

sebastian walzik  
dr. oec., dipl.-hdl.

czarnikauer straße 10  
10439 berlin  
deutschland

fon: +49-30-44 30 80 42  
mobil: +49-172 - 571 15 99  
[sebastian@walzik.de](mailto:sebastian@walzik.de)  
[www.walzik.de](http://www.walzik.de)



handreichung zum workshop

gruppenarbeiten an der hochschule  
gestalten und bewerten

universität graz  
tag der lehre  
05. november 2015

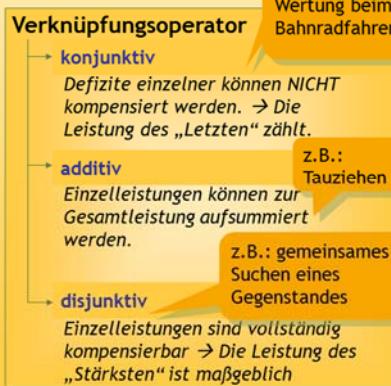
## Beurteilung von Gruppenarbeiten: Prozess & Produkt



dr. sebastian walzik

didaktik & kommunikation

## Aspekte einer Gruppenaufgabe



dr. sebastian walzik

didaktik & kommunikation

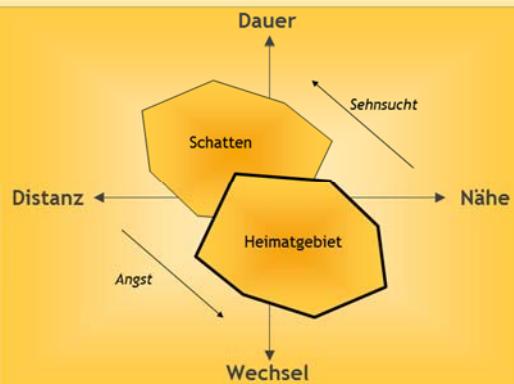
## Das Riemann-Thomann-Kreuz



dr. sebastian walzik

didaktik & kommunikation

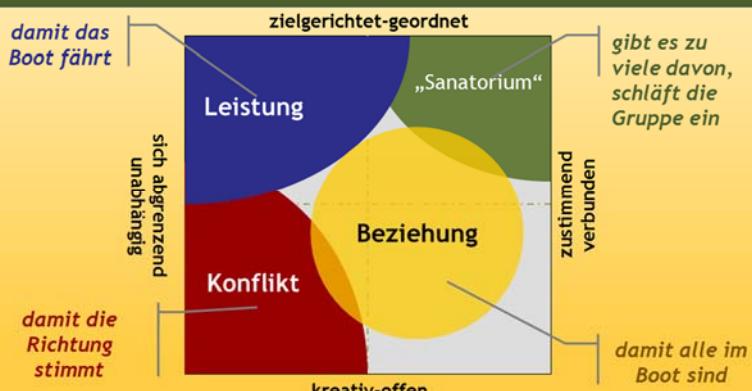
## Das Riemann-Thomann-Kreuz



dr. sebastian walzik

didaktik & kommunikation

## Orientierungen in Gruppen im SAG-Modell



dr. sebastian walzik

vgl. Redlich 1997, S. 38 sowie S. 42.

didaktik & kommunikation

## Zentrale Kräfte in Gruppen

**Beziehungstypen** → damit alle im Boot sind

- Zusammenhalt, Kontakt
- gute Atmosphäre

**zu viele:** „Kaffeekränzchen“  
**zu wenige:** keine Identifikation, „Haufen“

**Leistungstypen** → damit das Boot fährt

- Antrieb, dass etwas getan wird
- Struktur: Aufgaben-, Zeitmanagement, Planung etc.

**zu viele:** Leistungsdruck (ggf. innere Konkurrenz)  
**zu wenige:** „Kaffeekränzchen“

**Konflikttypen** → damit die Richtung stimmt

- fragen kritisch nach/stellen infrage (halten dazu auch Gegenwind der Gruppe aus)
- Sorgen damit für Entwicklung (auf Sach- und Beziehungsebene)

**zu viele:** ewiger Zank  
**zu wenige:** unreflektiertes Tun, ggf. Zielverfehlung

dr. sebastian walzik

didaktik & kommunikation

## Typische Rollen/Aufgaben in Gruppen

Funktionsbereich	Typische Rollen
Leistung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Protokollant (Festhalten der Ergebnisse)</li> <li>▪ Regelbeobachter</li> <li>▪ Zeit- &amp; Aufgabenmanager</li> <li>▪ Antreiber</li> <li>▪ Strukturgeber</li> <li>▪ ...</li> </ul>
Beziehung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Moderator</li> <li>▪ Förderer des Teamgeistes</li> <li>▪ Friedensstifter</li> <li>▪ Clown/Spaßmacher</li> <li>▪ ...</li> </ul>
Konflikt	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Advacatus Diaboli (kritischer Infragesteller)</li> <li>▪ (nachdenklicher) Reflektor</li> <li>▪ Ideengeber</li> <li>▪ Querdenker</li> <li>▪ ...</li> </ul>

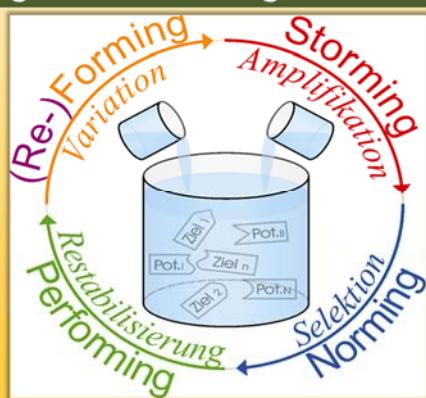
dr. sebastian walzik

Rollen können „von selbst“ übernommen oder zugeteilt werden.

Welche Rollen sollten auf jeden Fall besetzt sein?

## Gruppenprozess

### vom Forming zum Re-Forming



dr. sebastian walzik

didaktik & kommunikation

## Was sollte im Forming passieren?

### Im Forming ...

	... braucht die Gruppe	Sicherheit Konvention Zugehörigkeit
	... braucht der Einzelne	Platz finden Kontakt Zurückhaltung
	... herrscht das Klima	Freundlichkeit Übertragung Verantwortungsscheu
	... zu viel davon führt zu ... zu wenig davon führt zu	„Fried-“Höflichkeit Angst, Widerstand

dr. sebastian walzik

didaktik & kommunikation

## Tipps für den Leiter im Forming

### Im Forming ...



- ... sollte der Leiter
  - Orientierung/Sicherheit geben
  - Wahrheit der Situation klären: „Wie kommt es, dass ausgerechnet Ihr, ausgerechnet jetzt, ausgerechnet mit mir, ausgerechnet zu diesem Thema, ausgerechnet mit diesen Zielen ausgerechnet ... zusammen seid?“
  - Verantwortung übernehmen
  - Kontakt ermöglichen
  - Kritik aufnehmen und „vergolden“, nicht fördern → i. S. v. aktiv zuhörend verschieben
  - kein Storming vor dem Forming
  - Akzeptanz VOR Konfrontation

dr. sebastian walzik



## Was sollte im Storming passieren?

### Im Storming ...



#### ... braucht die Gruppe

Unterschiedlichkeit  
Abgrenzung, Kritik  
Konkurrenz



#### ... braucht der Einzelne

„Eigensinn“  
individuelle Bedürfnisse  
Antipathie, Kraftproben



#### ... herrscht das Klima

Streitlust  
Kampf/Ärger  
Trotz, Enttäuschung



#### ... zu viel davon führt zu ... zu wenig davon führt zu

Chaos, Destruktivität  
Des-Identifikation, Langeweile

dr. sebastian walzik



## Tipps für den Leiter im Storming

### Im Storming ...

#### ... sollte der Leiter



- Rahmen und Raum geben: Sicherheit geben, den Prozess als Leiter in der Hand zu haben. Authentizität in Bezug auf vordringliche Konflikte, Allparteilichkeit des Leiters
- Kritikventile schaffen
- selbst konfliktbereit sein
- Verkraftbarkeit beachten
- deeskalieren
- Klare Regeln
- Dissens notieren (und nicht schönreden)
- Je länger das Storming unterdrückt wird, desto eruptiver werden die Themen später bearbeitet.
- Nur was im Storming aufs Tablett kommt, kann später auch bewusst genormt werden.

dr. sebastian walzik



## Was sollte im Norming passieren?

### Im Norming ...



... braucht die Gruppe

 Klarheit  
 Verträge, Abmachungen  
 Identität


... braucht der Einzelne

 Erwartungs-Sicherheit  
 Ziele, Wege Beziehungen  
 Verantwortung


... herrscht das Klima

 Verbindlichkeit  
 Offenheit (auch im Widerspruch)  
 Pragmatismus


... zu viel davon führt zu

 Langeweile, Spontaneitätsverlust  
 Verwirrung

... zu wenig davon führt zu

dr. sebastian walzik



## Tipps für den Leiter im Norming

### Im Norming ...

... sollte der Leiter



- Moderieren
- Ziele integrieren
- „Enden zusammenführen“
- Vereinbarungen
  - vorschlagen
  - aufnehmen, festhalten
  - eingrenzen
- Regeln/Vereinbarungen absichern

dr. sebastian walzik



## Was sollte im Performing passieren?

### Im Performing ...



... braucht die Gruppe

 Erlebnisse & Ergebnisse  
 Kooperation  
 Fortschritt


... braucht der Einzelne

 Erfolg  
 Nützlichkeit  
 Profilieren


... herrscht das Klima

 konzentrierte Aktivität  
 Verantwortung  
 Solidarität


... zu viel davon führt zu

Aktionismus, Verschleiß

... zu wenig davon führt zu

Auflösung, Sinnverlust

dr. sebastian walzik



## Tipps für den Leiter im Performing

### Im Performing ...

... sollte der Leiter



- abstinenter sein
- das Vertrauen in die Gruppe unterstützen
- Feedback nur auf Anfrage geben
- Re-Forming ermöglichen

dr. sebastian walzik

## Warum Re-Forming?

- Rahmenbedingungen, Ziele, Stimmungen können sich ändern  
→ Gruppe muss sich anpassen
- Gruppe = Wesen ohne eigene Wahrnehmungs- und Denkfähigkeit
- Zu wenig Re-Forming  
→ Aktionismus & Verschleiß
- Zu viel Re-Forming  
→ „Nabelschau“

dr. sebastian walzik

## Was sollte im Re-Forming passieren?

### Im Re-Forming ...



... braucht die Gruppe

Auswertung  
Rückblick  
Destabilisierung



... braucht der Einzelne

Abstand gewinnen  
Bilanz ziehen  
Theorien und „Drehbücher“



... herrscht das Klima

konzentrierter Austausch  
Aufregung  
Ehrlichkeit



... zu viel davon führt zu  
... zu wenig davon führt zu

„Nabelschau“  
Aktionismus & Verschleiß

dr. sebastian walzik

## Tipps für den Leiter im Re-Forming

### Im Re-Forming ...

... sollte der Leiter



- Erfahrungsaustausch ermöglichen
- Konkretisieren
- Adressieren
- Aktiv zuhören

dr. sebastian walzik

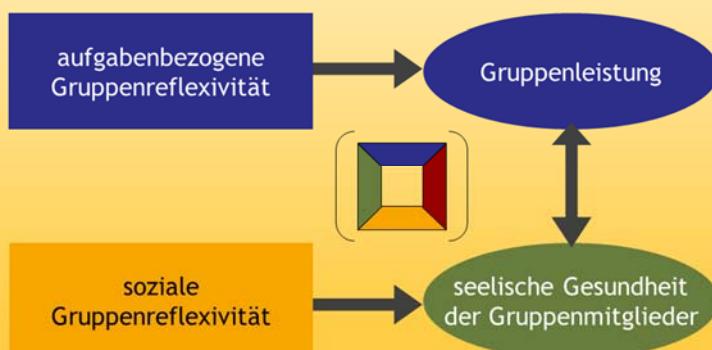
## Modelleinschränkungen in der Wirklichkeit

- Fließende Phasenübergänge
- Themenspezifische Ungleichzeitigkeit von Phasen
- Unvollständigkeit des Phasendurchlaufs
- Unterschwelligkeit des Phasendurchlaufs
- Wahl des Zeithorizonts für die Phasenbetrachtung
- Variabler Zeitbedarf

dr. sebastian walzik

Stahl, 2002, S. 61-66

## Gruppenreflexivität nach West \*) für Gruppen in komplexen Umgebungen



dr. sebastian walzik  
West, 2004

## Effekte in Gruppenprozessen

- Informationsnutzung
- Selbstbestätigungseffekte
- Machtkonflikte
- Mangelnde Zielpräzisierung
- Fortsetzung anfänglicher Verhaltensweisen
- Trittbrettfahren / Social Loafing / Matthäus-Effekt

dr. sebastian walzik

## Informationsnutzung

- Zur Sprache kommt vornehmlich, **was bereits vielen bekannt ist:**
  - Wahrscheinlichkeit, singuläre Informationen zu nennen ist geringer
  - Informationen, die Aussicht auf Bestätigung haben, werden vornehmlich genannt  
→ insb., wenn viele Informationen nötig
- Informationen von **Mitgliedern mit hoher fachlicher oder sozialer Anerkennung** werden eher erinnert.  
→ Gegensteuerung durch Moderation

dr. sebastian walzik

## Selbstbestätigungseffekte

- hohe Kohäsion → Entscheide werden nicht in Frage gestellt → Fehlentscheidungen
  - **Groupthink-Effekt:** völlige Kritiklosigkeit der Gruppe
- Prinzip der **kognitiven Dissonanz**:
- Bestreben, Widersprüche zu vermeiden
  - in Gruppen höher als bei Einzelpersonen,
  - Gruppenbeschlüsse kosten mehr Energie als Beschlüsse von Einzelpersonen

dr. sebastian walzik

## Machtkonflikte

- Machtkonflikte in Gruppen:
    - inhaltliche Auseinandersetzung wird genutzt, um emotionale Konflikte zu lösen
- Kognitive und emotionale Ressourcen werden gebunden → Blockierung
- Fähigkeiten zur Lösung von Sachkonflikten und Beziehungskonflikten sind nötig

dr. sebastian walzik

## Mangelnde Zielpräzisierung

- speziell in Gruppen mit hoher Kohäsion
- insbesondere in „neuen Gruppen“ zu Beginn des Gruppenprozesses relevant: Problem der Einigung auf Ziele im Forming

dr. sebastian walzik

## Fortsetzung anfänglicher Verhaltensweisen

- „**habitual routines**“:  
**Verhaltensweisen zu Beginn des Gruppenprozesses** setzen sich während der Zusammenarbeit fort.
- negative wie positive
- „**Re-Forming**“-Fähigkeit notwendig

dr. sebastian walzik

## Trittbreitfahren / Social-Loafing / Matthäus-Effekt / Sucker-Effekt

- **Trittbreitfahren:** Vorteile nutzen, ohne eigenen Leistungsbeitrag
  - kann bei hoher Kohäsion abnehmen
- **Social Loafing:** „Das-Hättest-Du-Allein-Nie-Geschafft“
  - kann bei hoher Kohäsion zunehmen
    - individuelle Beiträge herausstreichen
- **Matthäus-Effekt:** Aufgabenübernahme, „weil es sonst keiner tut“
- **Sucker-Effekt:** Leistungsrückgang, „weil ja keiner was tut“

dr. sebastian walzik

## Maßnahmen, den Effekten entgegenzuwirken

- Entscheidungsfindungen in **Subgruppen** - Ergebnisse wiederum in der gesamten Gruppe diskutieren
- Spezielle **Entscheidungshilfetechniken**, z. B.:
  - dialektische Entscheidungsmethode
  - Teufelsanwalt-Methode
- Statt Harmonienorm → Norm des **kritischen Infragestellens** und der **Fehlerfreundlichkeit**
- einzelne Gruppenmitglieder für **bestimmte Funktionen** in der Gruppe benennen, z.B: Protokoll, Gesprächsleitung, Zeitmanager oder Advocatus Diaboli.
- für **Sachthemen** entsprechende 'Experten' bestimmen
- Leitung der Gruppensitzungen durch ein Gruppenmitglied → Verbesserung des Informationsflusses. **Moderieren:** Gruppenleitung als allparteilicher Koordinator und Katalysator des Gruppenprozesses
- Bereitschaft zu **Metakommunikation**

dr. sebastian walzik

## Literaturhinweis

Walzik, Sebastian (2011): *Gruppenarbeit sinnvoll gestalten - Teil 1: Gelingensbedingungen und Zielbezüge für Gruppenarbeiten an Hochschulen*. In: Berendt, B./Voss, H.-P./Wildt, J. (Hrsg.): *Neues Handbuch Hochschullehre: Lehren und Lernen effizient gestalten*. (Lieferung 49). Berlin: Raabe Fachverlag für Wissenschaftsinformation.

Walzik, Sebastian (2011): *Gruppenarbeit sinnvoll gestalten - Teil 2: Gruppendynamik und Gruppenprozess gestalten*. In: Berendt, B./Voss, H.-P./Wildt, J. (Hrsg.): *Neues Handbuch Hochschullehre: Lehren und Lernen effizient gestalten*. (Lieferung 51). Berlin: Raabe Fachverlag für Wissenschaftsinformation.