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

BELTZ PVU

4 Gruppenentwicklung – nach dem erweiterten Tuckman-Modell

4.1 Die Phasen des Gruppenprozesses

Damit eine Gruppe arbeitsfähig wird, muss sich der Gruppenzielpool ordnen und organisieren, muss sich ein Gruppenvertrag entwickeln.

Wir haben den Gruppenzielpool als sich selbst organisierendes System beschrieben, das einen Gruppenvertrag in einer Art „evolutionärem Viertakt" hervorbringt:

- **Variation** durch sich verändernde persönliche Ziele, die Gruppenmitglieder in den Zielpool bringen.
- **Amplifikation** von gegensätzlichen Zielen innerhalb des Gruppenzielpools; die unterschiedlichen Ziele treten – im Idealfall – in streitbare Konkurrenz zueinander.
- **Selektion** der Gruppenziele; die Gruppe entscheidet sich für bestimmte Ziele; der Gruppenvertrag nimmt Gestalt an.
- **Restabilisierung** der Gruppe (nach Zeiten des Umbruchs) und Bewährung des neuen Gruppenvertrages.

Um die Frage nach dem tatsächlichen Verlauf der evolutionären Gruppenentwicklung im Gruppenalltag nun etwas konkreter anzugehen, greifen wir auf ein Modell zurück. Es hilft, die Komplexität der Gruppendynamik soweit zu vereinfachen, dass handfeste Empfehlungen zur Teamentwicklung abgeleitet werden können. Die Grundidee des Modells geht auf Tuckman (1965)[26] zurück, der vier aufeinander folgende Entwicklungsschritte für Gruppen beschrieben hat:

- **Forming** – die Einstiegs- und Findungsphase (Kontakt),
- **Storming** – die Auseinandersetzungs- und Streitphase (Konflikt),
- **Norming** – die Regelungs- und Übereinkommensphase (Kontrakt),
- **Performing** – die Arbeits- und Leistungsphase (Kooperation).

Wir übernehmen dieses Modell und erweitern es um eine fünfte Phase, weil wir die immer wieder von der Gruppe zu leistende Anpassung des Gruppenvertrages in das Tuckman-Modell integrieren wollen. Wir erhalten auf diese Weise ein zirkuläres Modell, das dem evolutionären Charakter des Gruppengeschehens eher entspricht als ein linearer Phasenverlauf.

Der Anschaulichkeit halber stellen wir uns den kreisförmigen Verlauf des Gruppenprozesses als Bahnstrecke (Gleisoval mit „Zubringergleis") vor (Abb. 6). Entlang der Strecke finden wir die fünf Phasen als Bahnhöfe, wobei jeder Bahnhof für einen evolutionären Taktschlag steht.

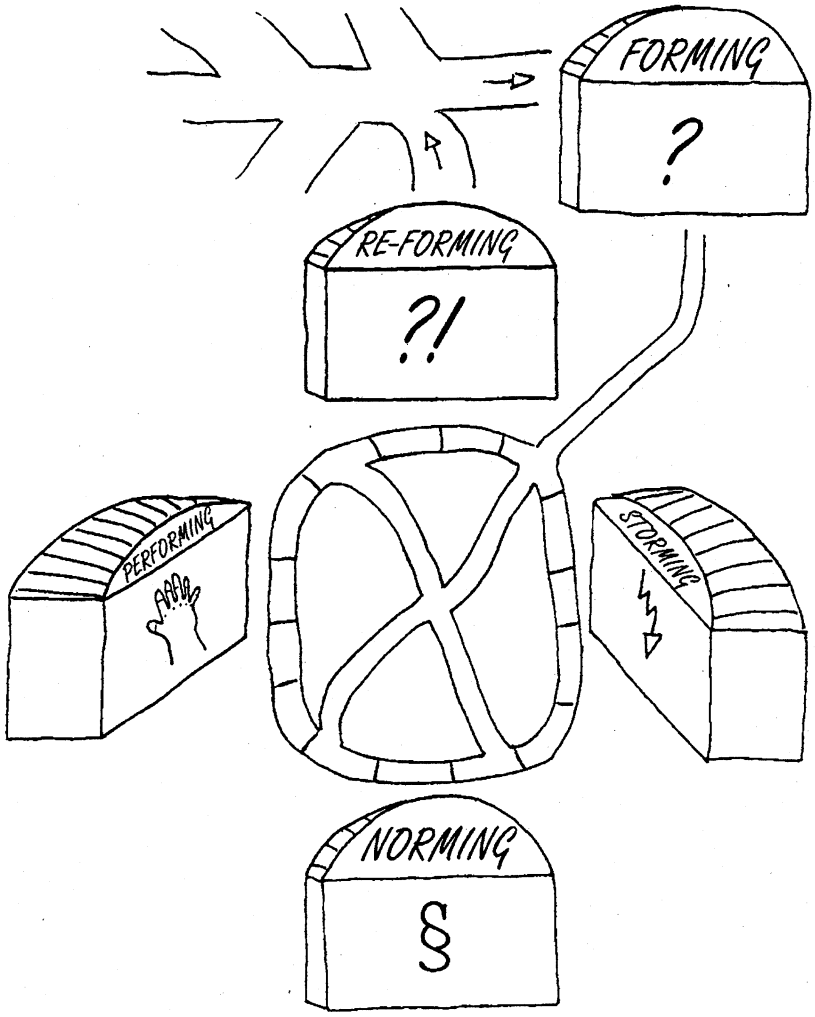

Abbildung 6. Der Gruppenprozess als Bahnstrecke: Entlang der Strecke befinden sich die fünf Phasen Forming (Gründungsphase), Storming (Streitphase), Norming (Vertragsphase), Performing (Arbeitsphase) und Re-Forming (Orientierungsphase) als Bahnhöfe

Das Modell vermittelt auf den ersten Blick vielleicht einen eher entmutigenden Eindruck vom Entwicklungspotential einer Gruppe – es geht ja immer im Kreis herum an den gleichen Stationen vorbei und nicht nach vorne. Unserem Erleben von Veränderungs- und Wachstumsprozessen käme ein spiralförmiger, nach oben gerichteter Verlauf wohl näher. Wir beschränken uns der Einfachheit halber auf das Kreismodell – ähnlich wie wir zutreffend vom „Kreislauf der Jahreszeiten" sprechen, ohne damit zu meinen, dass sich die Natur alle zwölf Monate inhaltlich wiederholt. Im Kreis verläuft lediglich der (sich wiederholende) Prozess, der die (stets neue) Entwicklung voranträgt.

4.1.1 Forming: Sicherheit und Abgrenzung in der Gründungsphase

Die Bahnfahrt beginnt am Zubringerbahnhof: Aus allen Himmelsrichtungen und Lebenslagen strömen die bislang noch unverbundenen Gruppenmitglieder zum ersten Bahnhof, an dem die Gruppenreise beginnt. Es ist dies eine Zeit des

Sich-Kennenlernens, Sich-Einschätzens, Sich-Einordnens, in der die Gruppe sich formiert, ohne bereits in die Auseinandersetzung um Zielkonflikte einzutreten. Vielmehr geht es zunächst darum, tragfähige Kontakte herzustellen und die Zugehörigkeit zur Gruppe abzusichern. Diese Geburtsstunde der Gruppe nennen wir Gründungsphase oder Forming. Sie zeichnet sich zunächst vor allem durch Unsicherheit und konventionellen Umgang miteinander aus. Die erste Gruppenstruktur, die sich jetzt bildet, bezeichnen wir als Konventionsstruktur: Die geltenden Regeln stehen im Dienste der Vorsicht und sind im Sinne eines kleinsten gemeinsamen Nenners vor allem von vermeintlichen „Benimmregeln" geprägt.

Beispiel

Konstituierende Sitzung im Gemeinderat

Wenn sich die SPD-Fraktion im Gemeinderat zu ihrer konstituierenden Sitzung trifft, muss vor allem anderen geklärt werden, wer wo sitzt, wie man sich anspricht, zu welchen Zeiten man tagt, wer den Vorsitz führt, über welche Themen man überhaupt miteinander sprechen darf und wofür die Fraktion zuständig ist. Bevor hier keine Klarheit herrscht, macht die inhaltliche Arbeit wenig Sinn.

Indem die Gruppe sich so nach innen bildet und nach außen abgrenzt, schafft sie die Grundvoraussetzung für die Gruppenevolution: Es entsteht ein umgrenztes System, das „evolutionsfähig" ist. In der Evolutionsbiologie spricht man von Separation (Abtrennung, Abgrenzung).

Sobald der gemeinsame Nenner gefunden ist, gelangt der Gruppenzug (mit dem Zielpool an Bord) über das Zubringergleis zum „Evolutionskarussell". Im Idealfall wird nun das Gleisoval mit den daran gelegenen Bahnhöfen im Uhrzeigersinn abgefahren.

4.1.2 Storming: Unterschiedliche Zielvorstellungen und Konflikt in der Streitphase

Nachdem der gemeinsame Nenner und eine sicherheitsspendende Konventionsstruktur entwickelt worden sind, wendet sich das Interesse der Beteiligten den Unterschieden zu, die zwischen ihnen bestehen: „Was will er, das ich nicht will? Und was will ich, das er nicht will?" Unterschiedliche Zielvorstellungen kristallisieren sich heraus und prallen mehr oder minder hart aufeinander. Dies ist eine Zeit des Sich-Zeigens, Sich-Vertretens und Sich-Auseinandersetzens, in der die Wahrheit der Situation Konturen gewinnt. Die Konflikt- und Konkurrenzlinien

werden deutlich und das Spannungspotential des Zielpools entfaltet sich: Ziele sind nicht nur unterschiedlich, sondern konkurrieren miteinander. Dadurch werden die bestehenden Unterschiede herausgearbeitet und verstärkt. In Anlehnung an Luhmann (1997, S. 322ff.) sprechen wir von Amplifikation (Verstärkung, Zuspitzung). Sie hilft, die vorhandene Unterschiedlichkeit auf jene Spitze zu treiben, an der sich Entscheidungen treffen lassen.

Wir nennen diese Phase darum Streitphase oder Storming. Die sich nun entwickelnde Struktur bezeichnen wir als Konfliktstruktur.

4.1.3 Norming: Kompromiss und Entscheidung in der Vertragsphase

Wenn die Zielkonflikte ausgetragen worden sind, muss als nächstes das Fazit aus den Auseinandersetzungen gezogen werden: „Auf was können wir uns jetzt einigen, wo klar ist, wer was mit wem unter welchen Bedingungen erreichen will?" Die Gruppe durchlebt eine Phase des Sich-Festlegens, Sich-Abfindens und Sich-Einigens, in der der Gruppenvertrag ausgehandelt wird und die Regeln der Gruppe formuliert werden. Wir nennen sie Vertragsphase oder Norming. Durch Zielvereinbarungen wird die Arbeitsfähigkeit der Gruppe angesichts bestehender Differenzen hergestellt. Wir bezeichnen die sich im Norming entwickelnde Struktur als Vereinbarungsstruktur. Im Vokabular der Evolution sprechen wir hier von Selektion (Auswahl): Aus den unterschiedlichen und konkurrierenden Zielen werden die für alle verbindlichen „überlebensfähigen" Ziele ausgewählt.

4.1.4 Performing: Leistung und Bewährung in der Arbeitsphase

Auf der Grundlage des bestehenden Gruppenvertrages kann es nun an die Arbeit gehen. Es folgt eine Zeit des Sich-Einbringens, Sich-Engagierens und Sich-Profilierens. Wir nennen sie Arbeitsphase oder Performing. Der Gruppenvertrag wird nun dem Wirklichkeitstest unterworfen und muss sich bewähren. Dabei kommt es zwangsläufig zu größeren oder kleineren Anpassungen des Gruppenvertrages, da im Norming (Vertragsphase) nicht alle Unwägbarkeiten berücksichtigt werden konnten. Die dabei entstehende Struktur nennen wir Kooperationsstruktur. Sie bildet jene Regeln ab, die sich während der Zusammenarbeit einpendeln und bewähren. Für die Evolution der Gruppe leistet diese Phase vor allem eines: Restabilisierung (Wiederherstellung eines inneren Gleichgewichtes), indem der Gruppenvertrag nun Gültigkeit gewinnt und behält. Nach all den im Storming (Streitphase) und Norming (Vertragsphase) durchlaufenen Veränderungen erreicht die Gruppe eine gewisse Beständigkeit.

4.1.5 Re-Forming: Bilanz und Veränderung in der Orientierungsphase

Der geltende Gruppenvertrag wird – bedingt durch gemeinsame Erfahrungen und aufgrund von Veränderungen im Zielpool der Gruppe – irgendwann hinfällig; früher oder später verlässt die Gruppe das Performing (die Arbeitsphase), spätestens dann, wenn der aktuelle Arbeitsabschnitt sein logisches Ende gefunden hat. Es folgt eine Zeit des Bilanzierens, Sich-Besinnens, Sich-Neuorientierens nach dem Motto: „Wo stehen wir nun, nachdem wir so viel geschafft und erlebt haben?" Ähnlich wie im Forming (Gründungsphase) ist das Klima von Unsicherheit geprägt. Lautete die Unsicherheitsfrage im Forming aber noch „Welche Regeln gelten hier?", so heißt sie nun „Gelten die alten Regeln noch?". Diese Zeit, in der die Gruppe sich ausgehend von dem bisher Erreichten neu formiert, nennen wir Orientierungsphase oder Re-Forming und die sich entwickelnde Struktur bezeichnen wir als Bilanzstruktur. Sie ist geprägt von den Erfahrungen im Miteinander. Ihre evolutionäre Aufgabe besteht darin, Veränderungen und Unterschiede (Variation) sichtbar werden zu lassen, die sich ergeben hinsichtlich der Bewertung des Vergangenen, der Reaktion auf das Bestehende und der Einschätzung des Anstehenden.

Die folgende Übersicht fasst die wesentlichen Merkmale der fünf Phasen zusammen:

Phase	vorherrschende Aktivitäten	evolutionäre Leistung	Entwicklung des Miteinanders durch
Gründungsphase (Forming)	Sich-Kennenlernen, Sich-Einschätzen, Einordnung	Abgrenzung (Separation)	Konventionen
Streitphase (Storming)	Sich-Zeigen Sich-Vertreten Auseinandersetzung	Zuspitzung (Amplifikation)	Konflikte
Vertragsphase (Norming)	Sich-Festlegen Sich-Abfinden Einigung	Entscheidung (Selektion)	Vereinbarungen
Arbeitsphase (Performing)	Sich-Einbringen Sich-Engagieren Zusammenarbeit	Bewährung (Restabilisierung)	Kooperation
Orientierungsphase (Re-Forming)	Bilanzieren Sich-Besinnen Erfahrungsaustausch	Veränderung (Variation)	Bilanzen

Perpetuum mobile

Wenn die Bilanzphase des Re-Formings abgeschlossen ist, werden die dann vordringlichen Zielkonflikte im Storming (erneute Streitphase) ausgetragen. Anschließend kann im Norming ein aktualisierter Gruppenvertrag formuliert werden, auf dessen Grundlage dann weitergearbeitet wird (Performing), bevor ein neues Innehalten (Re-Forming) ansteht usw.

Der Gruppenzug fährt also immer weiter im Gleisoval herum, während das Miteinander der von ihm beförderten Reisegruppe sich weiterentwickelt. Jede Durchfahrt ist von Variation, Amplifikation, Selektion und Restabilisierung innerhalb des Zielpools begleitet. Bilanzstruktur, Konfliktstruktur, Vereinbarungsstruktur und Kooperationsstruktur legen sich fortlaufend übereinander und bilden dabei ein sich immer mehr verdichtendes Strickmuster. In diesem Sinne ist der Gruppenprozess ein ewiges „Rad der Wiedergeburt", das bei jeder Umdrehung dafür sorgt, dass die Gruppe auf der Höhe der Zeit ist, ihren Vertrag fortlaufend aktualisiert und dadurch den sich ständig verändernden Umweltbedingungen optimal angepasst ist. Wann immer die Gruppe dieses Rad der Evolution anhält, verliert sie ihre Anpassungsfähigkeit und gefährdet damit über kurz oder lang ihre Arbeitsfähigkeit.

In unserem Modell ist der Re-Forming-Bahnhof gleichzeitig die Endstation des Gruppenzuges. Wenn sich während des Bilanzierens herausstellt, dass der Zielpool erschöpft ist (weil alle Ziele erreicht wurden oder keine Hoffnung auf das Erreichen mehr besteht), verlassen die Passagiere den Zug: Die Gruppe löst sich auf. Das Ende der Gruppe verstehen wir also nicht als „Phase an sich" (wie z. B. Langmaack & Braune-Krickau, 2000), sondern als Sonderfall des Re-Formings.

Frage

„Lässt sich das Prozessphasenmodell auch auf den Verlauf bzw. die Leitung von Besprechungen anwenden?"

Antwort

Jede Besprechungssituation kann als eigenständiger Gruppenprozess verstanden werden – und in diesen eingelagert finden sich (nach dem Babuschka-Prinzip der Selbstähnlichkeit) weitere kleine Phasendurchläufe für jeden Tagesordnungspunkt (TOP).

Stimmigkeitstest vor inhaltlicher Arbeit. In der Formingphase eines Meetings (und jedes TOPs) geht es darum, ein gemeinsames Situationsverständnis („Wahrheit der Situation", s. auch Kapitel 5.5) herzustellen, auf dessen Grundlage konzentriert gearbeitet werden kann. Dafür bietet das situationslo- ▶

gische Modell von Schulz von Thun (1998, S. 273 ff.)[27] eine gute Orientierung, indem es als Heuristik jene Fragen stellen hilft, die zu Beginn geklärt werden müssen:

(1) Warum (auf dem Hintergrund welcher Vorgeschichte) und
(2) wozu (mit welcher Zielrichtung) wollen ausgerechnet
(3) wir (in dieser Zusammensetzung der Rollen und Personen)
(4) diese Themen (der Tagesordnung in dieser Reihenfolge und mit diesem Zeitbudget) behandeln?

Nur wenn diese vier Fragen in sich schlüssige und zueinander passende Antworten finden, stellt sich bei den Beteiligten jenes Gefühl der „Stimmigkeit" ein, das Voraussetzung für eine gute Arbeitsfähigkeit ist. Es ist die Aufgabe des Besprechungsleiters im Forming, diese Antworten verfügbar zu machen.

Sollte es danach unterschiedliche Auffassungen bezüglich der Stimmigkeit der Agenda/des TOPs geben, muss es darüber zum Storming kommen dürfen, bevor inhaltlich diskutiert wird:

- „Ich begreife nicht, wie das Thema ‚Weihnachtsfeier' ausgerechnet heute auf die Tagesordnung gelangt ist – die steht doch erst in zehn Monaten an!" (Hier ist das ‚Warum?' unklar.)
- „Ich weigere mich, über die Frage der Weihnachtsfreier zu debattieren, bevor ich weiß, wohin das führen soll! Geht es um einen Meinungsaustausch, ein unverbindliches Brainstorming oder muss irgendetwas beschlossen werden? (Hier ist das ‚Wozu?' unklar.)
- „Ich finde es absurd, in unserer Zusammensetzung über die Weihnachtsfeier zu diskutieren. Wir haben weder einen Sprecher der Belegschaft noch einen Vertreter der Personalabteilung an Bord." (Hier ist das „Wir" umstritten.)
- Dass wir angesichts eklatanter Umsatzeinbrüche als Erstes und 45 Minuten lang über die Ausgestaltung der Weihnachtsfeier debattieren sollen, ist doch wohl ein schlechter Scherz!" (Hier erscheint die thematische Logik als solche fragwürdig.)

Sobald es über die Unstimmigkeiten zu einem tragfähigen Norming gekommen ist, hat die Gruppe einen Vertrag bezüglich dieses Meetings/TOPs und damit besteht gute Aussicht auf konzentriertes Arbeiten – vorher nicht!
Die inhaltliche Abarbeitung der Agenda bzw. der einzelnen TOPs ist dann die Performing-Phase des Meetings.

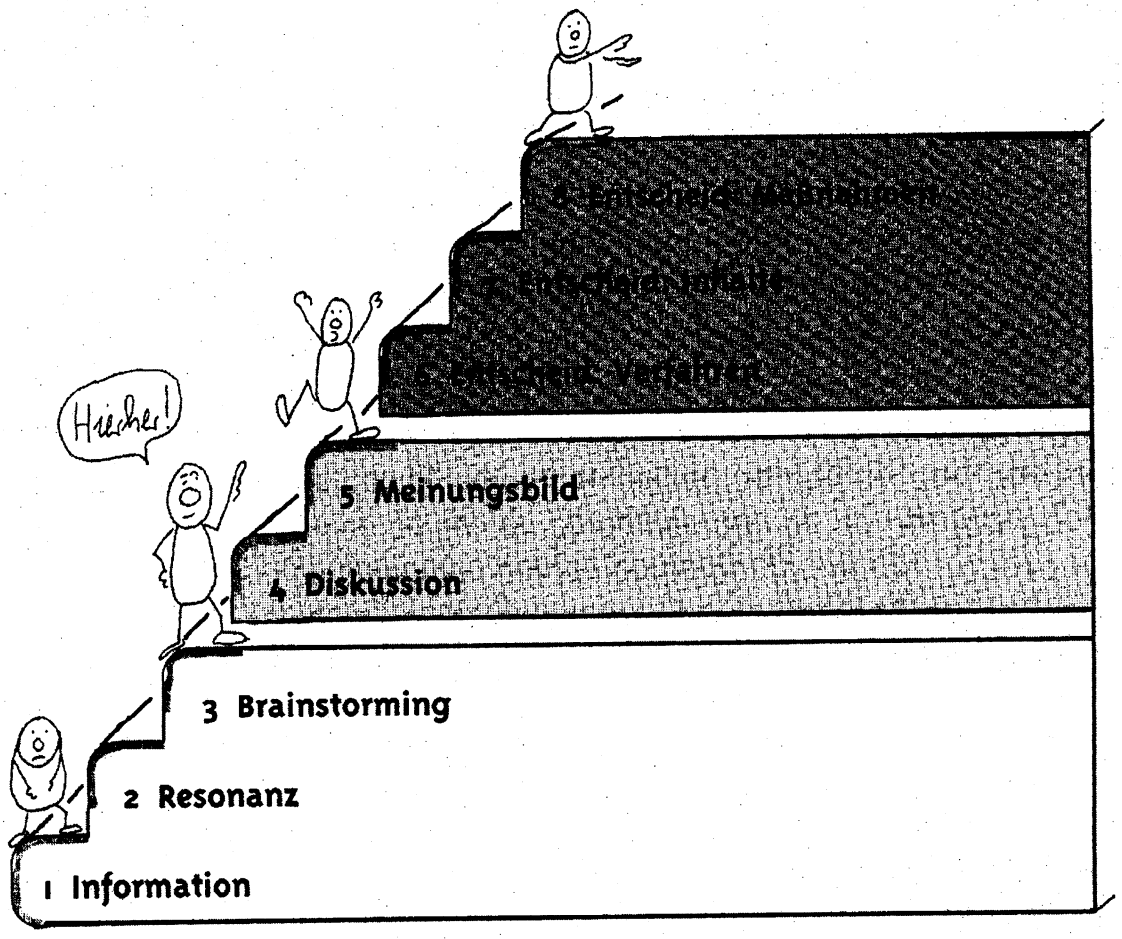

Abbildung 7. Die Zieltreppe: Auf drei Ebenen werden insgesamt acht verschiedene und ggf. aufeinander aufbauende Ziele unterschieden, die bei der Bearbeitung eines Themas in einer Gruppe verfolgt werden können.
Die drei Stufen der ersten Ebene umfassen jene Ziele, die der Gruppe lediglich Forming-Kompetenz abverlangen: Information („Ihr sollt es nur erfahren!"), Resonanz („Wir sammeln Reaktionen!") und Brainstorming („Wir sammeln Ideen und Vorschläge"). Es braucht keine Interaktion.
Auf den beiden Stufen der zweiten Ebene liegen jene Ziele, die Storming-Kompetenz erfordern: Diskussion („Lasst Meinungs- und Bewertungsunterschiede deutlich werden!") und Meinungsbild („Lasst unterschiedliche Präferenzen deutlich werden!"). Konfliktfähigkeit ist gefragt.
Die drei Stufen der dritten Ebene beinhalten jene Ziele, für die es Norming-Kompetenz braucht: Entscheidungen bezüglich des Verfahrens („Wie wollen wir mit diesem Punkt weiter verfahren?"), des Inhalts („Welche Alternative wählen wir?") und der Umsetzung („Welche Maßnahmen wollen wir ergreifen?"). Entscheidungsfähigkeit ist gefragt.
Es ist die Aufgabe des Leiters, die Gruppe bei jenem Ziel zu versammeln, dass dem Thema entspricht. Gelingt dies nicht, tummeln sich die Gruppenmitglieder auf unterschiedlichen Stufen der Zieltreppe, und es kommt zu vermeidbaren Irritationen

Im Idealfall schließt sich jeweils ein kurzes aber sorgfältiges Reforming an, um die Erlebnisse der Beteiligten bei diesem Meeting/TOP als Grundlage für das weitere Vorgehen beim nächsten Meeting/TOP nutzen zu können und um unterwegs niemanden zu verlieren.

Zieltreppe. Bei der Behandlung einzelner TOPs ist es von besonderer Bedeutung, dass der Gruppenvertrag ein gemeinsames Verständnis vom Ziel der TOP-Behandlung (des „Wozu?") beinhaltet, bevor es ans Inhaltliche geht – sonst entsteht unfruchtbare Verwirrung. Ich habe für diesen Zweck ein kleines Modell entwickelt – die „Zieltreppe" (s. Abb. 7). Sie soll Gruppe und Leiter dabei unterstützen, sich vorab (im TOP-spezifischen Forming, Storming und Norming) darüber zu verständigen, ob ein Thema lediglich präsentiert oder diskutiert oder zur Entscheidungsreife gebracht werden soll. Die Erfahrung zeigt, dass Klarheit in dieser Frage viel Zeit und Kraft erspart.

4.2 Die Phasenabfolge im Gruppenalltag

Das Modell der Bahnhöfe legt nahe, dass die fünf für die Gruppenentwicklung notwendigen Schritte fein säuberlich getrennt – nacheinander und jeder für sich – stattfinden. Ist das realistisch?

4.2.1 Schnelldurchfahrten und Umgehungen

Für die Evolution der Gruppe ist die Reihenfolge der Phasen zwingend: Separation, Variation, Amplifikation, Selektion und Restabilisierung müssen nacheinander abgearbeitet werden, damit Evolution stattfinden kann.

Auch die seelische Verarbeitung des Gruppengeschehens hält sich bei den einzelnen Beteiligten erfahrungsgemäß an diesen Ablauf: Nach jeder Arbeitseinheit folgt unwillkürlich ein inneres Bilanzieren, das uns erahnen lässt, welche Konfliktlinien sich abzeichnen. Diese Linien führen wir im Geiste fort und überprüfen innerlich, welche Regeln und Regelungen kompromissfähig sein könnten. Davon ausgehend machen wir uns schließlich eine Vorstellung vom Gelingen oder Misslingen des nächsten Arbeitsschrittes. Das Ergebnis dieser fortlaufenden seelischen Verarbeitung des Gruppengeschehens bestimmt unsere Erwartungen, unsere Einstellung und unser Handeln in der Gruppe.

Während der evolutionäre Anpassungsprozess als solcher und das Seelenleben der Beteiligten dem Nacheinander der Phasen unterworfen sind, kann die Gruppe im gelebten Miteinander aber durchaus Abkürzungen oder Umwege nehmen. (Die durch das Oval verlaufenden Gleise in Abb. 6 sollen das andeuten.)

Schnelldurchfahrten. Eine bilanzscheue Gruppe, die befürchtet, dass sich während des Re-Formings viel Unmut artikulieren könnte, kann beispielsweise mit einem solchen Höllentempo durch die Re-Forming-Phase „rasen", dass keiner der Beteiligten dazu kommt, seine Bilanz mitzuteilen. Eine Tempoverschärfung lässt sich u.a. durch manipulatives und tendenziöses „Ausrufen" des Bahnhofes bewirken: „Ich glaube, mit dem bisherigen Verlauf können wir zufrieden sein und uns ein unproduktives Nachkarten angesichts der anstehenden Aufgaben ersparen. Glaubt jemand, anderer Meinung sein zu müssen? Wunderbar – dann nichts wie ran an die Arbeit!"

Umgehungen. Gefürchtete Phasen (z. B. das Storming, die Streitphase) lassen sich auch umgehen: „Wir wollen uns nicht in sinnlosen, destruktiven und emotionalen Hakeleien ergehen, sondern – wie unter erwachsenen Menschen üblich – gleich nach sachlichen und rationalen Lösungswegen suchen!"

Bahnhofsumgehungen, die zur Vermeidung bzw. Verdrängung[28] wesentlicher Erfahrungen führen sollen, sind häufig von ideologischen Weichenstellungen begleitet:

- „Da wir alle sachkompetent sind und das zu lösende Problem wohl allen klar sein dürfte (oder gibt es hier ein paar Spätzünder?), brauchen wir kein langes Forming: Ran an die Arbeit!"
- „Da wir alle nur an der sachlichen Optimierung interessiert sind und persönliche Profilierung in unserem Kreis keine Rolle spielt (oder gibt es hier ein paar Profilneurotiker?), braucht's bei uns kein Storming!"
- „Wir sind dynamisch, kommunikativ und guten Willens (oder gibt es hier ein paar Zwangsneurotiker?) – was braucht es da ein Norming!"
- „Wir sind problembewusst und selbstkritisch. Wir diskutieren lieber zu lange als zu kurz (oder gibt es hier ein paar blinde Aktionisten?) – auch wenn wir dabei gelegentlich gar nicht ans Arbeiten kommen. Das Performing ist schließlich kein Selbstzweck!"
- „Unsere produktive Grundausrichtung (die doch wohl hoffentlich von allen geteilt wird!) verbietet es, sich lange im Re-Forming aufzuhalten!"

Schnelldurchfahrten und Umgehungen führen zwangsläufig zu einem Verlust an Entwicklungsfähigkeit: Defizite können nicht erkannt und ausgebügelt werden. Gleichzeitig gehen bei derartigen Manövern die einzelnen Gruppenmitglieder innerlich von Bord. Da deren seelische Verarbeitung des Gruppengeschehens unaufhaltsam weiterläuft, sich aber keine Gelegenheit bietet, dieses innere Geschehen nach außen mitzuteilen und sich dadurch mit den anderen Mitgliedern zu synchronisieren, koppeln sich die Beteiligten mehr und mehr vom Gruppengeschehen ab und vereinzeln. Oder es bilden sich Klatschzirkel, in denen die versäumte Arbeit im Geheimen nachgeholt wird. Die Aufmerksamkeit versickert und sammelt sich unterirdisch, um im Verborgenen an der unerledigten Phase

weiterzuarbeiten. Dieses Versickern zeigt sich dann in Arbeitsstörungen wie Lustlosigkeit, Unpünktlichkeit, Vergesslichkeit, zäher Stimmung, fruchtlosen Auseinandersetzungen usw. Derartige Störungen werden behandelbar, wenn die Gruppe jene Phasen ansteuert, in denen Unerledigtes auf Bearbeitung wartet.

4.2.2 Das „Verklumpen" von Phasen

Im Lebensalltag beobachten wir neben Schnelldurchfahrten oder Umgehungen häufig Situationen, in denen zwei oder mehrere Phasen zusammengezogen werden.

Orientierung und Streit. In vielen Arbeitsgruppen und Teams werden Re-Forming und Storming gleichzeitig durchgeführt. Jede Irritation, jede Kritik, jeder erstbeste Veränderungswunsch wird sofort hitzig durchdiskutiert, bevor überhaupt klar ist, welcher Stellenwert ihm in der Gesamtbilanz der Gruppe zukommt. Bevor die Variationen, die verschiedenen Zielvorstellungen der Gruppenmitglieder in ihrer ganzen Breite sichtbar geworden sind, wird bereits amplifiziert. Das führt auch und gerade bei jenen Gruppen, die wenig Zeit zur Verfügung haben, um sich zu besprechen, dazu, dass viel Zeit für zu früh ausgetragene, aber letztlich nebensächliche Konflikte vertan wird und die meist erst zuletzt offengelegten „dicken Klopse" dann im Galopp bestritten werden müssen. Außerdem werden Abweichler, die ja der Motor der Variation sind, entmutigt, wenn jede unorthodoxe Meinung Gefahr läuft, sofort nach ihrer Veröffentlichung mit Kritik überzogen zu werden.

Streit und Vertrag. Auch Storming und Norming werden gern zusammengeworfen, indem bereits nach Konfliktlösungen gesucht wird, bevor die Konflikte sich überhaupt entfalten konnten. Die entwickelten Regeln können die in der Luft liegende Spannung dann nicht wirklich mindern: Es kommt entweder zu einem unfruchtbaren Flimmern im Gruppenprozess, indem ständig zwischen Storming und Norming hin und her gesprungen wird, oder aber es wird mit Regeln weitergearbeitet, deren Verfallsdatum bereits überschritten ist.

Beispiel

Wer führt Protokoll?

Wenn während einer vorweihnachtlichen Abteilungssitzung von der langjährigen Sekretärin die Frage aufgeworfen wird, wer nach ihrer Pensionierung zum Jahreswechsel das Sitzungsprotokoll führen soll, gibt es dazu unter Umständen eine Vielzahl von Auffassungen:

„Das Protokoll sollte immer reihum geführt werden", denkt Abteilungsleiterin Neugebauer, die sich davon einen günstigen Einfluss auf das zwischenmenschliche Klima erhofft. ▶

„Das Protokoll sollte von den Jüngsten geführt werden", denkt Sachbearbeiter Meyer, der mit fünfzig Jahren nicht noch einmal den Handlanger spielen möchte.

„Das Protokoll sollte immer von mir geführt werden", denkt der stellvertretende Abteilungsleiter Hammerschmidt, der darin ein Statussymbol sieht. Schlägt Frau Neugebauer nun im Dienste eines raschen Normings eine Regelung („Reihum!") vor, während die Beteiligten noch in der Auseinandersetzung sind, dann wird ihr gutgemeinter Vorschlag wahrscheinlich zerpflückt, indem bislang noch gar nicht genannte Aspekte in die Diskussion geworfen werden („Geht nicht, weil ..."). Reagiert Frau Neugebauer darauf mit wachsender Ungeduld und einem zweiten verfrühten Vorschlag („Dann eben die Jüngsten!"), wiederholt sich das Schauspiel („Geht auch nicht, weil ..."). Bevor die Auseinandersetzung nämlich nicht wirklich abgeschlossen ist, kann sich die für das Norming notwendige Kompromissbereitschaft gar nicht einstellen. Der Gruppenprozess flimmert zwischen Storming und Norming und kommt mit keiner der beiden Phasen wirklich zu Rande.

Hat niemand in der Gruppe den Mut, die vorschnelle Lösung zurückzuweisen, wird sie stillschweigend hingenommen – aber nicht umgesetzt. Die Regel taugt nicht dazu, den entstandenen Konflikt verbindlich zu klären; sie ist dann im Moment ihrer Vereinbarung hinfällig.

„Verwaschungen" und „Verklumpungen" sind ebenso für alle anderen Phasen denkbar. Das Ergebnis ist immer das Gleiche: Die Evolutionsfähigkeit der Gruppe leidet. Besonders drastisch tritt diese Tendenz zu Tage, wenn Gruppen unter Zeitdruck ein Problem lösen müssen. Dann geht es häufig drunter und drüber: Die Ersten machen sich an die Arbeit, bevor überhaupt geklärt ist, wie gearbeitet werden soll; Lösungsvorschläge werden akzeptiert oder verworfen, bevor sie überhaupt verstanden wurden; es werden hitzige Debatten geführt, bevor überprüft worden ist, ob wirklich alle die Aufgabe (gleich) verstanden haben; unterschiedliche Auffassungen werden nicht gegeneinandergestellt, sondern laufen nebeneinander her, so dass die eine Hand nicht weiß, was die andere tut; Erfahrungen werden nicht ausgewertet, sondern ein Fehlversuch folgt auf den nächsten usw.

4.2.3 Das Auseinanderziehen von Phasen

Evolution braucht das „Auseinanderziehen ihrer Funktionen" (Luhmann, 1997, S. 503), die Taktschläge des Entwicklungsprozesses müssen nacheinander und

nicht gleichzeitig erklingen. Das Phasenmodell mit seinen auseinanderliegenden Bahnhöfen stellt demnach nicht nur ein vereinfachtes Ablaufschema, sondern auch einen anzustrebenden Idealzustand dar. Teamentwicklung besteht demnach auch und vor allem darin, Verklumpungen im Gruppenprozess aufzulösen, indem die Phasen auseinandergezogen werden: Wie beim Hausbau das Erdgeschoss nicht eher hochgezogen wird, als der Keller steht, muss beim Gruppenprozess die eine Phase durchlaufen sein, bevor es sinnvoll ist, in die folgende einzutreten.

Die Reihenfolge und weitgehend separate Erledigung der Phasen ist also zwingend, wenn der Gruppenprozess erfolgreich verlaufen soll.

Übung

Betrachten Sie den Prozess einer Ihrer Gruppen rückwirkend: Können Sie einzelne Begebenheiten den fünf Phasen zuordnen? Fallen Ihnen Komplikationen im Miteinander ein, die auf Schnelldurchfahrten, Umgehungen oder Phasenverklumpungen hindeuten?

4.3 Modelleinschränkung in der Wirklichkeit

Das Prozessphasenmodell versucht, Erfahrungen in eine schlüssige Form zu bringen und dient der vereinfachenden Beschreibung komplexer Zusammenhänge, ohne deren Komplexität umfassend abbilden zu können (es ist eine Landkarte und nicht die Landschaft selbst).

Die Wahrheit dieses Modells ist nicht experimentell gesichert. Die Phasen des Gruppenprozesses entstehen im Auge des Betrachters: Wir interpretieren sie in das Geschehen hinein, um Sinn zu erzeugen. Ob es die Phasen wirklich gibt, wird sich kaum feststellen lassen. Solange unsere Art der Sinnerzeugung uns aber zu erfolgreichem und plausiblem Handeln in Gruppen verhilft, können wir sie guten Gewissens anwenden.

In diesem Sinne sei im Folgenden auf einige in der Praxis gegebene Einschränkungen des Modells hingewiesen.

4.3.1 Fließende Phasenübergänge

Die Phasen des Gruppenprozesses folgen nicht stufenförmig aufeinander, sondern gehen fließend ineinander über. Gruppenprozesse funktionieren nicht wie Dramen im Theater, wo nach jedem Akt der Vorhang fällt und vor dem nächsten die Glocke ertönt. Wenn wir von Phasen sprechen, dann meinen wir damit

Zeiten im Gruppengeschehen, in denen jeweils bestimmte Formen von Verhalten (Sich-Kennenlernen bzw. Sich-Austauschen, Sich-Streiten, Sich-Einigen und Miteinander-Arbeiten) dominieren, die wiederum bestimmten notwendigen Schritten eines Entwicklungsprozesses zuzuordnen sind. So geschieht z. B. der Übergang vom Forming ins Storming normalerweise nicht per „Startschuss" (obwohl es das auch gibt), sondern die Gruppe tastet sich langsam in diese Phase vor. Dabei gibt es Zeiten des Übergangs, in denen das Verhalten einiger schon stark storming-geprägt ist, während andere noch im Forming verharren.[29]

4.3.2 Themenspezifische Ungleichzeitigkeit von Phasen

Die Phasen verlaufen nicht auf allen Ebenen synchron: Während die Gruppe sich allgemein in der Arbeitsphase (Performing) befindet, kann sie gleichzeitig für ein bestimmtes Thema im Forming sein, hinsichtlich eines zweiten streiten und für ein drittes Thema die Vertragsphase durchlaufen. Es gibt mitunter themenspezifische Subsysteme.

Deshalb muss sich zur Phasendiagnose die Themendiagnose gesellen: In Bezug auf das Thema „Welche Informationen muss der Chef ungefragt geben und welche müssen sich die Mitarbeiter bei Bedarf holen?" ist das Team vielleicht im Storming. Und die untergründig miese Stimmung mag daher rühren, dass es hinsichtlich der Frage „Wie werden Überstunden abgegolten?" noch nicht zu einem unterschriftsreifen Norming gekommen ist.

Die Erfahrung zeigt allerdings, dass es durchaus Ballungen gibt. Der Streit über das eine Thema bringt den über andere ins Rollen. Wenn Punkt A geregelt wird, entsteht das Bedürfnis, auch die Punkte B bis D zu regeln – es entsteht eine Kettenreaktion. Wird ein Bahnhof auf Wunsch eines Passagiers erst einmal angefahren, fällt vielen anderen, die bis dahin ruhig auf ihren Sitzen verharrt hatten, plötzlich ein: „Mensch, da hätte ich doch auch noch was zu erledigen!" Diese Ballung macht es ja überhaupt erst sinnvoll, von Prozessphasen zu sprechen. Andernfalls wäre es viel sinnvoller, für jedes Element des Zielpools getrennt zu bestimmen, ob es sich gerade im evolutionären Zustand von Variation, Amplifikation, Selektion oder Restabilisierung befindet. Dann hätten wir als Beobachter alle Hände voll zu tun.

4.3.3 Unvollständigkeit des Phasendurchlaufs

In allen Phasen wird die der (Weiter-)Entwicklung des Gruppenvertrages dienende phasenspezifische Arbeit (Kennenlernen, Streiten, Regeln, Arbeiten, Bilanzieren) meist nur in jenem Umfang geleistet, der unter den gegebenen Um-

ständen sinnvoll erscheint: In einer konkreten Stormingphase streitet man nicht über alle Ziele und Themen, die überhaupt umstritten sein könnten. Man beschränkt sich vielmehr auf jene vordringlichen Zielkonflikte, die einer vernünftigen Weiterarbeit unmittelbar im Wege stehen. Bereits angelegte, zum gegebenen Zeitpunkt aber noch nachgeordnete Zielkonflikte werden erst in späteren Stormingphasen bearbeitet, wenn sie Aktualität besitzen: Während die Familie sich über das Ziel des nächsten Urlaubs auseinandersetzt, stehen andere potentielle Konflikte (Wer kocht im Urlaub? Wie lange dürfen die Kinder dort abends aufbleiben?) zurück.

Dieses „unvollständige" Durchlaufen der Phasen ist durchaus sinnvoll, verhindert es doch, dass heute Energie in Auseinandersetzungen fließt, die sich morgen bereits ganz anders konstellieren können. Gleichzeitig braucht manches Thema eine Reifezeit, in der man sich mit den betreffenden Problemen herumschlägt, bevor man sie klar genug sieht oder ihrer überdrüssig ist, um etwas verändern zu können.

4.3.4 Unterschwelligkeit des Phasendurchlaufs

Häufig wird die prozessorientierte Arbeit nicht konzentriert und bewusst geleistet. Statt dass die Gruppe sich ausschließlich und ausdrücklich mit den einzelnen Phasen beschäftigt, werden die jeweils anliegenden Aufgaben implizit und nebenbei erledigt, ohne lange darüber zu reden.[30]

Beispiel

Stillschweigendes Reforming im Verkauf

Wenn die Verkäufer und Verkäuferinnen der Abteilung „Damenoberbekleidung" eines Kaufhauses am Montagmorgen feststellen, dass zwei Kolleginnen wegen Krankheit fehlen, wird in der Regel keine Teamsitzung einberufen, um sich gezielt auf die neue Situation einzustellen.

Das Reforming erledigt dann jeder stillschweigend für sich („Das bedeutet wahrscheinlich verkürzte Pausen für uns alle ...") oder im Austausch innerhalb von Klatschzirkeln („Frau Wilkens fehlt erstaunlich häufig am Montag ..."). Die Auseinandersetzungen des Stormings finden kaum wahrnehmbar statt („Diese Kundin schicke ich jetzt zu Herrn Bär, der drückt sich sonst vor jeder Anstrengung ...").

Und neue Regeln im Dienste der Bewältigung der nicht vorhergesehenen Situation ergeben sich, ohne bewusst beschlossen zu werden (Die Schlüsselverantwortung für Kasse 10, die sonst bei der fehlenden Frau Wilkens liegt, übernimmt vorerst stellvertretend Herr Bär – einfach deshalb, weil er als Erster von einem an Kasse 10 wartenden Kunden angesprochen wird).

Solange die Gruppe funktioniert, ist das ein guter und wirtschaftlicher Weg, denn es wird nicht viel Zeit für Gruppendynamik verbraucht. Je mehr Prozessarbeit allerdings unter- und hintergründig geleistet wird, desto eher kommt es auf die Dauer zu Missverständnissen, Scheinkompromissen, verdeckten Konflikten usw. und desto wahrscheinlicher werden Phasenverklumpungen. Im Falle von Störungen im Gruppenprozess wird der Coach deswegen meist auf bewusste Arbeit am Gruppenvertrag im Dienste der Selbststeuerung (s. Kapitel 2.1.2) und ein explizites Auseinanderziehen der Phasen drängen: „Jetzt wollen wir uns mal ausschließlich und ausdrücklich nur damit beschäftigen, wie Sie Ihre unterschiedlichen Vorstellungen verbindlich unter einen Hut kriegen können."

4.3.5 Wahl des Zeithorizonts für die Phasenbetrachtung

Der Zeithorizont der Betrachtung wird vom Beobachter gewählt – er ist nicht gegeben: Manchmal erscheint es sinnvoll, die Phasen in einem über Jahre laufenden Team grob zu umreißen, während wir ein andermal einen 90-minütigen Arbeitsabschnitt untersuchen. Die Wahl des Ausschnittes wird von unserem Erkenntnisinteresse geleitet. Je breiter wir den Zeithorizont wählen, desto grundsätzlicher gerät unsere Betrachtung.

4.3.6 Selbstähnlichkeit

Die Phasen treten niemals lupenrein auf. Jede große Phase, die wir ins Auge fassen, setzt sich wiederum aus allen vier (fünf) Phasen im Kleinen zusammen. So, wie bei den russischen Babuschka-Puppen in jeder Puppe wiederum eine Puppe steckt, finden wir in jeder einzelnen Phase wiederum den gesamten evolutionären Viertakt im Kleinen wieder: Der Phasenverlauf ist – in der Sprache der Naturwissenschaften – „selbstähnlich".[31]

Beispiel

Phasenverlauf in einem Workshop

Wer als Coach beispielsweise einen zweitägigen Konfliktklärungsworkshop für eine restlos zerstrittene Abteilung leitet, will dadurch den Gesamtprozess der Abteilung („im Großen") in eine konzentrierte Stormingphase führen. Damit diese konzentrierte Konfliktbearbeitung gelingen kann, muss der Coach die Gruppe allerdings innerhalb des Teilprozesses „Workshop" („im Kleinen") durch alle Phasen führen: Es braucht unbedingt ein gutes Forming, in dem ▶

Sinn und Zweck des Workshops transparent werden, sonst hat man es mit einer orientierungslosen, verunsicherten Meute zu tun. Vielleicht braucht es ein „Storming über das Storming", in dem über die Art und Weise und die Rahmenbedingungen der anstehenden Konfliktklärung gestritten wird. Daran muss sich ein Norming anschließen, in dem verlässliche Spielregeln festgeschrieben werden, sonst wird die Gruppe dem Coach die Gefolgschaft verweigern. In der Performing-Phase des Workshops kann dann das „eigentliche Storming", die angestrebte Konfliktklärung „im Großen", stattfinden. Und zwischenzeitlich, in der Regel nach jedem behandelten Konfliktthema und bevor das nächste kommt, braucht es kleine Reformings, in denen man als Coach schaut, ob die einzelnen Gruppenmitglieder noch an Bord sind.

Wenn wir also von einer Storming-Phase sprechen, dann wissen wir: Hier steht das Streiten zwar im Mittelpunkt, aber nebenbei, im Kleinen, finden auch noch Neuorientierung, Vertragsverhandlungen und Zusammenarbeit statt.

4.3.7 Variabler Zeitbedarf

Schließlich gibt es für die einzelnen Phasen keine festgelegte Dauer. Ein Storming kann 10 Sekunden dauern oder zehn Tage – je nachdem, wie viele und welche Zielkonflikte aktuell zur Austragung gelangen müssen.

Das Norming kann damit abgeschlossen sein, dass wir implizit feststellen: Es gibt nichts zu regeln – der alte Vertrag besteht weiter. Genauso gut können sich die Vertragsverhandlungen über Jahre erstrecken.

Es ist zwar notwendig, dass alle Phasen immer wieder in der genannten Reihenfolge durchlaufen werden, damit Defizite im Gruppenvertrag erkannt werden können. Das bedeutet aber nicht, dass auch bei jedem Durchlauf ein der Regelung bedürfendes Defizit zu Tage treten muss.

Betrachtung der Phasen im Einzelnen

In den folgenden fünf Kapiteln werden wir die einzelnen Phasen gesondert unter die Lupe nehmen. Dabei untersuchen wir jeweils fünf Aspekte:

Die Gruppe und ihre Struktur. Zunächst schauen wir nach der Funktion der jeweiligen Phase im Gruppenprozess. Wir fragen also:

- Welche für die Existenz und Evolution der Gruppe wesentlichen Vorgänge beanspruchen während einer Phase Zeit und Aufmerksamkeit?
- Welche Formen des Miteinanders haben Vorrang?

Bedeutung der Gruppenereignisse für die Einzelnen. Anschließend blicken wir vom Miteinander auf die seelischen Vorgänge bei den Einzelnen: Diese werden von den Ereignissen in der Gruppe beeinflusst und nehmen ihrerseits Einfluss auf die Gruppe. Uns interessiert:

- Wie erlebt das einzelne Gruppenmitglied die jeweiligen Phasen?
- Wie setzt es sich in Beziehung zur Gesamtgruppe und ihren Zielen?
- Welche seiner Bedürfnisse stehen im Vordergrund?

Phasenspezifische Komplikationen. Wenn in jeder Phase Spezifisches für die Struktur der Gruppe und ihre Evolution geleistet wird, dann kann es auch in jeder der fünf Phasen zu ganz eigenen Störungen und Komplikationen kommen:

- Welches sind die häufigsten Störungen?
- Wie wirken sie sich auf das Miteinander aus?

Das Gruppenklima. Das Gruppenklima ist eine problematische Größe: unscharf, nur intuitiv fassbar, schwer analysierbar – und unverzichtbar. Denn es liefert uns im Augenblick der Wahrnehmung eine Vielfalt von diagnostisch verwertbaren Informationen, für deren analytische Gewinnung wir ein Vielfaches an Zeit aufwenden müssten. (Zu den Klimafaktoren gehören: Energiepegel, (Un-)Lebendigkeit des Ausdrucks, Augenkontakt, Lautstärke, räumliche Nähe, Gesprächsthemen, Körperhaltungen, Geruch im Raum, Aufmerksamkeitsrichtung: konzentriert/unkonzentriert, themen- oder personenzentriert usw.). Uns interessiert:

- Wie entwickeln sich diese Faktoren in den einzelnen Phasen?
- Welches Klima braucht es, um die jeweiligen Phasen gut durchlaufen zu können?

Interventionsansätze. Abschließend fragen wir aus der Rolle des Coachs heraus nach konkreten Interventionsansätzen im Dienste der Entwicklung der Gruppe:

- Was unterstützt die Gruppe dabei, eine Phase optimal zu durchlaufen?
- Was hilft ihr, den Übergang zur nächsten leicht zu finden und so ihren Gruppenvertrag fortlaufend zu erneuern?