise Papa Meier, Oma Meier und Tochter Meier. Namenskärtchen gibt es auch für die anderen Mayrs und Meyers. Das Ziel des Spiels ist es, die anderen „Familienmitglieder“ zu finden und die Familien zu komplettieren.

2. Gegensätze ziehen sich an

Ganz nach dem Motto „Gegensätze ziehen sich an“, geht es bei dieser Übung darum, ein möglichst hetero-genes Team zusammenzuführen. Dazu müssen die TeilnehmerInnen jeweils ein Adjektiv sich überlegen, was zu ihnen passt (gerne auch aussergewöhnliche und lustige Aussagen über sich selbst). Je kleiner die Gruppe, desto mehr Adjektive muss eine Person sich ausdenken. Anschliessend werden die Blätter gefaltet und gemischt. Eine Person zieht ein Zettelchen und liest laut vor. So finden nach und nach Personen mit möglichst gegensätzlichen Adjektiven zusammen und bilden ein Team.

3. Atomspiel



Es werden keine Materialien benötigt, denn die MitspielerInnen bewegen sich frei als einzelne Atome. Der Spielleiter ruft dann eine Atomanzahl, und die muss sich **zu einem Molekül verbinden**. Dabei dürfen sie nur genau diese Anzahl an Atomen enthalten, die der Spielleiter angesagt hat. Wer am Ende übrig bleibt, scheidet aus oder muss ein Pfand abgeben. Wenn Sie das Spiel nach ein paar Runden beenden, können die aktuellen Atomverbindungen auch als Gruppen zusammenbleiben.

4. Der richtige Schuh

Alle TeilnehmerInnen ziehen sich im Vorfeld ihre Schuhe aus, die eingesammelt werden. Anschliessend wird jeweils ein Schuh von einer Person präsentiert. Die anderen TeilnehmerInnen sollen anhand des Schuhs bestimmte Eigenschaften, Vorlieben, Charakter, etc. des Trägers erraten. Im Anschluss gibt sich der/die BesitzerIn des Schuhs bekannt und erzählt kurz was über sich. Die Übung geht so weiter bis alle TeilnehmerInnen sich vorgestellt und ihre Schuhe erhalten haben. Diese Übung ist für TeilnehmerInnen gedacht, die sich gar nicht kennen. Anschliessend sollten die TeilnehmerInnen selbstständig Teams bilden können.

5. Geruchsspiel



Bei diesem Spiel ist der Geruchssinn gefragt, denn hier müssen die Mitglieder ihr Team **anhand desselben Parfums erschnuppern**. Deshalb benötigen Sie für dieses Spiel verschiedene Parfüms, die die MitspielerInnen entweder auftragen, oder auf einen Streifen Papier aus der Parfümerie sprühen. Alle MitspielerInnen mit der gleichen Duftnote gehören dann einem Team an.

6. Was gehört wem?

Jede/r TeilnehmerIn schmeisst einen persönlichen Gegenstand in ein Säckchen. Danach werden die Gegenstände gezogen und zu einem Team zusammengefügt. Die BesitzerInnen der Gegenstände geben sich zu erkennen und bilden so die jeweiligen Teams.

Spiel 7-15: Vertrauens- und Orientierungsphase

Hat sich die Gruppe zusammengefunden, müssen Sie sich erst einmal kennenlernen. Erster Schritt: Die Namen der Mitglieder lernen. Dazu gibt es eine ganze Reihe von Kennenlern-Spielen.

7. Namensschlagen



Dieses Spiel funktioniert dann, wenn jedes Teammitglied sich einmal vorgestellt hat. Einer beginnt einen Namen zu rufen – der Gerufene schliesst sich an und ruft einen weiteren Namen. Das Teammitglied in der Mitte des Kreises muss den aktuell Genannten berühren – und zwar bevor dieser ein weiteres Teammitglied benennen kann. Nur so kommt er aus dem Kreis.

8. Gemeinsame Werte

Jede/r TeilnehmerIn bekommt zwei Minuten, in denen er subjektiv drei Werte für sich aufschreibt. Teilen Sie dann die TeilnehmerInnen in gleich grosse Teams auf. Die Teammitglieder haben jetzt die Gelegenheit sich über ihre aufgeschriebenen Werte zu unterhalten und auf drei gemeinsame Werte sich zu einigen. Anschliessend gestaltet jedes Team ein Plakat/Poster mit Wörtern, Symbolen oder Bildern, die diese Werte abbilden. Zum Schluss stellt jedes Team sein Ergebnis den anderen vor.

9. Namensschreck



Unterteilt in zwei Gruppen erinnert dieses Spiel ein bisschen an die **Datingshow Herzblatt**. Jeweils ein Gruppenmitglied wird auserwählt, um neben einer Trennwand zu stehen. Fällt diese, müssen die Auserwählten so schnell wie möglich den Namen ihres vermeintlichen Herzblatts rufen.

10. Gerüchteküche

Hier wird es pfiffiger, denn der Effekt geht über das blosse Namenlernen hinaus. Jedes Teammitglied überlegt sich ein Detail über sich selbst, was er erzählen kann und möchte. Nach und nach trifft er sich mit je einem anderen Teammitglied. Zunächst erzählt er seine Geschichte und erfährt die des Gegenübers. Beim nächsten Zusammentreffen mit einem anderen Teammitglied werden nicht mehr die eigenen Storys, sondern die bereits Erzählten weitergegeben. Interessant wird dann, was bei dieser **Abwandlung von „Stille Post“** am Ende herauskommt.

11. Blind führen



Das klassischste Vertrauensspiel ist wohl das „Blind führen“. Während einer Person die Augen verbunden werden, wird diese durch Mitspieler geführt. Durch die temporäre Ausschaltung des Sehvermögens ist ein **grosses Vertrauen** in die führende Person gefragt.

12. Vernetzt

Alle Spieler sitzen im Kreis. Die Spielleitung hält das Ende eines Wollfadens fest und wirft das Knäuel einer/einem TeilnehmerIn zu. Dies wird fortgeführt, bis ein Netz über alle SpielerInnen gespannt ist. Zusätzlich müssen der Namen und später die Eigenschaften genannt werden, wenn man an der Reihe ist.

13. Jurtenkreis



Beim „Jurtenkreis“ müssen sich die Teammitglieder auf die Stärke der Anderen verlassen. Alle stehen in einem Kreis und gehören abwechselnd dem Team A bzw. B an. Auf Kommando lehnt sich Team A in den Kreis und Team B gleichzeitig nach aussen. Funktioniert dies, ohne dass jemand kippt, war diese kleine Übung erfolgreich.

14. Stehaufmännchen



Ein Teammitglied muss sich in die Mitte des Kreises stellen. Mit verschlossenen Augen und angespanntem Körper kippt er zu seinen Teammitgliedern, die ihn sicher auffangen müssen.

15. Origami

Teilen Sie die TeilnehmerInnen in Teams auf. Jedes Team benennt einen Teamleiter, der dann eine Anleitung für ein Origami erhält. Die anderen Teammitglieder erhalten jeweils ein sauberes Blatt Papier. Sie wissen nicht, was auf sie zukommt. Nun müssen die einzelnen Teammitglieder ihre Augen schliessen und nur der Stimme der Teamleitung folgen. Er/sie versucht durch korrekte Ansagen und evtl. Erklärungen der/die TeilnehmerIn so zu leiten, dass am Ende ein Origami entsteht. Die TeilnehmerInnen folgen blind den Ansagen. Am Ende können die TeilnehmerInnen ihre zum Teil sehr unterschiedlichen Ergebnisse vergleichen. Dabei darf selbstverständlich gelacht werden.

Spiel 16-21: Konfrontationsphase

In der Konfrontations- und Kooperationsphase sollten Sie auf Gruppendynamik und Teamwork setzen. Jetzt bilden sich nämlich die Strukturen Ihres Teams heraus und Sie können testen, wer sich unterordnet, kooperiert oder kluge Ideen liefert.

16. Gordischer Knoten



Im Kreis aufgestellt und mit geschlossenen Augen, sucht sich jede Hand eine andere Hand. Der so entstandene „Gordische Knoten“ muss anschliessend gemeinsam gelöst werden, ohne dass die Hände losgelassen werden.

17. Listen Up!

Dafür brauchen Sie 10 bis 15 Karteikarten. Auf jeder Karteikarte schreiben Sie unterschiedliche **umstrittene Themen**. Teilen Sie die TeilnehmerInnen jeweils in ein Teampärchen. Jeweils ein Partner zieht eine Karte und spricht 3 Minuten lang (ohne Pause!) über seine Ansichten zu dem jeweiligen kontroversen Thema. Der andere Partner darf nichts sagen, sondern muss genau zuhören. Anschliessend hat der zuhörende Partner 1 Minute Zeit zu rekapitulieren, was sein Partner gesagt hatte, ohne jedoch seine Meinung zu vertreten.

Die übrigen TeilnehmerInnen beobachten das Geschehen und beurteilen anschliessend, wie der Ton und die Körpersprache der Referenten dazu beigetragen hat die Botschaft wiederzugeben. Zum Schluss sollte die Frage diskutiert werden, welche Rolle den TeilnehmerInnen leichter fiel und warum? Dieses Spiel kann zum Schluss mit umgekehrten Rollen der Partner und neuen Themen wiederholt werden.

18. Teppich umdrehen



Geschick und Gruppendynamik sind beim „Teppich umdrehen“ gefragt. Alle Mitglieder stehen auf dem Teppich, der nun komplett umgedreht werden muss. Aber Vorsicht: Beim Umdrehen darf **keiner den Boden berühren** oder gar auf andere Gegenstände ausweichen.

19. Klassische Ballwurfkette

Alle TeilnehmerInnen stehen im Kreis. Der Übungsleiter nennt den Namen eines Mitspielers und wirft diesem den Ball zu. Dieser nennt einen weiteren Namen und spielt den Ball der zugehörigen Person zu. Dies geschieht, bis jeder den Ball hatte und die Spielleitung wieder an der Reihe ist. Nun ist eine bestimmte Reihenfolge entstanden! Wird eine neue Runde gestartet, muss der Ball in gleicher Reihenfolge durch die SpielerInnen gespielt werden. Mit jeder Runde werden immer mehr Bälle hinzugefügt und so die Schwierigkeit erhöht.

20. Acid River



Ein bisschen erinnert der „Acid River“ an die auf einer Insel Gestrandeten, die nur noch miteinander den Weg zurückfinden können. Die Aufgabe ist, einen vermeintlichen Säurefluss gemeinsam zu überqueren, ohne mit ihm in Berührung zu kommen. Zur Hilfe genommen werden nur die Tritthilfen, die allerdings nicht in ausreichender Anzahl zur Verfügung stehen. Nun sind **Einfallsreichtum und Geschicklichkeit** gefragt.

21. Die Spielregeln

Achtung, hier sind gute Nerven der TeilnehmerInnen gefragt! Bei dieser Übung brauchen Sie mehrere Kartenspiele und Spieltische. An jedem Spieltisch liegen ein Kartenspiel und ein Zettel mit einer Spielanleitung bereit. Jeweils ein Team nimmt Platz an einem Tisch. Jedes Team bekommt 5 Minuten Zeit die Spielregeln durchzulesen und zu sich merken. Danach wird die Anleitung weggenommen. Während der gesamten Spielzeit darf nicht gesprochen werden!

Nun beginnt das Spiel, das durch ein Gong oder Klingeln signalisiert wird. Nach 5 Minuten erläutert wieder ein Gong, nun müssen alle, die verloren haben, einen anderen Spieltisch suchen. So entstehen wieder neue Spielteams bis zum nächsten Gong. Wieder müssen sich die SpielerInnen an einen anderen Tisch begeben. Schnell merken einige, dass hier etwas nicht stimmt. Nach mehreren Spielen darf endlich aufgelöst werden. An jedem Tisch lagen unterschiedliche Spielanleitungen aus.

Die SpielerInnen wurden mit Absicht mit unterschiedlichen Spielregeln konfrontiert, die sie nicht kannten. Ohne sich absprechen zu können, mussten die SpielerInnen sich in unterschiedliche Teams einfügen. Diese Übung eignet sich besonders für internationale Teams, da hier unterschiedliche Kontexte und Überzeugungen der TeilnehmerInnen spielerisch veranschaulicht werden.

Spiel 22-27: Wachstumsphase

Den Spass in der Gruppe langfristig zu erhalten, ist die Aufgabe in der Wachstumsphase, in der die einzelnen Gruppenmitglieder sich bereits gut kennen, einander vertrauen und gut eingespielt sind.

22. Rüppel Tüppel



Beim „Rüppel Tüppel“-Spiel hat jedes Teammitglied eine Zahl. „Ich bin Rüppel-Tüppel Nummer 1 mit keinem Tüppel. Rüppel Tüppel Nummer X, wie viele Tüppel hast du?“ ist nun der Satz, der reihum in die Runde geworfen wird. Aber Achtung: Wer einen Fehler macht, bekommt einen Tüppel auf die Stirn – und muss diesen fortan auch nennen.

23. Spielkarten-Puzzle

Bei diesem Spiel müssen die TeilnehmerInnen ihre Verhandlungs- und Überzeugungsfähigkeiten einsetzen. Dabei sind Absprachen zwischen den Teams und die Kooperation innerhalb des Teams entscheidend. Dazu brauchen Sie ein Spielkartenset. Zerschneiden Sie vorher die Karten diagonal in zwei Hälften. Diese zerschneiden Sie wieder in zwei Hälften, so dass aus einer Spielkarte am Ende vier Dreiecke entstehen. Die entstandenen Puzzles werden gemischt. Jedes der vier Teams erhält gleiche Anzahl an Kartendreiecken. Nun müssen die TeilnehmerInnen zum einen innerhalb ihres Teams die Spielkarten so schnell wie möglich zusammenfügen und zum anderen die fehlenden Stücke im Tausch mit anderen Teams erwerben. Je mehr vollständige Karten ein Team innerhalb angegebener Zeit gesammelt hat, hat gewonnen.

24. Ein unbekanntes Flugobjekt

Bei dieser Übung werden Einfallsreichtum, Kooperationsfähigkeit und logisches Denken der TeilnehmerInnen verlangt. Die TeilnehmerInnen bekommen die knifflige Aufgabe, ein Flugobjekt zu bauen, welches ein rohes Ei transportieren soll. Dabei darf das Ei nicht kaputt gehen! Jedes Team erhält gleiche Menge an Materialien: ein rohes Ei, Luftballons, Zeitung, Papier, Stäbchen, Schnüre, Kleber und Tesafilm. Bei der Verwendung der Materialien sind der Fantasie keine Grenzen gesetzt. Wie und was die TeilnehmerInnen verwenden, ist den Teams überlassen. Die Flugtauglichkeit wird getestet, indem die Teams ihre Flugkörper mit dem Ei aus dem Fenster fliegen lassen. Ob das Ei sicher auf der Erde landet, darauf darf gespannt sein!

25. Mafia



Hier werden den Teammitgliedern Rollen zugeteilt: Mafioso oder ehrlicher Dorfbewohner. Die Geschichte sagt, dass ein/e DorfbewohnerIn umgebracht wurde – und die Übrigen nun die Aufgabe haben, den/die MörderIn herauszufinden.

26. Der Stern

Alle Teammitglieder halten mit beiden Händen ein Seil fest. Sie können ihre Hände zwar am Seil bewegen, jedoch nicht ihren Platz unter einander tauschen. Nun müssen sie einen fünfzackigen Stern mit dem Seil bilden. Dabei muss das eine Ende des Seils das andere Ende berühren. Jedes Team hat 10 Minuten Zeit. Was sich zunächst leicht anhört, entpuppt sich schnell als ziemlich mühsam. Nur das Team, das sich am schnellsten koordiniert, wird gewinnen.