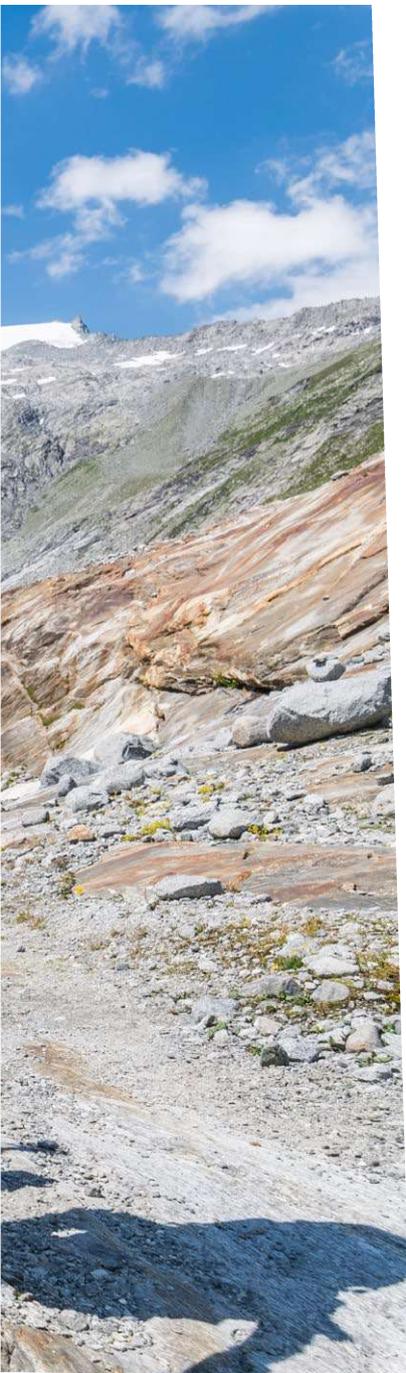




# Gemeinsam statt einsam

## Episode 2: Phasen einer Gruppe

Auch wenn es im Moment noch schwer zu glauben ist: Ja, wir werden wieder als Gruppe in die Berge gehen und ja, wir werden dabei auch wieder Höhen und Tiefen erleben. Welche Phasen durchlaufen werden, wenn wir nicht alleine oder zu zweit, sondern zur Abwechslung wieder einmal als bunter Haufen im Gebirge unterwegs sind, wollen wir im 2. Teil zum Thema Gruppendynamik genauer betrachten. *Paul Mair und Gerhard Mössmer*



**K**eine Angst, es geht nicht um Abstandsregeln und Hygienemaßnahmen in Gruppen. Das wäre etwas wenig Substanz für zwei Seiten und inzwischen ebenso ausgelutscht wie ein altes Zuckerl, das wir über den Winter in unserem Hochtourenrucksack vergessen haben. Vielmehr geht es um das zeitlos spannende Thema, welche Stadien eine Gruppe nach der Theorie von Bruce W. Tuckmann (Tuckmann 1965) ab ihrem ersten Zusammentreffen durchläuft.

Bei aller Kritik, die obigem Phasenmodell vorgeworfen wird, kann eine aktive Steuerung und Gestaltung durch den Gruppenleiter in hohem Maße dazu beitragen, dass schnell eine sehr positiv und angenehm erlebte Grundstimmung innerhalb der Gruppe entsteht. Der/die Einzelne kann sich dann sowohl in der Gruppe geborgen fühlen wie auch in Selbstverantwortung mit einbringen.

### Die Gruppe entsteht

Ein wesentlicher Aspekt bei der Bildung einer Gruppe ist ein ge-

meinsames Ziel der Mitglieder (siehe Bergauf 2020/05, Episode 1, Rangdynamik in Gruppen: „der äußere Gegner“). Beim Bergsteigen ist das in der Regel das gemeinsame Interesse, einen Gipfel zu besteigen, miteinander eine gute Zeit zu erleben und die gesunde Rückkehr aller Gruppenmitglieder zum Ausgangspunkt. Natürlich vollgepackt mit vielen tollen und unvergesslichen Erlebnissen.

### Forming

Wenn sich die Teilnehmer\*innen für ihr erklärtes, gemeinsames Ziel zusammenfinden, formiert sich die Gruppe und es entsteht eine Verbindung zwischen den Mitgliedern. Diese Phase startet schon sehr früh, eigentlich bereits bei der Überlegung der einzelnen Individuen, sich für ein Programm anzumelden oder bei der Entscheidung, an einer Aktion mitzumachen. Für jedes einzelne Mitglied der Gruppe stehen dann folgende Fragen im Vordergrund: Wer bin ich in dieser Gruppe? Wozu sind wir zusam-

men? Kann ich zu dieser Gruppe gehören?

Greta, die Tourenführerin, ist sich ihrer Position in der Gruppe bewusst: Sie ist die Leiterin. In dieser ersten Kennenlernphase hat sie die wichtige Aufgabe, ihre Führungsrolle (siehe Bergauf 2020/05, Episode 1, Rangdynamik in Gruppen: „die Alpha-Rolle“) wahrzunehmen. Bei diesem ersten Kontakt und Zusammenkommen kann die Leiterin bereits wichtige Punkte wie Vertrauen, Verantwortung, Organisationsstärke und Entscheidungsqualität demonstrieren, denn besonders in dieser ersten Gruppenphase ist die Abhängigkeit der Mitglieder von der Gruppenleiterin – vergleichbar eines Kleinkindes von den Eltern – besonders groß. Ist Greta hier wachsam und zeigt Präsenz, indem sie ihre Teilnehmer\*innen abholt, ist der Grundstein für eine harmonische, funktionierende Gruppe bereits gelegt.

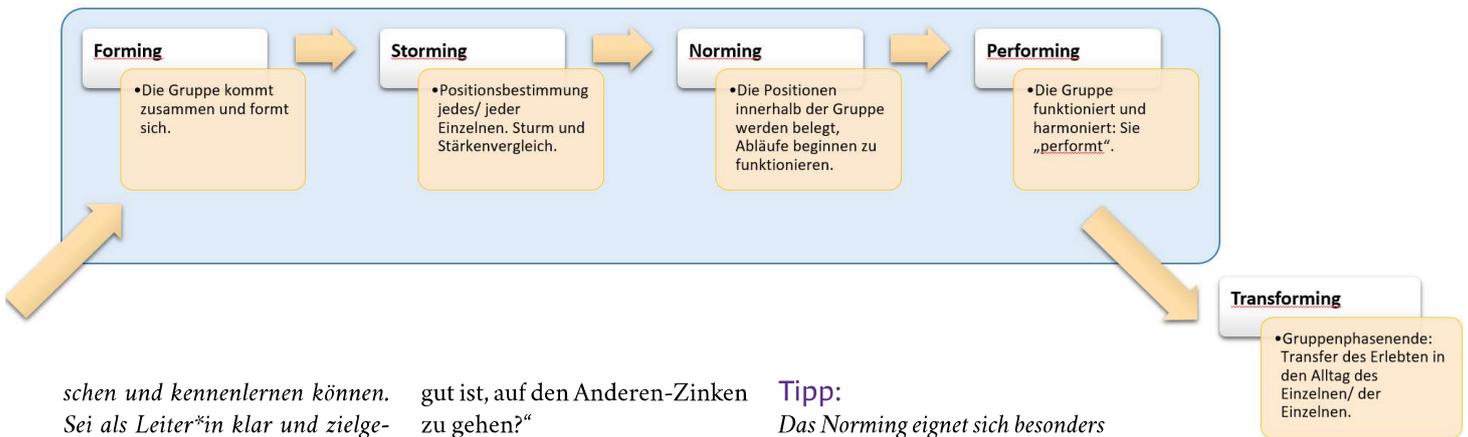
### Tipp:

*Schaffe als Führer\*in in dieser Phase viel Raum, dass sich die Teilnehmer\*innen unverbindlich austau-*

↑→ Jede Gruppe durchlebt ab dem Zeitpunkt ihres ersten Zusammentreffens (mehr oder weniger stark ausgeprägt) folgende Phasen: Forming, Storming, Norming, Performing.

Foto: norbert-freudenthaler.com





schen und kennenlernen können. Sei als Leiter\*in klar und zielgerichtet in deiner Kommunikation, die Gruppe braucht in dieser Phase der Unsicherheit eine gute Führung.

### Storming

Hat sich die Gruppe formiert und kennen gelernt, folgt das Storming. Dieser Prozess ist immer ein kleiner, manchmal auch ein größerer Sturm. Dabei wird um die Positionen in der Gruppe geritten, Machtspiele werden durchgeführt und kleine Wettkämpfe ausgetragen: Die Palette reicht von den Erzählungen der Heldentaten vergangener Bergabenteuer über Imponiergehabe mit Bling-Bling-Ausrüstungsgegenständen bis hin zum Wettkampftempo am Beginn der Tour. Ziel dieser Phase ist es, dass die Teilnehmer\*innen ihre Fähigkeiten, die sie in die Gruppe einbringen, erstmals zeigen können und Positionen der Rangordnung bezogen werden. Nicht selten kommt es in dieser Phase zu einer Auflehnung gegen jede Art der Führung und Anweisungen werden, frei nach dem Motto: „Wieso gehen wir nicht auf den Welchenen-Kogel, sondern auf den Anderen-Zinken?“ in Frage gestellt.

Als Leiterin ist Greta in dieser Phase sehr gefordert. Sie stellt der Gruppe Entscheidungsprozesse zur Verfügung und legt klar, dass Eigenverantwortung ein wesentlicher Bestandteil zu Harmonie und dem Erfolg darstellt: „Warum glaubst du, dass es für uns

gut ist, auf den Anderen-Zinken zu gehen?“

### Tipp:

Konflikte und Widerstände tragen in dieser Phase dazu bei, dass bei den Teilnehmer\*innen ein Rollenverständnis etabliert wird. Nimm Konflikte nicht persönlich, aber auch nicht auf die leichte Schulter. Stelle deine Führungsqualität unter Beweis, indem du mit Verständnis, Konsensbereitschaft, Lösungsorientiertheit und Moderationskompetenz die Gruppe in eine gute Richtung leitest.

### Norming

Diese Einbindung der Gruppe in eigenverantwortliche Entscheidungsprozesse ermöglicht der Gruppe den Eintritt in die nächste Phase, das Norming. Hier werden Rollen endgültig verteilt und Abläufe festgelegt. Die Gruppe wird zu einer Einheit und beginnt nach ihren Möglichkeiten zu kooperieren.

Greta hatte in den bisherigen Phasen bereits die Möglichkeit, die Gruppenmitglieder mit ihren Stärken und Schwächen zu beobachten, und kann diese Informationen jetzt gut beim Zuordnen der Rollen einsetzen. Mittlerweile wird auch klar, wer welche Aufgaben in der Gruppe erfüllen und übernehmen kann. Ebenso kristallisiert sich heraus, welche Mitglieder (Omegas) besondere Aufmerksamkeit benötigen (siehe Bergauf 2020/05, Episode 1, Rangdynamik in Gruppen: „Betas, Gammas und Omegas“).

### Tipp:

Das Norming eignet sich besonders gut, um gemeinsame Werte (z. B. sich gegenseitig helfen, unterstützen und aufeinander warten ...) und Ziele (z. B. der Gipfel, die gesunde Rückkehr ...) noch einmal anzusprechen und daraus einen gemeinsamen Verhaltenskodex zu erarbeiten.

Die Gruppenleiterin kann nun die Basis schaffen, dass die einzelnen Gruppenmitglieder sich im weiteren Verlauf dementsprechend einbringen. Ist dieser Prozess gelungen, geht die Gruppe über ins gemeinsame Handeln.

### Performing

Die Gruppe ist nun im Stande, gemeinsam Aufgaben zu lösen, und erlebt sich als etwas Einzigartiges. Das Vertrauen in das Kollektiv und in die Rolle der einzelnen Personen wächst und eine eigene Gruppenidentität ist entstanden.

Für Greta wird es nun immer leichter, die Gruppe zu führen. In ihrer Rolle als Gruppenleiterin ist sie Impulsgeberin, Beraterin, Helferin und bleibt ohne großen Widerstand in ihrer Alpha-Position. Für ihre Betas ist es nun auch völlig klar und selbstverständlich, dass sie von sich aus den schwächeren Teilnehmern an der Schlüsselstelle zur Hand gehen und Greta bei ihrer Führungsarbeit tatkräftig unterstützen. Die Gruppe „performt“.

### Transforming

Ist das Ziel – z. B. die gesunde Rückkehr zum Ausgangspunkt nach er-

folgreicher Besteigung des Gipfels – erreicht, hat die Gruppe den Zweck erfüllt. Nun kommt es zur letzten Phase, dem Transforming.

Bleibt die Gruppe bestehen, findet im Transforming eine Weiterentwicklung der Gruppe bzw. Neudefinition des Grup-



penzwecks, wie z. B. neue Ziele, Wiedersehen in ein paar Monaten und weitere gemeinsame Aktivität, statt. Eine neue Gruppenstruktur und eventuell eine neue Rollenverteilung sind möglich.

Löst sich die Gruppe auf, bedeutet Transforming Auseinandergehen. Von der Gruppenleiterin kann jetzt ein wesentlicher Beitrag zu einem runden Abschluss geleistet werden, indem sich Leiterin und Teilnehmer zum Abschied auf Augenhöhe bege-

nen: Das hilft, die tollen Erlebnisse der Tour mit in den Alltag zu transferieren. Diese Haltung steigert auch die Zufriedenheit der Teilnehmer. ✪

**Mag. Paul Mair** ist Bergführer-ausbildner, Coach, Lebens- und Sozialberater.

**Dipl.-Ing. Gerhard Mössmer** ist Berg- und Skiführer und in der Abteilung Bergsport zuständig für Publikationen.

↑ Entwurf von P. Mair nach B. W. Tuckman (1965).

↘ In der Phase des Performings ist die Gruppe gut eingespielt, im Stande, gemeinsam Aufgaben zu lösen, und erlebt sich als etwas Einzigartiges. Foto: norbert-freudenthaler.com



## Wanderregion Dachstein-West Rund um den Gosaukamm

In den Wanderdörfern Annaberg-Lungötz und Russbach, am Tor zum Salzkammergut, finden Wanderer und Kletterer allerbeste Voraussetzungen, auf über **300 markierten Wanderwegen** die Facetten der Salzburger Bergwelt kennenzulernen: von **gemütlichen Almwanderungen** und **grenzenlosem Wandervergnügen** am Fuße des imposanten Bergmassivs über **hochalpine Touren** samt Gipfelsturm bis hin zu anspruchsvollen **Klettersteigen** und **Gletschertouren**.

Eine der beliebtesten Touren, ist die gut acht-stündige Wanderung „Rund um den Gosaukamm“. Die Berge mit zerklüfteten Felsformationen, grünen Almen und flowigen Trails strahlen eine faszinierende Anziehung aus.

Bequem gelingt die Auffahrt zum Ausgangspunkt der Gosaukamm Umrundung mit der **Hornbahn in Russbach** und der **Donnerkogelbahn in Annaberg**. Über die bestens markierte Route führt der Weg entlang des Fußes der bizarren Gipfel auf gut angelegten, aber stellenweise felsigen und ausgesetzten Pfaden, von denen einige kurze Passagen gesichert sind.

Sanftes und Schroffes finden hier nebeneinander Platz. Die Aussicht auf den Dachsteingletscher, Naturschönheiten aus felsigem Stein, der Blick auf den Gosausee und die urige Gemütlichkeit auf den Hütten entlang des Pfades – all dies verbinden ein alpines Erlebnis mit unvergleichlichen Eindrücken in einer der schönsten, zertifizierten Wanderregionen Österreichs.

### Informationen:

Wanderregion Dachstein West

info@wandern-dachsteinwest.at

[www.wandern-dachsteinwest.at](http://www.wandern-dachsteinwest.at)

