

strickt ist, wird häufig schnellstens die Flucht ergreifen und die Gruppe verlassen.



Kein Storming ohne Forming! Es braucht Vertrauen, um Konflikte miteinander bewältigen zu können.

5.2 Die Einzelnen im Forming

Wann immer sich Gruppen bilden, nehmen sie eine Abgrenzung nach außen vor. Damit steht für die einzelnen Beteiligten während der Gründungsphase eine Frage im Vordergrund: Gehöre ich dazu oder bin ich draußen?³¹ Die mit dieser Frage einhergehende Unsicherheit macht das Forming für die meisten Menschen so aufregend.

5.2.1 Unbestimmtheit der Anfangssituation

Zu Beginn des Gruppenprozesses sieht sich der Einzelne einer Situation mit vielen Unbekannten gegenüber: Er kennt die anderen Menschen größtenteils nicht, weiß nicht, welche Ziele sie verfolgen, ob sie ihn mögen oder ablehnen werden, und er hat unzureichende Informationen über die geltenden Regeln (die es ja eben noch nicht gibt).

Das vorgefundene Informations- und Strukturdefizit macht es ihm schwer, sein Verhalten mit Rücksicht auf die Konsequenzen zu kontrollieren: Er weiß nicht oder nur unzureichend, was er erwarten darf und was von ihm erwartet wird – es mangelt ihm an „Erwartungssicherheit“ (Luhmann, 1984, S. 421 ff.). Wie soll er sich „richtig“ verhalten, wenn er nicht weiß, was „richtig“ ist? Wie soll er sich schützen, wenn er nicht weiß, wer ihm vielleicht übel mitspielen will? Wie soll er abschätzen, ob ein Thema, das ihn interessiert, oder ein Ziel, das er hier verfolgen möchte, begeistert aufgenommen oder entrüstet vom Tisch gewischt wird, wenn er nichts über die Interessen und Ziele der anderen weiß?

Eine solche Situation, in der die Folgen des eigenen Verhaltens unkalkulierbar erscheinen, nennen wir „unbestimmt“. Die unbestimmte Anfangssituation in Gruppen bringt jeden Einzelnen in eine Zwickmühle: Er will sich so verhalten, dass er einen guten Start in der Gruppe hat, weiß aber nicht genau, wie er das anstellen soll.

5.2.2 Nährboden für Übertragungsphänomene

Wir geraten in unbestimmten Anfangssituationen leicht in einen seelischen Spagat zwischen Neugier (Informations hunger) und Vorsicht (Angst vor Fehlern). Einerseits gibt es vieles, was wir zu Beginn der Gruppe sagen und wissen möchten, andererseits befürchten wir, durch übereiltes Handeln gleich schlecht dazustehen.

Die direkten körperlich-seelischen Begleiterscheinungen dieses Hin- und Hergerissenseins sind Anspannung und Unsicherheit. Das hohe Maß an Erregung, das mit der neuen und aufregenden Situation einhergeht, kann sich nicht in befreiendem Handeln äußern, sondern wird durch vorsichtige Zurückhaltung gebremst: Wir werden nervös.

Dieser Spagat zwischen Informations hunger und Vorsicht ist ein idealer Nährboden für Übertragungsphänomene³⁵: Wir sind zwar dringend auf Informationen über die aktuelle Gruppe angewiesen, halten es aber für zu riskant, uns diese Informationen im „Kontaktexperiment“ zu verschaffen. Dann greifen wir gern auf unseren in vergleichbaren Situationen gewonnenen Erfahrungsschatz zurück, holen uns dort eine Gebrauchsanweisung für die aktuelle Situation: Anhand von Schlüsselreizen übertragen wir durch Erfahrung gewonnene Muster auf eine unbestimmte Situation.

Menschenkenntnis. Aus der sozialpsychologischen Forschung wissen wir, dass Menschen, wenn sie Entscheidungen bezüglich der Beziehungsgestaltung mit Unbekannten fällen müssen – „Soll ich mich annähern oder abwarten? Soll ich mich wehren oder noch aushalten? Soll ich hier und jetzt Stellung nehmen oder besser noch schweigen? Darf ich meinen Gedanken X hier äußern?“ –, auf sogenannte „implizite Persönlichkeitstheorien“³⁶ zurückgreifen: Das sind laienhafte Theorien, subjektive Annahmen über den Zusammenhang von Persönlichkeitsmerkmalen von Menschen. Man schließt von den leicht beobachtbaren Merkmalen wie Kleidung, Haarschnitt, Stimmlage, Blick, Verhalten im Gespräch auf die schwerer zugänglichen Eigenschaften, die aber von besonderem Interesse sind, will man sich auf den anderen einstellen (d. h. das Konfliktrisiko minimieren). Theorien wie „Vorsicht bei Menschen, die Hessisch sprechen! Die hauen dich kaltlächelnd übers Ohr!“ oder „Wer Hunde mag, der mag auch Menschen!“ sind insofern implizit, als wir uns ihrer häufig gar nicht bewusst sind. In der Alltagssprache sprechen wir von „Menschenkenntnis“.

Derartige Vorurteile sind ein zwischenmenschliches Backpulver, das die spärlichen, uns zugänglichen Informationen zu einem handlungsleitenden Fremdbild aufgehen lässt. Zwar treffen sie oft nur eingeschränkt zu, ermöglichen uns aber, aufgrund weniger konkreter Informationen sehr weitgehende Schlussfolgerungen über einen Menschen zu ziehen, und vermitteln uns damit das Gefühl,

unser Verhalten gegenüber Unbekannten kontrollieren zu können; wir erhalten scheinbare (Erwartungs-)Sicherheit bei der Kontaktgestaltung, können Unbekannten dadurch allerdings auch nicht unbefangen begegnen.

Je größer der Wunsch nach Kalkulierbarkeit der Situation und Kontrolle des eigenen Verhaltens und der Reaktionen des anderen ist, desto ungehemmter kommen die impliziten Persönlichkeitstheorien zum Einsatz. In der Regel wächst die Intensität des Kontrollbedürfnisses mit dem seelisch empfundenen Maß an Unsicherheit, das wiederum von der Bedeutung einer Situation und dem Grad ihrer Unbestimmtheit abhängt: Je wichtiger mir die Zugehörigkeit ist und je weniger ich über die geltenden Regeln weiß, desto unsicherer fühle ich mich und desto wahrscheinlicher greife ich auf meine „Menschenkenntnis“ zurück.

Dieses für die Kontaktgestaltung während des Formings prägende Vorgehen führt zu quasi geisterhaften Beziehungen zwischen den Menschen: Nicht nur, dass ich die anderen mit Vorurteilen belege und es vermeide, sie im zwischenmenschlichen Experiment genauer kennenzulernen. Auch ich zeige von mir selbst nur jene Gedanken, Gefühle und Handlungen, die mir (auf der Grundlage meiner Vorurteile) adäquat im Sinne der Erfolgskontrolle erscheinen: „Herr Dr. Mühlentpeter ist Kunstgeschichtler und spricht Wienerisch – der legt bestimmt großen Wert auf klassische Bildung – also reaktiviere ich mal mein kleines Lateinum!“

Lebenserfahrung. Neben impliziten Persönlichkeitstheorien in Gestalt unserer „Menschenkenntnis“ greifen wir in der unbestimmten Formingphase auch auf unsere „Lebenserfahrung“ in Form naiver Situationstheorien zurück. Dabei schließen wir von einigen Schlüsselmerkmalen des situativen Kontextes, etwa Ort des ersten Zusammentreffens, Räumlichkeiten, Stil und Ton der Einladung, offizieller Anlass auf die offiziellen Ziele und Umgangsformen (Konventionen), die zu erwarten sind. Das aus Unsicherheit geborene Kontrollbedürfnis ist der Motor unserer diesbezüglichen Aktivitäten. So kann man anlässlich der Kleiderordnung bei einer Hochzeit ins Grübeln kommen: „Eigentlich sind Sven und Petra ja alternativ und legen keinen Wert auf Äußerlichkeiten. Andererseits ist die Einladungskarte aus Seidenpapier. Sven soll sogar seinen Chef eingeladen haben. Soll das nun eine Fete oder eine Feier werden – also: Jeans oder Anzug?“

Wiederbelebte Vergangenheit. Wenn wir einen Menschen in einer unbestimmten Formingsituation zu seiner Einschätzung der anderen und der Situation befragen, seine Gefühle erforschen und sein Verhalten in diesem Kontext beobachten, erfahren wir wahrscheinlich weniger über die „Wahrheit der Situation“ als viel mehr über die „Wahrheit der Person“: Seine Einschätzung des Kontextes, seine sich daraus entwickelnden Gefühle und sein daraufhin gezeigtes

Verhalten spiegeln weniger die aktuelle Situation wider; vielmehr bieten sie Aufschluss über seinen Erfahrungshintergrund.

Diese Erfahrungen werden innerlich abgerufen und gleichzeitig wiederbelebt und -erlebt – inklusive der damit einhergehenden Gefühle. Die Übertragung früherer Erfahrungen auf die aktuelle Formingsituation weckt Erinnerungen und Gefühle, die nicht im Hier und Jetzt, sondern in früheren Gruppenerlebnissen verwurzelt sind. Und um keine Fehler zu machen, werden vor allem jene Episoden aus der Gruppenbiographie aktualisiert, in denen es zu Unfällen kam, nach dem Motto „Das darf sich auf keinen Fall wiederholen!“

Daher sind Gefühle und Verhaltensweisen vieler Gruppenteilnehmer im Forming durch frühere belastende Gruppenerlebnisse (mit-)geprägt. Wann immer Gruppen sich gründen, geraten bei vielen Beteiligten lebensgeschichtliche Erfahrungen zum Thema „Dazugehören – Ausgeschlossensein“ in Schwingung. Diese Erfahrungen sind häufig schmerzhaft, beängstigend und unverarbeitet. Werden die Einzelnen zu lange in jener Ungewissheit gefangengehalten, die diese Erinnerungen weckt, kann die damit einhergehende Angst übermächtig werden (s. Kapitel 5.3.2).

Verschärfend kommt noch hinzu, dass der Einzelne seine eigene Angst hautnah erlebt, ihm die Unsicherheit der anderen aufgrund von deren Zurückhaltung aber eher verborgen bleibt. Die subjektive Perspektive des Formings sieht dann häufig so aus „Ich scheine der Einzige zu sein, der sich hier nicht richtig auskennt und unsicher durch die Gegend stakst. Die anderen wissen offensichtlich, wo der Hase langläuft und fühlen sich auch ganz wohl. Hoffentlich merkt keiner, wie mir zumute ist“.

Je stärker das zwischenmenschliche Klima von Übertragung, Angst und Phantasien geprägt ist, umso dringender benötigt die Gruppe ein gutes Forming; andernfalls schießt die Angst ins Kraut (s. Kapitel 5.3.2).

5.2.3 Ankommen im Hier und Jetzt

Der erste Rettungsanker in der unbestimmten Anfangssituation ist die Konventionsstruktur. Je mehr sich diese etabliert, umso entspannter kann man sich in der Gruppe bewegen. Diese Entspannung wiederum führt dazu, dass die seelische Aufmerksamkeit mehr und mehr von den lebensgeschichtlichen Vorerfahrungen abgezogen und dem aktuellen Geschehen zugewandt wird.

Für den Einzelnen ist das Forming demnach nicht eher beendet, als er dank der Konventionsstruktur in dreifacher Weise Gewissheit gewonnen hat.

(1) **Gewissheit über zwischenmenschliche Grundregeln.** Jene Gebote und Verbote, deren Respektierung die Zugehörigkeit zur Gruppe sichert und deren

Übertretung sie gefährden oder Außenseiterstatus bedeuten könnten, sind bekannt. Dies können Regeln für den Umgang miteinander oder auch unausgesprochene Themendiktate oder -tabuisierungen sein. Auf der Suche nach derartigen Regeln ist der Einzelne im Forming besonders dankbar, wenn er in der Gruppe „Vorbilder“ findet – Menschen, die durch ihre Position (Leiter), ihre Vorerfahrung („alte Hasen“, „Insider“) oder die von ihnen ausgestrahlte Gewissheit („Ich weiß, wo's langgeht ...“) dazu prädestiniert erscheinen, hier und jetzt verlässliche Konventionen zu setzen. Solche Vorbilder haben großen Einfluss auf die sich im Forming bildenden Regeln und erfreuen sich deshalb in der Gründungsphase großer Beliebtheit und Autorität.

(2) **Gewissheit über offizielle Ziele.** Sachliche Ziele, die entweder selbstverständlich sind, weil sie als ausgeschriebene Ziele konstitutiv für die Gruppe waren, oder als konsensfähig gelten, weil sie von den Vorbildern benannt werden, geben eine inhaltliche Orientierung. Die Gewissheit über diese offiziellen Ziele ermöglicht dem Einzelnen eine erste Einschätzung, wie nahe oder weit seine persönlichen Ziele vom Konsens der Gruppe entfernt liegen. Damit ist für ihn erstmals das Konfliktrisiko abschätzbar, das er im Falle der Veröffentlichung seiner Ziele eingehen würde. Auf der Grundlage dieser Einschätzung kann er sich kalkuliert ins Storming begeben.

(3) **Gewissheit über die Zugehörigkeit zur Gruppe.** Sie drückt sich in einem Gefühl des Aufgenommenseins aus und wächst in dem Maße, wie eine tragende Beziehung zu den Vorbildern bzw. zum Leiter hergestellt werden kann und das eigene Verhalten entlang der Konventionen an Sicherheit gewinnt. Im Dienste des Zugehörigkeitsgefühls sind wir in der Gründungsphase gelegentlich bereit, auch unangenehme oder uninteressante Arbeiten zu erledigen, menschliche Zumutungen durch andere zu ertragen – Hauptsache, wir gehören dazu.

Unser Erleben und Verhalten im Forming ist von der Suche nach dieser dreifachen Gewissheit geprägt. Erst, wenn wir hier fündig geworden sind, können wir uns mit voller Aufmerksamkeit den anstehenden Aufgaben zuwenden.

5.3 Komplikationen im Forming

Die Gründung einer Gruppe kann auf viele verschiedene Arten erschwert werden oder misslingen. Fünf Komplikationen wollen wir hier genauer betrachten:

- (1) Zerfall der Gruppe durch unklare offizielle Ziele,
- (2) Blockade bei der Aufstellung von Konventionen,
- (3) Unzufriedenheit durch unterschiedliche Ausprägungen des Sicherheitsbedürfnisses innerhalb der Gruppe,

- (4) Fehlstart durch überhastetes Forming,
- (5) Langeweile durch überdehntes Forming.

5.3.1 Zerfall der Gruppe durch unklare offizielle Ziele

Wann immer man sich zusammenfindet, ohne eine geklärte Vorstellung von der offiziellen gemeinsamen Sache für die Gruppengründung zu haben, wird es schwierig. Denn es gibt in diesem Fall kein Thema und keine Aufgabe, über die man zueinander finden könnte. Entweder sitzt man tatenlos herum und langweilt sich, oder es kommt zu inhaltlichen Auseinandersetzungen, bevor man überhaupt zueinander gefunden hat. Beides führt in der Regel zum raschen Zerfall der gerade entstehenden Gruppe. Diese Entwicklung nehmen beispielsweise viele Freizeitgrüppchen von Jugendlichen: Man trifft sich zu Beginn des Nachmittags, weiß nichts Rechtes miteinander anzufangen und geht schließlich schlecht gelaunt auseinander – „echt ätzend!“.

Vor allem im beruflichen Bereich gibt es allerdings immer wieder Zusammensetzungen – häufig in sogenannten Projektgruppen –, die auf Weisung von oben zustande kommen, ohne mit klaren offiziellen Zielen ausgestattet zu sein, die sich aber auch nicht einfach auflösen dürfen. Sie sind dazu verdammt, im Forming zu schmoren, bis sie durch klare Zielvorgaben von oben arbeitsfähig gemacht werden oder es ihnen gelingt, sich selbst ein tragfähiges Ziel zu geben. Ähnlich frustrierende Erfahrungen lassen sich leider auch im Bereich der Erwachsenenbildung machen, wenn Lernende ohne klare Arbeitsaufträge in Kleingruppen geschickt werden.

5.3.2 Blockade bei der Aufstellung von Konventionen

Erst wenn sich die Einzelnen durch Konventionen abgesichert im Miteinander bewegen können, wird es fruchtbar, sich über persönliche Ziele auseinanderzusetzen. Werden diesbezügliche Konflikte schon während des Formings ausgetragen, führt die große Unsicherheit aller Beteiligten nicht selten zu Überreaktionen (es wird wild um sich gebissen). Die ausgetragenen Konflikte bleiben unlösbar, da sie nur zum Teil von der realen Situation herrühren und überwiegend von Übertragungen der Einzelnen geprägt sind. Solche unangemessenen Auseinandersetzungen werfen die Gruppe eher zurück als sie weiterzubringen: Beziehungen werden belastet, bevor sie überhaupt zustande gekommen sind, und es bedarf langwieriger Aufräumarbeiten, um das zerschlagene Porzellan zu kitten.

diese Fragen bearbeiten zu können, müssten sich die Teilnehmer weiter herauswagen, als sie das angesichts der unzureichenden Struktur im Forming in der Regel tun.

Darstellungsscheu. Wann immer die Gruppe ins Performing eintritt, sind die Einzelnen aufgefordert, sich zu zeigen. Sie müssen sich mit ihrem Wissen, ihrer Gestaltungsfähigkeit, ihren Ansichten und ihren Schwachpunkten einbringen. Das erfordert von ihnen Risikobereitschaft, da es durchaus passieren kann, dass ihr Wissen als „Besserwisserei“, ihr Unwissen als „Dummheit“, ihre Ansichten als „untragbar“ und ihr Gestaltungswille als „Dominanz“ verstanden werden. Diese Risikobereitschaft wächst im gleichen Maße wie die Reißfestigkeit der Konventionsstruktur zunimmt, ist also im Forming eher gering zu veranschlagen.

Leitung als Strukturersatz. Die Gruppe ist im Forming besonders anleitungsbedürftig, wenn sie arbeiten soll. Der Coach muss in aller Regel selbst Leitungsfunktionen übernehmen und seinerseits verantwortungs-, darstellungs- und verpflichtungsfreudig sein, um das Eis zu brechen. Schwer haben es im Forming Gruppen, die keine Führung haben bzw. die vorübergehende Wahrnehmung der Leitungsfunktion durch Mitglieder nicht dulden; sie brauchen in der Regel lange, um wirklich arbeitsfähig zu werden.³⁷

Damit sind wir aber schon beim nächsten Punkt: Was kann (seitens der Leitung) getan werden, um die Gruppe im Forming zu unterstützen?

5.5 Interventionsansätze im Forming

Im Forming (wie in allen Phasen des Gruppenprozesses) ist es die Aufgabe des Coachs, Katalysator der Gruppenvertragsentwicklung zu sein: Die Entwicklung einer Konventionsstruktur zu ermöglichen oder voranzubringen. Er muss der „Appell-Ohrigkeit“ (Schulz von Thun, 1981) des Beginns entgegenkommen und Konformität ermöglichen, indem er hilft, offizielle Ziele zu klären und Konventionen zu entwickeln. Gleichzeitig muss er zu Individualität, Ausdrucksorientierung und „Appell-Schnabeligkeit“ ermutigen.

Gerade, wer es als Leiter mit seiner Gruppe eilig hat, tut gut daran, in dieser Phase langsam voranzugehen, denn eine Gruppe, die ohne primäre Konventionsstruktur arbeiten soll und muss, tut dies in aller Regel ineffizient. Aus Leitungssicht sind vier Aspekte besonders wesentlich, wenn es gilt, der Gruppe einen guten Start zu ermöglichen:

- (1) Vermitteln von Gewissheit,
- (2) Veröffentlichung der Wahrheit der Situation,
- (3) Verschieben von Konflikten und
- (4) Akzeptieren von Scheu und Zurückhaltung.

5.5.1 Vermitteln von Gewissheit

Der Coach unterstützt die einzelnen Mitglieder dabei, Gewissheiten (vgl. Kapitel 5.2.3) zu erlangen:

- ▶ Gewissheit über zwischenmenschliche Grundregeln,
- ▶ Gewissheit über offizielle Ziele und
- ▶ Gewissheit über die Zugehörigkeit zur Gruppe.

Konventionen setzen. Der Coach macht der Gruppe zu Beginn deutlich, welche Regeln er zunächst setzen will (z. B. in Bezug auf Arbeitszeiten, Anrede, Zwischenfragen etc.) und welche dieser Regeln mit seinem Einverständnis in Frage gestellt und geändert werden dürfen. Damit nimmt er der Gruppe eine große Last ab.

Offizielle Ziele vorgeben. Der Coach sollte seinen inhaltlichen „Fahrplan“ offenlegen (z. B. durch Aushängen eines Übersichtsplanes), so dass jeder Teilnehmer abzuschätzen vermag, inwieweit er angesichts der offiziellen Ziele auf seine Kosten kommen wird.

Akzeptation vor Konfrontation. Der Coach sollte für seinen Kontakt zu den Teilnehmern die Regel „Akzeptation vor Konfrontation“ beherzigen. Konzentrieren Sie sich bei allen auf jene Ausschnitte der Persönlichkeit, die Sie mehr oder minder vorbehaltlos annehmen können und tolerieren Sie in dieser Phase solche Aspekte, die Sie auf Dauer nicht werden hinnehmen können. Jede Kritik an Teilnehmern wird im Forming seitens der Betroffenen als Zurechtweisung erlebt und von den anderen als „typische Kostprobe des Leiterverhaltens“ gewertet.

5.5.2 Veröffentlichen der Wahrheit der Situation

Die Gruppenmitglieder sollten vom Coach möglichst rasch möglichst viele Informationen zur Wahrheit der Situation erhalten. Dadurch nehmen Angst und Unsicherheit beträchtlich ab, so dass die Beteiligten sich nicht länger als nötig in einer „unbestimmten“ Situation wähen, die sie zum Einsatz von – teilweise Angst schürenden – Übertragungen zwingt.

Kontextdefinition anbieten. Der Coach sollte anfangs von sich aus seine Sicht des situativen Kontextes bekanntmachen. Von Friedemann Schulz von Thun stammt die „Standard-Situations-Eröffnung“, die dieser Anforderung gerecht wird: „Warum und wozu bin ausgerechnet ich in dieser Rolle, ausgerechnet heute, ausgerechnet hier, ausgerechnet mit Ihnen und ausgerechnet zu diesem Thema zusammen?“ Dabei ist es durchaus angebracht, auch heikle Punkte anzusprechen, die die Aufmerksamkeit der Betroffenen ohnehin beanspruchen und einer

produktiven Zusammenarbeit im Wege stehen könnten, z. B.: „Ich weiß, dass einige von Ihnen hier nicht unbedingt aus eigener Initiative sitzen, sondern von Ihren Vorgesetzten geschickt wurden.“ Es empfiehlt sich allerdings, solche Punkte als Angebote in den Raum zu stellen mit dem (unausgesprochenen) Zusatz: „Ich weiß um diesen Punkt, er muss hier nicht verheimlicht werden, und von mir aus darf dieser Punkt gerne thematisiert werden, ohne dass ich jetzt darauf bestehe.“ Sonst werden die Teilnehmer gleich zu Beginn dazu gezwungen, sich mit (vom Leiter definierten) Störungen zu beschäftigen, die für sie generell oder zum jetzigen Zeitpunkt noch irrelevant sind. Unwille und Frustration („Das bringt hier doch nix!“) sind meist die Folge.

Anfangsrunde. Es empfiehlt sich, den Gruppenmitgliedern anschließend Gelegenheit zu geben, ihre Wahrheit der Situation zu veröffentlichen, z. B. in einer Anfangsrunde. Zu Subjektivität sollte dabei ausdrücklich ermutigt werden: „Es darf hier zu Beginn gern allen unterschiedlich gehen.“ Zweifelhaft erscheinende Themen sollen ausdrücklich willkommen geheißen werden. Eine Möglichkeit ist es, bei Veranstaltungsbeginn nach den widerstreitenden inneren und äußeren Kräften zu fragen, die letztlich dazu geführt haben, dass man nun hier sitzt: „Kann sein, dass Sie sich darum gerissen haben, hier dabei sein zu dürfen; kann aber auch sein, dass Sie von Ihrem Chef einen ‚Einberufungsbescheid‘ bekommen haben, dem Sie murrend nachkommen. Vielleicht sind Sie ein Mensch, der in Gruppen aufblüht und froh ist, dass es losgeht; vielleicht sind Sie aber eher so gestrickt, dass Gruppen Sie erdrücken, so dass Sie jetzt schon das Ende herbeisehnen.“ Diesen thematischen Freifahrtschein nutzen die Teilnehmer erfahrungsgemäß aus, um unaufschiebbare heikle Themen bereits im Forming anzusprechen.

Einfache Kontaktmöglichkeiten. Der Coach sollte den Gruppenmitgliedern anfangs Kontaktmöglichkeiten bieten, ohne sie in peinliche Situationen zu drängen. Je intensiver die Teilnehmer sich untereinander real begegnen, desto unwichtiger werden Vorurteile als Handlungsleitfaden. Gleichzeitig dürfen die Themen, über die man miteinander in Kontakt tritt, weder zu tiefgehend (so dass Intimitätsgrenzen verletzt werden) noch zu unstrukturiert sein (so dass viel Strukturarbeit durch die Teilnehmer erforderlich ist). Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es am hilfreichsten ist, den Teilnehmern eine klare Form (z. B. Gespräch in Paaren) vorzugeben und ihnen einen abgestuften „Inhaltskatalog“ anzubieten, anhand dessen sie die für sie angemessene „Tiefe“ ausloten können: „Tauschen Sie sich darüber aus, welche Arbeit Sie tun, vielleicht auch schon darüber, wie zufrieden Sie mit Ihrer Arbeit sind und – wenn’s passt – darüber, welche Schwierigkeiten, die mit Ihrer Person und Ihrem Strickmuster zusammenhängen, Sie mit sich herumschleppen.“

5.5.3 Verschieben von Konflikten

Der Coach sollte den Teilnehmern während des Formings unnötige Konflikte ersparen.

Moderierendes Verschieben. „Unnötig“ sind im Forming all jene Konflikte, die sich nicht direkt hindernd auf das Forming auswirken.

Wenn sich z. B. gleich zu Beginn eines viertägigen Seminars Meinungsverschiedenheiten über die genaue Uhrzeit des Seminares manifestieren, dann nimmt der Leiter diese Störung explizit auf, damit die Teilnehmer sie bei ihm aufgehoben wissen und sich innerlich wieder auf das Hier und Jetzt des Formings einlassen können: „Die Frage, wann genau wir hier aufhören, ist für viele offensichtlich bedeutsam und es gibt durchaus unterschiedliche Auffassungen in dieser Frage. Für mich ist es auch wichtig, da zu einer klaren und für möglichst alle befriedigenden Übereinkunft zu kommen.“ Der Leiter greift die Störung auf, verschiebt deren Klärung auf einen späteren Zeitpunkt, da sie auf der Grundlage einer tragfesteren Struktur behandelt werden kann: „Ich schlage vor, dass wir uns morgen früh, wenn wir uns alle hier eingelebt haben, darüber austauschen, die Vor- und Nachteile abwägen und zu einer Entscheidung kommen.“

Nun gilt es noch zu überprüfen, ob die Intervention im Sinne der Gruppe ist („Sind Sie mit diesem Vorgehen einverstanden? Wenn nicht, sagen Sie jetzt Bescheid“). Falls es sich um eine verschiebbare Störung handelt, wird die Intervention in aller Regel begrüßt; umgekehrt regt sich Widerstand („Ich muss es aber jetzt gleich wissen, weil ich den Rückflug buchen will und kaum noch Plätze frei waren!“), wenn die Störung das laufende Forming blockiert – vorausgesetzt, die „Einladung“ des Leiters zum Widerspruch war mehr als eine rhetorische Floskel.

Unaufschiebbare Konflikte müssen auch während des Formings ausgetragen werden, da sie sonst „unterirdisch“ an der Aufmerksamkeit zumindest der Betroffenen zehren und damit das Forming behindern. Bei Themen, die keinen Aufschub dulden, muss der Leiter den Konflikt stark strukturierend moderieren, um die fehlende Gruppenstruktur zu kompensieren und dabei Dauer und thematische Breite des Konfliktes auf das Unumgängliche begrenzen.

Störenfriede integrieren. Während des Formings muss der Leiter „Störer“, die sich durch ihr Verhalten den Unwillen der anderen (einschließlich des Leiters) zuziehen, integrieren, Teilnehmer etwa, die endlos lange Redebeiträge machen oder solche, die von Beginn an gegen jeden und alles zu Felde ziehen. Der Leiter kann das Störverhalten „vergolden“: „Ich bin froh, dass wir mit Ihnen auch einen besonders kritischen Geist unter uns haben. Das wird uns davor bewahren, zu sorglos und selbstgefällig in harmonischen Gewässern zu dümpeln.“ Dieses „Vergolden“ hat in der Regel einen mehrfach positiven Effekt: Nicht nur, dass der Störer sich gesehen und gehört fühlt und damit eine wesentliche Ursache

seines Verhaltens ausgeräumt sieht, zusätzlich etabliert sich eine gute Beziehung zum „Störer“ einerseits, zur Gruppe andererseits, die dafür dankbar ist, von der Störung befreit zu sein und einen Konflikt vermieden zu haben.

Ein derartiger Umgang mit „Störern“ ist natürlich nur solange möglich, als er seitens des Coachs innerlich gedeckt ist. Wann immer Sie sich als Leiter selbst so massiv gestört fühlen, dass Freundlichkeit nur noch aufgesetzt wäre, bleibt nichts anderes, als dem Störenfried mit Leiterautorität Grenzen zu setzen, und dies solange sich der Unmut noch im erträglichen Bereich bewegt. Wer sich so lange zurückhält, bis er „platzt“, richtet damit mehr Schaden an als durch eine rechtzeitige Konfrontation.

Feedback vermeiden. Der Leiter sollte den Teilnehmern während des Formings unnötige Beziehungsklärungen ersparen. Das Beziehungsklima während des Formings ist unverbindlich und sympathieorientiert. Alles, was darüber hinausgeht, findet ohne hinlängliche Struktur statt, vergrößert damit die Unsicherheit der Teilnehmer und belastet den Arbeitsbeginn. Insofern gehören Interventionen mit Feedback-Charakter nicht ins Forming. Hierzu zählen auch „Partnerwahl“-Interventionen: Wer Teilnehmer im Forming auffordert, sich Partner zu wählen („Bilden Sie bitte Dreiergruppen!“) zwingt sie zu einem Feedback, fordert in gewissem Sinne ein kleines Soziogramm ein: Die Wahl eines anderen wird als risikoreiche Sympathiekundgebung erlebt („Und wenn er nun ‚Nein‘ sagt?“), die Nichtwahl als Ausdruck von Antipathie empfunden („Hoffentlich denkt er nicht, ich hab’ was gegen ihn, bloß weil ich ihn jetzt nicht gewählt habe“) und das Übrigbleiben als „peinliche Schande“ und Bloßstellung erlebt.

Kommt es noch während des Formings zu Klärungsbedarf unter den Teilnehmern („Ihnen, Herr Dasser, kann ich nicht vertrauen. Sie haben schon mehrfach hinter meinem Rücken über mich geklatscht. Solange Sie im Raum sind, bringe ich kein Wort heraus“), gilt wiederum die Regel „Möglichst moderierend verschieben und notfalls strukturierend moderieren“. Da frühzeitiger Beziehungsklärungsbedarf in der Regel nur zwischen Teilnehmern entsteht, die eine gemeinsame Vorgeschichte und damit bereits etablierte Regeln für ihre Beziehung haben, ist es aus Sicht der Betroffenen durchaus möglich, den Konflikt gleich zu bearbeiten. Dann muss lediglich darauf geachtet werden, dass der Rest der Gruppe nicht überfordert wird und „an Bord bleibt“.

5.5.4 Akzeptieren von Scheu und Zurückhaltung

Der Leiter sollte die Teilnehmer zu Beginn nicht (über-)fordern, nach dem Motto „Sie sind alle alt genug, Ihre Interessen selbst zu vertreten. Erwarten Sie nicht von mir, dass ich Sie an die Hand nehme und Ihnen sage, wo’s langgeht“.

Autorität wahrnehmen. Akzeptieren Sie den Autoritätskredit, der Ihnen als Coach oder Leiter im Forming gewährt wird und nutzen Sie ihn, um Konventionen und Strukturen zu etablieren. Klagen Sie in dieser Phase nicht darüber, alles selbst bewegen zu müssen, weil die „Leute so lahm“ sind. Früher oder später, wenn die Teilnehmer sich sicher genug fühlen, ist Ihr Kredit ohnehin aufgebraucht und die Teilnehmer vertreten ihre eigenen Interessen.

Verantwortung übernehmen. Übernehmen Sie als Leiter im Forming Verantwortung für Inhalte und Strukturen, um die Gruppe nicht durch „selbstgeleitetes Arbeiten“ zu überfordern. Lassen Sie sich zum jetzigen Zeitpunkt nicht auf Methodendiskussionen ein; falls es während des Formings zu Störungen durch „Methodenkritiker“ kommt, gilt wiederum die Regel „moderierend aufchieben und vergolden“: „Ich bin sicher, dass wir noch Zeit und Gelegenheit für interessante Methodendiskussionen unter Kollegen haben werden, möchte Sie aber bitten, erst einmal mitzumachen, um dann anschließend anhand des Erlebten reflektieren zu können.“

Die Vorgabe von Inhalten und Strukturen sollte allerdings nicht diktatorisch erfolgen, sondern den Charakter fachlich begründeter Vorschläge haben, damit sich nicht gleich Widerstand in der Gruppe gegen Bevormundung von oben regt. **Zeiten einhalten.** Die Gruppe darf in dieser Phase nicht sich selbst überlassen bleiben: Dazu gehört auch, die Anfangszeiten pünktlich einzuhalten und nicht die strukturlose Gruppe wartend einer unbestimmten Situation auszusetzen. Der Raubtierdompteur im Zirkus wird auch nicht während des Einmarsches der Tiere in die Arena einen Kaffee trinken gehen.

Klare Arbeitsaufträge. Falls die Teilnehmer zu Beginn Arbeitsaufträge (allein, zu zweit oder in Kleingruppen) erhalten sollen, müssen die Arbeitseinheiten kurz und eindeutig strukturiert sein. Die Einteilung der Gruppen sollte vom Leiter vorgenommen worden sein, um die Teilnehmer von der Wahlverantwortung zu entlasten.

Verzicht auf Präsentation. Ergebnisse von Kleingruppenarbeiten im Forming sollten möglichst nicht anspruchsvoll präsentiert werden, weil damit sofort das Konkurrenzthema und damit verbundene Versagensängste wach werden, was in einer Gruppe ohne entwickelte Konventionsstruktur lediglich zu gesteigerter Zurückhaltung führt.

Verzicht auf Ausdrucksorientierung. Verzichten Sie während des Formings auf Interventionen, die den Teilnehmern eine allzu große Bereitschaft abverlangen, sich darzustellen und auszudrücken („Stellen Sie sich den anderen Teilnehmern vor, indem Sie sich als das Tier, das in Ihnen wohnt, durch den Raum bewegen!“).

6 Die Streitphase: Storming

- ▶ Das **Storming** ist die Phase, die der Klärung von Zielkonflikten in der Gruppe dient.
- ▶ Die **wesentliche evolutionäre Leistung** der Gruppe besteht darin, bestehende Widersprüche zwischen Gruppenmitgliedern aufzudecken und die Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit ebenso wie Alternativen für später zu treffende Entscheidungen zu klären. Die Gruppe differenziert sich nach innen aus und entfaltet ihr Konfliktpotential.
- ▶ Für die **einzelnen Mitglieder** ist das Storming eine Zeit des Farbebekennens; sie müssen sich in der Gruppe als Individuum mit eigenen (auch abweichenden) Bedürfnissen abgrenzen und den Kontakt zu den anderen Mitgliedern entlang dieser Grenzen gestalten.
- ▶ Wir beschreiben fünf Voraussetzungen für den konstruktiven Verlauf des Stormings und stellen **Interventionen** vor, die diese Voraussetzungen erfüllen helfen.

6.1 Die Gruppe im Storming

Nach dem Forming verfügt die Gruppe über eine Sicherheit spendende Konventionsstruktur, über einen gemeinsamen Nenner nach innen und eine Abgrenzung nach außen. Das erste große Ziel „Dazugehören“ ist für alle Beteiligten vorläufig erreicht. Als Nächstes steht eine weitergehende Differenzierung nach innen an, die dadurch vorankommt, dass Unterschiede deutlich hervortreten.

Hier stoßen wir auf ein Darstellungsproblem. Wir hatten bereits auf die selbstähnliche Struktur des Gruppenprozesses hingewiesen: jede „große“ Phase beinhaltet alle Phasen im Kleinen (vgl. Kapitel 4.3.6): Wir müssten demnach über jede der fünf Phasen bereits im Bilde sein, um die erste genauer ins Auge fassen zu können.

Schon bei der Darstellung des Formings hätten wir eigentlich die Kapitel über Storming und Norming voraussetzen müssen, da das Forming selbst ja von jenen kleinen Stormings und Normings durchsetzt ist, die mit der Suche nach geltenden Konventionen einhergehen.

Auch wird während des Formings bereits gearbeitet, das Performing im Forming ist unverzichtbar: Nur wenn auf der Grundlage des ersten Gruppenvertragsentwurfes praktische Erfahrungen miteinander gesammelt werden, können

besser in Fraktionen aufteilt. Vielleicht wird deutlich, dass manche Ziele aufgrund der „Wahrheit der Situation“ unerreichbar bleiben müssen und damit der Sinn und die Existenzberechtigung der gesamten Gruppe fraglich werden.

Vordringliche und nachgeordnete Konflikte. Natürlich werden nicht alle im Zielpool der Gruppe angelegten Konflikte gleich zu Beginn und mit einem Mal ausgetragen. In einer funktionierenden Gruppe beschränkt sich jede Stormingphase auf die jeweils vordringlichen Zielkonflikte; es entfaltet sich nur jener Ausschnitt der Konfliktstruktur, der gerade auf der Tagesordnung steht, was entschärfend wirkt, weil nicht mit einem Schlag der gesamte GruppENZündstoff zur Explosion gelangt (vgl. Kapitel 4.3.3). Nur Gruppen, die über zu lange Zeit das Storming umgangen haben, laufen Gefahr, dass es irgendwann zu einer unregelmäßigen Explosion kommt.



Frage

„Wie lassen sich die von Wilfred R. Bion im Rahmen seiner psychoanalytischen Gruppentheorie beschriebenen ‚Grundannahmen‘ auf dem Hintergrund der Prozessphasen verstehen?“

Antwort

In seinem 1961 erschienenen gruppensdynamischen Klassiker „Erfahrungen in Gruppen“ (2001) unternimmt der englische Psychiater Wilfred R. Bion den Versuch, psychoanalytische Denkweisen für die Erklärung von Gruppenprozessen nutzbar zu machen.

Er beschäftigt sich u. a. mit der Frage, wie die Gruppe mit jener Angst vor Konflikt und Zerfall umgeht, die unvermeidlich entsteht, wenn sie sich zur „Arbeitsgruppe“ entwickeln will, d. h. an konkreten Projekten arbeitet und sich dabei mit den teils konfliktären Zielvorstellungen der Beteiligten konfrontiert sieht.

Bion unterscheidet drei unbewusste kollektive Vermeidungshaltungen, über die sich die Illusion einer konfliktfreien Gruppenidentität nähren lässt, die sogenannten Grundannahmen:

- (1) **Kampf-Flucht-Grundannahme:** Hier findet die Identifizierung mit der Gruppe jenseits interner Spannungen über eine von allen wahrgenommene externe Bedrohung statt, der durch Angriff, Verteidigung oder Flucht begegnet wird.
- (2) **Paarbildungs-Grundannahme:** Hier findet die Identifizierung mit der Gruppe über eine von allen geteilte messianische Hoffnung (auf Erlösung, Befreiung etc.) statt.

(3) **Abhängigkeits-Grundannahme:** Hier findet die Identifizierung mit der Gruppe über die von allen akzeptierte Abhängigkeit von einem versorgenden Führer statt.

Indem die Gruppenmitglieder unbewusst mindestens eine dieser Grundannahmen adoptieren, ermöglichen sie ein scheinbar konfliktfreies Wir-Gefühl – allerdings um den Preis der Kontaktlosigkeit, da auf der Grundlage der Grundannahmen „die Einzelnen keine Beziehung zueinander haben, dass aber jeder eine Beziehung zum Führer hat“ (Bion, 2001, S. 95).

Zu allen Grundannahmen gehört notwendig „die Existenz eines Führers, der allerdings in der Paarbildungsgruppe ‚nicht existent‘, nämlich ungeboren ist. Dieser Führer braucht kein Individuum aus der Gruppe zu sein, er braucht überhaupt kein Mensch zu sein, sondern auch eine Idee oder ein lebloser Gegenstand kann seine Rolle spielen“ (Bion, 2001, S. 113).

Jede Grundannahme wird nach Bion von spezifischen kollektiven Gefühlen getragen und führt so zu einer emotionalen Bindung: „der Zement, der sie aneinander bindet, [ist] im Falle der abhängigen Gruppe Schuld und Depression, in der Paarbildungs-Gruppe die Messias-Hoffnung, in der Kampf-Flucht-Gruppe Zorn und Hass“ (Bion, 2001, S. 122).

Die Grundannahmen lassen sich in den hier aufgespannten Rahmen der Gruppenevolution so integrieren:

- (1) Sobald Gruppen die Forming-Phase abgeschlossen haben, d. h. über die „dreifache Gewissheit“ (s. Kapitel 5.2.3) verfügen, verliert das übergeordnete, von allen geteilte Ziel des „Dazugehörens“ seine bindende und befriedende Macht („Konventionsstruktur“, s. Kapitel 5.1.3 und 5.1.4). Damit ist der präkonfliktäre Bindungsmodus der Gruppe am Ende.
- (2) Als Nächstes würden im Storming die Konfliktpotentiale innerhalb des Zielpools in den Vordergrund geraten und für Spannungen sorgen („Konfliktstruktur“, s. Kapitel 6.1.2). In dieser Phase wäre der Zusammenhalt der Gruppe bedroht.
- (3) Erst in der Norming-Phase („Vereinbarungsstruktur“, s. Kapitel 7.1.2) entstünde der dem Zielpool angemessene Gruppenvertrag, der wiederum Bindung und Befriedung schaffen könnte. Er böte einen postkonfliktären Bindungsmodus im Rahmen der kooperierenden „Arbeitsgruppe“ (Begriff von Bion).
- (4) Der Weg von der prä- zur postkonfliktären Bindung erscheint den Beteiligten häufig gefährlich: Unterwegs könnte die Gruppe im Konflikt zerfallen bzw. der Einzelne durch erwiesene Nonkonformität die Zugehörigkeit einbüßen und sich vor der Tür wiederfinden.

- (5) Will die Gruppe lieber im präkonfliktären Bindungsmodus verharren, muss sie in ihren Zielpool anstelle des „verbrauchten“ Oberziels der Zugehörigkeit ein neues, alle Konflikte überstrahlendes aufnehmen.
- (6) Die Bion'schen Grundannahmen beschreiben jeweils ein solches unumstrittenes Oberziel bzw. einen präkonfliktären Bindungsmodus. Die „Grundannahmen-Gruppe“ ist
 - ▶ konfliktfrei dank des gemeinsamen Ziels der Unterordnung unter den versorgenden und allmächtigen Führer (Abhängigkeit) („Regression“, s. auch Kapitel 3.2.3),
 - ▶ konfliktfrei dank des gemeinsamen Ziels der Abwehr gemeinsamer äußerer Feinde (Kampf/Flucht) („Feindbilder“, s. auch Kapitel 5.1.4),
 - ▶ konfliktfrei dank des gemeinsamen Ziels einer glorreichen Zukunft (Paarbildung).
- (7) Der Preis für den inneren Frieden wird in Form mangelhafter Kooperationsfähigkeit gezahlt.
- (8) Will ein Coach einer Gruppe, die durch die Adoption einer oder mehrerer dieser Grundannahmen auf der Schwelle zum Storming verharrt, zur Arbeitsfähigkeit verhelfen, muss er sie ggf. dabei unterstützen, die Grundannahmen ins Bewusstsein zu bringen bzw. ihre Gültigkeit zu hinterfragen. Damit rührt er an Tabuthemen („Normingtabu“, s. Kapitel 7.3.4).

6.1.3 Amplifikation der Spannungen

Im Storming werden die im Gruppenzielpool vorhandenen Spannungen verstärkt (amplifiziert) und auf den Punkt gebracht, so dass Konfliktlinien deutlich hervortreten und jener Entscheidungsdruck entsteht, der die Evolution der Gruppe voranbringt. Wie ein Bildhauer aus dem formlosen Marmor eine klar konturierte Skulptur heraushaut, formt das Storming aus den latent vorhandenen Widersprüchen des Zielpools entscheidbare Alternativen: du oder ich, dieser Weg oder jener, unser Ziel oder eures. So unangenehm und schmerzhaft diese Amplifikation des Trennenden erlebt werden mag – sie ist unerlässlich, um voranzukommen. Denn nur auf dieser Grundlage können im anschließenden Norming Entscheidungen getroffen werden, die ein erfolgversprechendes Miteinander ermöglichen.

Beim ersten Storming wird häufig schon das bloße Vorhandensein von Unterschiedlichkeiten als eiskalte Dusche erlebt und deren konflikthafte Verstärkung

vorher nie, wie er nachher heraussteigen wird. Wer in der Gruppe das lohnenswerte Wagnis des „Farbebekennens“ eingeht, gibt immer auch ein Stück seiner Kontrolle über das Gruppengeschehen auf, da er die Reaktionen der anderen auf sein Bekenntnis niemals vollständig vorausberechnen kann. Das Risiko, durch einen losgetretenen Stein eine Lawine auszulösen, ist immer gegeben. Das Storming verlangt von allen Beteiligten, vorübergehend die Zügel zu lockern und sich auf ein Abenteuer einzulassen. Das ist für kaum ein Gruppenmitglied ein ungebrochenes Vergnügen und für viele Coachs (vor allem für jene, die von sich erwarten, die Gruppe stets in der Hand zu haben) eine regelrechte Rosskur.

Übung

Führen Sie sich je eine geglückte und eine missglückte Auseinandersetzung in einer Ihrer Gruppen vor Augen. Überprüfen Sie für beide Situationen, inwieweit die fünf Voraussetzungen für eine konstruktives Storming gegeben waren.

6.4 Das Gruppenklima im Storming

Wer einer Gruppe im Storming begegnet, wird sich unwillkürlich „warm anziehen“, denn er begibt sich in ein Reizklima – die Luft ist voller Konfliktthemen. Je nachdem, wie die Gruppe mit diesen Themen umgeht, entfalten sich innerhalb des Reizklimas unterschiedliche Wetterlagen:

6.4.1 Wetterleuchten

Ist die Gruppe gerade beim Übergang vom Forming zum Storming (Phase des „Aufheizens“), ist die Luft mehr oder weniger erfüllt von „Testballons“ – kleinen Sticheleien („Das schönste am gestrigen Tag waren die Pausen“), Regelverstößen („Ich habe mir die Freiheit genommen, die Schulungsunterlagen an einem sicheren Ort zu deponieren – im Papierkorb“), ironischen Zwischenrufen („Auf diese Frage bekommst du hier in hundert Jahren keine klare Antwort“) und verdeckten Beschwerden („Es ist schon bitter, wie wenig Unterstützung einige hier erfahren“).

6.4.2 Gewitter

Ist das Storming in vollem Gange (Phase der Explosion), wird das Klima bestimmt von den ausgedrückten ärgerlichen, trotzig, gekränkten und ängst-

lichen Gefühlen, die sich (vor allem bei destruktivem Storming) bis hin zu rasender Wut, tiefer Verbitterung, persönlicher Verletztheit und lähmender Angst steigern. Hinzu tritt nicht selten eine Prise vorwurfsvolle Enttäuschung darüber, „dass man es so weit hat kommen lassen, wo wir es doch eigentlich ganz schön hatten, vorher“. Wenn die Gruppe einen Leiter hat, wird diese vorwurfsvolle Enttäuschung meist bei ihm abgeladen.

6.4.3 Tiefdruck

Wenn das Storming unterdrückt wird (Phase der Implosion), herrscht eine unheilsschwangere Ruhe, begleitet von aggressivem Desinteresse. Das Miteinander mutet an wie Freiübungen in vermintem Gelände, gleichzeitig umfängt alle Anwesenden eine kaum abzustreifende Müdigkeit und Mattigkeit. Die Arbeit schleppt sich dahin. Die Gruppe droht im kalten Konflikt zu erstarren oder wird von Auflösungserscheinungen heimgesucht.

Unterschwellige Konflikte. Es ist unmöglich, sich im Dienste der Sache vernünftig abzustimmen, solange unterschwellige Konflikte vorherrschen. Dann kommt es zu unkoordinierten oder gar gegenläufigen Aktivitäten, die Zeit, Geld und Energie kosten. Das Arbeitsklima ist geprägt von rätselhaften Abstimmungsfehlern, unverständlicher Lustlosigkeit, passiver Verweigerung und stillem Boykott.⁴⁶

Vermiedene Kontakte. Einzelne „können nicht mehr miteinander“ und beschränken ihren Austausch auf das Unumgängliche („Wir grüßen uns noch“). Das Miteinander ist geprägt von kommunikativen Umwegen („Sag du ihm das. Auf mich hört er nicht!“), eingeschränkter Kooperationsfähigkeit („Er und ich können nicht die gleiche Aufgabe bearbeiten“) und „Samthandschuhen“ („Sprich sie nicht auf unser letztes Projekt an – sonst explodiert sie!“). Gleichzeitig verlieren die offiziellen und offenen Kommunikationskanäle an Bedeutung zugunsten des Klatschkanals.

Wann immer wir als Coachs auf derartige Arbeitsstörungen treffen, dürfen wir davon ausgehen, dass es in der Gruppe ein Storming nachzuholen gilt.

6.5 Interventionsansätze im Storming

Die Rolle des Coachs. Manche Auftraggeber und viele Gruppenmitglieder erwarten, dass eine tüchtige Gruppe ohne Storming auskommt. Ebenso erwarten sie von einem kompetenten Leiter, dass er der Gruppe Scherereien erspart. Zusätzlich haben nicht wenige Gruppenleiter das inoffizielle Ziel, die Gruppe jederzeit im Griff zu haben.

Wer immer derartige Erwartungen hegt, fällt einem Missverständnis zum Opfer, das wir als „Ideologie des Guten Willens“ (vgl. Kapitel 2.3.5) beschrieben haben: Jede Gruppe, die nicht vollständig autoritär geleitet wird, indem ihr alle Ziele gesetzt und alle Wege vorgegeben werden und deren Verfolgung überwacht wird, muss sich selbst organisieren. Und das bedeutet: Sie braucht das Storming zu ihrer Entwicklung so notwendig wie eine Pflanze die Sonne zum Wachstum.

Deshalb ist ein „hilfreicher“ Leiter, der die Gruppe konsequent befriedet, ein Hemmschuh der Gruppenentwicklung. Die Rolle des Coachs ist im Storming (wie in allen anderen Phasen) die eines Katalysators: Er bringt den notwendigen Prozess voran, ohne Einfluss auf den Inhalte auszuüben.

Wenn der Coach „Aktien“ im Gruppengeschehen hat – Ziele, die er in und mit der Gruppe erreichen möchte – geschieht dies aus einer anderen Rolle heraus, z. B. als Vorgesetzter, Teilnehmer oder Lehrer der Gruppe. In diesem Falle tut er gut daran, seine Rollenvielfalt und seine Rollenwechsel transparent zu machen. Andernfalls gerät er bei den Teilnehmern zu Recht unter Manipulationsverdacht und ist damit als Katalysator des Gruppenprozesses kaum noch tauglich.

Wie ein Sprengmeister sich Gedanken darüber machen muss, auf welche Art und Weise er eine Fliegerbombe aus dem Zweiten Weltkrieg unschädlich macht, wird der Gruppenleiter darauf hinarbeiten, das Storming in konstruktive Bahnen zu lenken. Auf Lage und Ausmaß des „Sprengstoffes“ haben jedoch beide keinen Einfluss. Und beide würden im Sinne ihres Auftrages fahrlässig handeln, wenn sie dieses Ausmaß ignorieren oder verniedlichen würden.

! Die folgenden Hinweise für Interventionen im Storming sind immer darauf gerichtet, konstruktives Storming zu fördern und destruktiven Entgleisungen vorzubeugen.

Die folgenden Hinweise wenden sich an Leiter, die sich in dieser Phase als „Klärungshelfer“ (Thomann & Schulz von Thun, 1988), nicht als „Friedensengel“ oder „Feuerwerker“ verstehen.

6.5.1 Dem Raum geben, was im Raum ist

Zunächst geht es immer darum, den Betroffenen genügend Raum für die Entwicklung ihrer Zielkonflikte und den Ausdruck der damit einhergehenden Gefühle zu gewähren. Jede Tempoverschärfung begünstigt eine Eskalation.

Moralische Unterstützung bieten. Sie können die Teilnehmer von den bestehenden seelischen oder zwischenmenschlichen Konfliktverboten entlasten, indem

Sie (z. B. durch einen kurzen „wissenschaftlichen“ Vortrag) auf die Notwendigkeit, Normalität, Fruchtbarkeit und Unvermeidlichkeit von Zielkonflikten und der damit einhergehenden Gefühle hinweisen. Wenn Sie das Konfliktklima nicht explizit entmoralisieren, breitet sich höchstwahrscheinlich die „Ideologie des Guten Willens“ aus.

Klimatische Hinweise aufgreifen. Greifen Sie Hinweise auf unterschwellige Konflikte auf und teilen Sie der Gruppe Ihre Wahrnehmungen und Einschätzungen mit: „Irgendwas kann hier nicht stimmen, dass wir alle so zerstreut, lustlos und vereinsamt zur Sache gehen. Für sachdienliche Hinweise wäre ich sehr dankbar, denn ich tappe im Dunkeln.“ Häufig braucht es – wie in Andersens „Des Kaisers neue Kleider“ – jemanden, der das Spürbare formuliert und die Illusion zerstört, dass niemand etwas merkt.

Stormingventile schaffen. Geben Sie der Gruppe immer wieder Gelegenheit zu prophylaktischer und störungsbezogener Konfliktbearbeitung, indem Sie Stormingventile schaffen. Das kann durch „große“ Interventionen „Wir machen eine Runde, in der jeder mal sagt, was aus seiner Sicht gut oder schlecht läuft“ oder „kleine“ Zwischenfragen „Muss irgendetwas geklärt werden, bevor wir inhaltlich weitermachen?“ geschehen. Durch solche wiederholten Einladungen erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Konflikte rechtzeitig ausgetragen werden können.

Testballons beachten. Lassen Sie „Testballons“ nicht ungenutzt an sich vorbeiziehen. Beispiel: „Mit einigen der Beteiligten hier fühle ich mich wohl, andere stören mich eher durch ihr Imponiergehabe.“ – Aufgreifen des Ballons: „Mögen Sie dazu Ross und Reiter nennen oder möchten Sie das zunächst einmal so anonym stehen lassen?“ Halten Sie die Tür zum Storming offen, ohne die Mitglieder hindurchzuzwingen.

Präzisierungshilfe leisten. Helfen Sie denjenigen, die sich vorwagen, indem Sie sie im Ausdruck ihrer Gedanken und Gefühle unterstützen (s. auch Kapitel 9.5.4), etwa durch aktives Zuhören. Geben Sie in Ihren Worten und ohne Wertung zusammenfassend wieder, was der Betreffende nach Ihrem Verständnis auf und zwischen den Zeilen gemeint hat: „Ich habe bis jetzt verstanden, dass Sie, Herr Hungerdübel, Herrn Schmadtke – vor allem wegen dessen lauter Stimme und seines Desinteresses an Ihrer Meinung – als dominant und herablassend empfinden. Und dass Sie sich dadurch einerseits so eingeschüchtert fühlen, dass Sie verstummen, innerlich aber durchaus aufgebracht sind. Stimmt das?“

Sie können Ungesagtes und Unausgedrücktes auch durch Doppeln zur Sprache bringen, indem Sie (quasi als „Double“) an Stelle des Betreffenden sprechen: „Ich sag jetzt mal was an Ihrer Stelle, so als wäre ich Ihr Stellvertreter, und Sie schauen, ob ich richtig liege – einverstanden? Also: ‘Diese Art von Herrn Schmadtke, dieses selbstgewisse und selbstherrliche Auftreten, das schüchtert mich, Sven Hungerdübel, ein. Seiner Verachtung möchte ich mich nicht auslie-

fern. Gleichzeitig würde ich mich ihm gerne entgegenstellen und nehme es mir übel, dass ich klein beigebe.' Stimmt das so?"

Aktives Zuhören und Doppeln sind Methoden, durch die der Coach seine Einfühlung in die Sprechenden als Werkzeug der Klärung zur Verfügung stellt. Als „Konflikthebamme“ helfen Sie so, das Storming in konstruktive Bahnen zu leiten: Die Präzisierungshilfe sorgt dafür, dass das „rechte Thema“ auf den Tisch kommt. Gleichzeitig hilft das den Vorreitern entgegengebrachte Verständnis, den Konflikt zu entgiften. Wesentlich für das gute Gelingen ist dabei die Grundhaltung: „Es geht mir als Coach nicht im Geringsten darum, mit meinem Verständnis und meinen Sätzen Recht zu haben. Sie sollen dir lediglich helfen, etwas zu klären und auszudrücken. Wann immer ich mit meinen Beiträgen daneben liege, fühl' dich frei, mich zu korrigieren und meine Auffassung zurückzuweisen.“⁴⁷

Adressieren. Auf der Schwelle vom (Re-)Forming zum Storming werden angelegte Zielkonflikte häufig verallgemeinernd und ungerichtet – sozusagen ohne „Adressat“ – geäußert: „Ich habe den Eindruck, dass einige hier Vorrechte für sich in Anspruch nehmen.“ Bei dieser Gelegenheit kann sich leicht ein unbewusstes Vermeidungsbündnis entwickeln. Die unadressierte Kritik findet dann keinen Empfänger und verpufft, wenn der Leiter nicht eingreift: „Mögen Sie sagen, wen Sie damit meinen und an welche Vorrechte Sie denken?“ Durch diese Frage schwingt der angelegte Konflikt eine Zeit lang deutlich spürbar im Raum, und alle Anwesenden beginnen zwangsläufig, sich damit auseinanderzusetzen. Natürlich kann der Angesprochene immer noch antworten „Nein, das möchte ich nicht sagen“, aber es ist unübersehbar deutlich geworden, dass er etwas zu sagen hätte. Dadurch hallt der Zielkonflikt bzw. die ihn u. U. tragende Thematik in der Gesamtgruppe wider, alle Beteiligten nehmen innerlich dazu Stellung, und es kann jetzt gut sein, dass ein anderer, der sich dem Thema eher gewachsen fühlt, das Wort ergreift. „Na, dann will ich mal sagen, wer aus meiner Sicht Vorrechte für sich reklamiert!“ Wohlgemerkt: Es geht darum, Resonanzraum zu bieten und nicht darum, ein Thema mit Gewalt auf den Tisch zu zerren. Da der Leiter nicht hundertprozentig weiß, welche Themen sich hinter unklaren Storming-Ansagen verbergen und nicht sicher sein kann, ob diese Themen an der Reihe sind, bzw. die Gruppe sich in der Lage sieht, das Thema jetzt zu bearbeiten, wird er nicht insistieren. Unwesentliche und unzeitgemäße Themen müssen auch wieder verklingen oder unterschwellig reifen dürfen, sonst kommt es dazu, dass die Gruppe sich überfordert, indem sie ein Thema zu früh angeht.

Mit gutem Beispiel vorangehen. Seien Sie selbst ein Vorbild, indem Sie Ihre eigenen Störungen so klar wie möglich veröffentlichen und auf Storming-Angebote der Teilnehmer reagieren. Ein stets und mit allem zufriedener Coach gibt den unzufriedenen Gruppenmitgliedern leicht ein Gefühl der Unzulänglichkeit,

Eberhard Stahl

Dynamik in Gruppen

Handbuch der Gruppenleitung

Mit einem Geleitwort von
Friedemann Schulz von Thun

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Weinheim, Basel : Beltz Verlag
2007

BELTZPVU

während ein Leiter, der selbst Störungen hat, bei den Teilnehmern eher die Haltung weckt „Was der sich herausnimmt, steht auch mir zu!“. Seien Sie bei Ihren eigenen Veröffentlichungen allerdings sensibel hinsichtlich der Belastbarkeit der Gruppe: Konflikte, die die Gruppe vor bislang ungeahnte Zerreißproben stellen, sollten immer aus der Gruppe heraus entstehen und möglichst nicht vom Coach hereingetragen werden.

6.5.2 Dem einen Rahmen geben, was sich Bahn bricht

Sobald der Konflikt „geboren“ ist, geht es darum, ihn in konstruktive Bahnen zu lenken und dem unter Umständen wild wuchernden Konfliktgeschehen einen Rahmen zu geben, um einen konstruktiven Verlauf zu gewährleisten. Auch das ist nicht jedermanns Sache und auch dafür gibt es durchaus nicht immer Applaus seitens der Beteiligten, die – nachdem sie ihre inneren Konflikthemmschwellen einmal überwunden haben – nicht selten ungestört drauflos streiten möchten.

Der Rahmen soll den Beteiligten jederzeit das Gefühl vermitteln, dass die Auseinandersetzung – wie hitzig sie auch verlaufen mag – unter Kontrolle (zumindest des Leiters) geschieht. Sobald die Teilnehmer sich dessen nicht mehr sicher sind, geht es ihnen wie einer Raubtiergruppe, die ohne Dompteur dasteht: Es wird leicht um sich gebissen. Um es soweit nicht kommen zu lassen, hier einige Empfehlungen:

Thematische Genauigkeit. Unterstützen Sie die Gruppe darin, das Thema des Konflikts genau zu formulieren. Helfen Sie dabei, inhaltliche und zwischenmenschliche Themen zu entflechten und thematische Tabus zu lüften. Andernfalls zerfasert die Auseinandersetzung, und ihr Tempo nimmt zu.

Die richtigen Partner. Verhindern Sie, dass sich die falschen Leute streiten, indem Sie zwischenzeitlich immer wieder klären, ob die Auseinandersetzung am rechten gruppenspezifischen Ort stattfindet (vgl. Kapitel 6.3.4).

Themenspeicher. Häufig ergießt sich ein ganzer Schwall von Themen, sobald die Konflikthemmschwellen gebrochen sind. Achten Sie darauf, dass alle Themen erfasst werden, z. B. indem Sie sie gut sichtbar für alle notieren. Andernfalls werden die Träger der „vergessenen“ Themen immer wieder und mit zunehmender Aggressivität auf sich aufmerksam machen.

Ein Thema zur selben Zeit. Achten Sie darauf, dass jeweils nur ein Thema zur selben Zeit behandelt wird und dass es zu Ende gebracht ist, bevor ein neues aufgerollt wird. Ein thematisches Durcheinander schafft unnötige Hektik.

Allparteilichkeit. Seien Sie allparteilich und unterstützen alle Beteiligten dabei, sich – auch und gerade mit ihren „unpassenden“ Meinungen und Gefühlen –