

## 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 erfolversprechendes 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.<sup>46</sup>

**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.“<sup>47</sup>

**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,

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 –

auszudrücken und verstanden zu fühlen. Sobald dies einer Konfliktpartei gelungen ist, verändert sich sofort ihr inneres Klima, indem die durch den inneren Stau aufgeschäumten Gefühle sich wieder setzen: Die Wut verraucht, die Vorwurfshaltung schmilzt, die Empörung wandelt sich zu echter Enttäuschung – wenn sie denn gehört worden sind.

**Aktives Zuhören und Visualisieren.** Gerade dann, wenn die Aufregung groß ist, bewährt sich das aktive Zuhören (Gordon, 1977). Dabei fasst der Coach unter Einbezug auch des nur Angedeuteten die Äußerungen der Streitparteien so zusammen, dass die Betroffenen sich verstanden und bei der Präzisierung ihrer Gedanken und Gefühle unterstützt fühlen. Jene destruktive Heftigkeit und Giftigkeit, die in Auseinandersetzungen aus der Verzweiflung des Sich-nicht-Ausdrücken-Könnens und Nicht-Verstanden-Werdens erwächst, kann dann nicht die Oberhand gewinnen.

Zur Unterstützung des aktiven Zuhörens kann es hilfreich sein, die Sichtweise der beteiligten Parteien zusätzlich mittels einer Stegreifvisualisierung festzuhalten. Dabei dürfen Sie allerdings nicht eher ruhen, als das Bild beim Betreffenden auf ungeteilte Zustimmung stößt. Geschieht das aktive Zuhören oder Visualisieren aus der Haltung „Nun sag schon endlich ‚ja‘“. Wir wollen vorankommen!“ heraus, dann fühlt sich der Sprecher gedrängt und missverstanden. Das erhöht den Stresspegel und wirkt sich eher schädlich aus.

**Ein Sprecher.** Setzen Sie Ihre gesamte Autorität ein, um zu gewährleisten, dass nicht mehrer gleichzeitig sprechen. Je hektischer es hin- und hergeht, desto weniger können die Beteiligten auf Verständnis hoffen und desto mächtiger wird ihr Gefühl, in die Defensive gedrängt zu sein: Der Ton wird aggressiver, die Auseinandersetzung eskaliert.

**Feedback-Regeln.** Ruth Cohn (1980) hat im Rahmen der von ihr entwickelten Gruppenleitungsmethode der „Themenzentrierten Interaktion“ (TZI) Vorschläge gemacht, wie Aussagen, die wir über andere Menschen machen, formuliert sein sollten, um für die Angesprochenen verdaulich und entwicklungsfördernd zu sein: „Sprich per ‚ich‘ und nicht von ‚man‘!“, „Benenne Verhaltensweisen und nicht Charakterzüge“, „Beschreibe, statt zu bewerten!“ etc. Diese Vorschläge haben während der letzten 30 Jahre im Bereich der Erwachsenenbildung den Rang von Geboten erhalten und werden häufig als „Feedback-Regeln“ in Gruppen eingeführt, um notwendige Auseinandersetzungen zu zivilisieren. Wenn diese Vorschläge dogmatisiert werden und als Wohlverhaltensregeln das Miteinander dominieren, ist es allerdings des Guten zu viel. Ein „sauberes“, den Regeln entsprechendes Feedback steht häufig am Ende eines konstruktiven Stormings, nachdem der Rauch des ersten Knalls verzogen ist und (häufig mit Hilfe von außen) die Ursachen der Explosion genauer untersucht worden sind. Wer „Sauberekeit“ zur Bedingung für Auseinandersetzungen macht, setzt die Schwelle für

das Storming zu hoch an. Zu Beginn einer Auseinandersetzung wissen wir häufig noch gar nicht genau, was wir sagen wollen und werden von uns selbst überrascht: Was da alles an Themen und Gefühlen nach oben gespült wird! Wenn dieser Moment der Selbstüberraschung wegzensiert wird, bleiben für das Storming nur noch jene Inhalte übrig, die vorab bekannt sind und innerlich wohl abgewogen wurden, bevor sie sozialverträglich formuliert auf die Goldwaage gelegt werden. Weil wir den wahren Umfang eines Konfliktes häufig viel früher und umfassender erfühlen als verstandesmäßig begreifen können, gehören Gefühle und auch „unsaubere“ Formulierungen zum Storming. Es ist gut, wenn zumindest der Coach die Cohn'schen Postulate als Zielmarkierungen für die Entwicklung der rechten Haltung berücksichtigt: Wo sie als Glaubensbekenntnis heruntergebetet werden, ist allerdings Skepsis angebracht. Dann besteht die Gefahr, dass sie weniger im Dienste des konstruktiven Stormings stehen, als vielmehr eine tiefgreifende Auseinandersetzung verhindern sollen. In der Gruppe entwickelt sich eine unheilvolle Dynamik, wenn (notwendige) Konflikte dadurch abgewürgt werden, dass einer der Beteiligten die Feed-back-Moralkeule vorgehalten bekommt „So darfst du das nicht sagen!"; die Form dominiert bzw. erdrückt dann den Inhalt. Aus diesem Grund braucht es bei allzu „friedhöflichen“ Gruppenkonstellationen (s. Kapitel 11.2.1 und 11.1.3) und konfrontationsscheuen Persönlichkeiten eine regelrechte „Rehabilitation“ des ungefilterten Feedbacks (Schulz von Thun, 1990).

### 6.5.3 Beachten der Verkraftbarkeit

Grundsätzlich werden Auseinandersetzungen um einen Zielkonflikt umso eher als befreiend erlebt, je weniger sich die Beteiligten zurückhalten müssen. Die „Hitze des Gefechtes“ dient dann auch dazu, den Konflikteisberg an der Basis abzuschmelzen. Werden jedoch Gefühle zurückgehalten oder Themen zensiert, besteht die Gefahr, dass sie als Konfliktreste in den Untergrund wandern und dort destruktiv wirken.

Optimale Konfliktbearbeitung bedeutet demnach, dass der Konflikt in seiner ganzen Intensität Raum gewinnt, bevor er einen Rahmen erhält. Es kommt jedoch durchaus häufig vor, dass die Voraussetzungen für dieses optimale Vorgehen, aufgrund situativer Rahmenbedingungen oder weil die Belastbarkeit der Beteiligten oder des Leiters sonst überstrapaziert würde, nicht gegeben sind. Dann muss der Coach frühzeitig einen bremsenden Rahmen setzen.

**Rahmenbedingungen.** Wenn sich herausstellt, dass ein zutage getretener Konflikt nicht hinlänglich bearbeitet werden kann – aus Zeitmangel oder weil ein wesentlicher Beteiligter fehlt oder die Gruppe nicht die Entscheidungsgewalt

über diese Konflikte besitzt oder weil der Coach keinen entsprechenden Auftrag hat oder selbst verwickelt ist – liegt es in der Verantwortung des Leiters, sowohl den Konflikt als auch die Wahrheit der Situation zu benennen „Mir scheint, dass wir hier ein wesentliches Thema am Wickel haben (nämlich: ...), das bei vielen einiges an Engagement freisetzt. Wir haben hier allerdings nicht die Zeit (die Menschen, den Auftrag, die Freiheit), diesen Konflikt auszutragen. Wie können wir angesichts dessen weitermachen?“ Diese metakommunikatorische Intervention klärt das Ob und Wie der Auseinandersetzung, bevor es inhaltlich zur Sache geht.

**Belastbarkeit der Beteiligten.** Sobald der Leiter den Eindruck gewinnt, dass einer der Konfliktbeteiligten oder ein anderes Gruppenmitglied durch Tempo, Thema oder Intensität des Konfliktes derart überfordert wird, dass er mit Erstarrung, Panik oder zielloser Aggressivität reagiert, muss er dafür sorgen, dass Intensität, Tempo oder Thematik auf ein erträgliches Maß heruntergefahren werden; denn die Spätfolgen einer Überlastung könnten verheerend sein. Seelische und zwischenmenschliche Substanz wird heillos zerstört.

In einem solchen Fall ist es zunächst notwendig, eine Auszeit im aktuellen Konfliktgeschehen zu nehmen: „An dieser Stelle schlage ich mal den Pausengong – nicht, weil wir fertig wären, sondern um zu schauen, ob unser derzeitiges Vorgehen für alle Beteiligten erträglich ist.“ Dann müssen die Betroffenen durch geeignete Interventionen (Feedback, Doppeln, aktives Zuhören) dabei unterstützt werden, ihre Vorbehalte gegen das Geschehen auszudrücken: „Mir ist aufgefallen, dass Sie seit einiger Zeit fortwährend den Kopf schütteln, so als wollten Sie sagen: ‚Das kann so doch kein gutes Ende nehmen!‘ Liege ich mit dieser Vermutung richtig?“ Schließlich muss metakommunikatorisch über das weitere Vorgehen beschlossen werden: „Ich schlage vor, dass Sie sich jedes Mal, wenn Sie das Gefühl haben ‚Jetzt hetzt dieser Leiter die Parteien wieder sinnlos aufeinander!‘, zu Wort melden und die Betroffenen selbst fragen, ob es ihnen nicht längst zu viel wird. Sind Sie einverstanden?“

**Belastbarkeit des Coachs.** Natürlich kann es auch dem Coach zu heiß werden. Sei es, dass der Konflikt ihn zu überrollen droht; sei es, dass die zu Tage tretenden Gefühle ihn ängstigen; sei es, dass er das Thema selbst heikel findet. Wann immer Sie Derartiges erleben, müssen Sie sich selbst gut kennen, um zwischen Resonanz und Reaktion unterscheiden zu können.

Im Fall der Resonanz empfinden Sie lediglich die unterschwellig im Raum vorhandenen Stimmungen der Gruppenmitglieder nach: „Ich spüre zwar Angst – aber nicht die meine.“ Dann können Sie mit Hilfe Ihrer Wahrnehmung die Gruppe besser verstehen bzw. sie sich selbst besser verstehen lassen, wenn Sie den Mitgliedern Ihre Resonanz mitteilen.

Im Fall der Reaktion sind es Ihre ureigenen Gedanken und Gefühle, die Sie bewegen: „Ich spüre Angst – und zwar die meine.“ Dann müssen Sie aktiv wer-

den, um Ihre Störung zu beheben, denn die erste Regel im Storming lautet: „Der Coach muss innerlich jederzeit an Bord sein.“ Es ist Ihre oberste Verantwortung als Leiter (auch wenn Sie als Lehrer „eigentlich“ nur für fachliche Themen zuständig sind), das Storming in einem für Sie erträglichen Rahmen zu halten und die Grenzen dieses Rahmens mit aller Macht zu verteidigen: Nur so ist gewährleistet, dass sich die Gruppe während des Stormings jederzeit unter Ihrem Schutz befindet. Eine Gruppe, die sich in Anwesenheit ihres Leiters ins Storming begibt, riskiert diesen Schritt immer – wenn auch nicht immer bewusst – unter Berücksichtigung der Leiterpräsenz: „Er sieht und akzeptiert, was hier passiert.“ Die Gruppe delegiert immer ein Gutteil der Verantwortung für das konstruktive Gelingen der Auseinandersetzung an den Leiter: „Er wird's schon richten; da kann ich mich ja mal vorwagen!“ Wenn eine Gruppe sich nun im Vertrauen auf den Leiter in unsicheres Gelände vorwagt, dieser aber innerlich längst den Abschied genommen hat („Nach mir die Sintflut!“), eskaliert der Konflikt aufs Schlimmste. Die an Sie delegierte Verantwortung müssen Sie entweder wahrnehmen oder offen zurückgeben. Das bedeutet, dass Sie die Interventionen, die Sie für notwendig halten, unbedingt – auch gegen Widerstand – durchführen müssen. Sie müssen notfalls Ihre gesamte Autorität und (Stimm-)Gewalt einsetzen, um dafür zu sorgen, dass der Konflikt in dem von Ihnen gesteckten Rahmen verläuft: „Es tut mir leid: Entweder sind Sie, Herr Wilhelmsen, jetzt wirklich mal still, damit ich Herrn Röpkes Sicht der Dinge ungestört in Erfahrung bringen kann – oder Sie müssen sich ohne mich weiterstreiten!“ Und Sie sollten offen eingestehen, wenn Sie sich überlastet fühlen. Das offene Eingeständnis macht es für alle Beteiligten deutlich: Der Dompteur will/kann nicht mehr. Das weckt bei den Beteiligten wieder jene Beißhemmungen, die durch die Anwesenheit des Dompteurs in den Hintergrund getreten waren; die Gefahr der „ungeleiteten Eskalation im leiterlosen Raum“ ist gebannt. Natürlich ist es für jeden Coach eine Übung in Demut, die eigene Überforderung zuzugeben. Alles andere wäre jedoch fahrlässig.

#### 6.5.4 Abschluss des Stormings

Wenn die anstehenden Zielkonflikte umfassend deutlich geworden sind, die Beteiligten nichts mehr hinzuzufügen haben und der Coach das Gefühl hat, dass alles gesagt ist – dann ist das Storming zu Ende gebracht (vorausgesetzt es handelt sich nicht um den denkbaren Fall, dass alle Beteiligten gleichzeitig nur flüchten wollen).

Wenn Gruppen an dieser Stelle trotz konstruktiven Verlaufs der Auseinandersetzung die „Kurve ins Norming“ nicht kriegen, dann liegt das entweder daran,

dass sie die Illusion nähren, eine Fortsetzung des Streits würde die eine oder andere Meinungsverschiedenheit vielleicht doch noch in Luft auflösen oder daran, dass sie die sich abzeichnenden Konsequenzen fürchten.

**Überleitung ins Norming.** Beenden Sie deshalb offiziell das Storming und leiten Sie offen zum Norming über, sobald Sie den Eindruck gewinnen, dass alles gesagt ist und die Gruppenmitglieder aus Angst vor den absehbaren Konsequenzen damit beginnen, den Konflikt zu verwischen, zu vernebeln oder bis zur Unkenntlichkeit plattzureden. Es gilt nun, den Übergang von der Konflikt- zur Kontraktphase so zu gestalten, dass er als Scharnier zwischen beiden fungieren kann, indem er die eine Phase beschließt und die andere eröffnet: „Ich habe den Eindruck, dass zu allen in der Luft liegenden Auseinandersetzungen von allen Beteiligten alles Wesentliche gesagt worden ist. Standpunkte und Hintergründe sind transparent geworden. Wenn Sie das ähnlich sehen, schlage ich vor, dass wir jetzt einmal schauen, wie Sie angesichts der zu Tage getretenen Unstimmigkeiten weitermachen können.“

**Dissens festhalten.** Halten Sie den mit Mühe erstrittenen Dissens fest und sorgen Sie dafür, dass er weder verniedlicht noch dramatisiert wird. Andernfalls ginge die Gruppe ohne geklärte Ausgangslage ins Norming: „Ich habe den Eindruck, dass die wesentlichen Konfliktlinien nun deutlich geworden sind: Ein Teil der Gruppe wünscht sich eine opulente Weihnachtsfeier, ein anderer Teil möchte keine. Weiterhin haben Sie, Herr Friedenburg aus Ihrem Herzen keine Mördergrube gemacht und gefordert, dass Ihr Vorgesetzter, Herr Maschweski, nicht mehr an dieser Gruppe teilnimmt, damit Sie offen sprechen können. Dieses Ansinnen weist nun Herr Maschewski aufs Schärfste zurück, weil er sich ausgegrenzt fühlen würde. Sagen Sie bitte sofort Bescheid, falls ich irgendwo schief- liege oder etwas unterschlagen habe. Schauen Sie abschließend bitte bei sich nach, ob noch etwas Unausgesprochenes im Raum ist, das heraus will.“

Durch diese Einladung zur Ergänzung und zum Widerspruch werden die Beteiligten in die Verantwortung eingebunden: Wer hier und jetzt seine Zustimmung gibt, hat es schwerer, 5 Minuten später während der Vertragsverhandlungen einen neuen Streit vom Zaun zu brechen. Deshalb bedarf es auch beim Übergang vom Storming zum Norming der Sorgfalt.

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

Der thematische Fokus beim Sharing ist eng gefasst: Es geht lediglich um das gerade zurückliegende Ereignis, und die Einstiegsfrage muss dementsprechend formuliert werden: „Wo steht ihr und was bewegt euch innerlich nach dem, was gerade passiert ist?“

Der Zeitrahmen für ein Sharing kann mit 1 bis 3 Minuten pro Teilnehmer kalkuliert werden.

**Blitzlicht.** Wann immer während des Performings klimatische Störungen wie Unruhe, Müdigkeit, unterschwellige Spannung usw. auftreten und man sich unsicher ist, ob der Arbeitsprozess einfach weitergehen kann, braucht es ein Kurz-Re-Forming. Wollte man in solchen Fällen jedes Mal eine ausführliche Runde machen, käme man vor lauter Metakommunikation gar nicht zur Arbeit. Dennoch lohnt es sich, derartige Irritationen ernst zu nehmen. Falls sie Substanz haben und übergangen werden, ist der Arbeitsertrag der laufenden Performing-Phase häufig gleich Null.

### **Beispiel**

#### **Will die Gruppe nach der vereinbarten Arbeitszeit weitermachen?**

Wenn ein Trainer mit einer Gruppe am Ende der vereinbarten Arbeitszeit angekommen ist, ohne das Arbeitsziel vollständig erreicht zu haben, steht er vor der Wahl, zeitgemäß aufzuhören oder zielgemäß weiterzumachen. Beides erfüllt ihn mit einem Gefühl von Unsicherheit, weil er nicht weiß, inwieweit die Teilnehmer bereit sind, abubrechen oder weiterzumachen. Da nun aber eine oberste Leitungsregel lautet „Dem Trainer muss wohl sein in seiner Haut“, kann er in dieser und ähnlichen Situationen ein Blitzlicht einschalten: „Ich muss jetzt einmal von jedem hier in einem Satz wissen, ob er sich noch arbeitsfähig fühlt und weitermachen will oder lieber nicht.“

Das Blitzlicht zeichnet sich dadurch aus, dass es die einzelnen Beiträge inhaltlich auf einen wesentlichen Punkt und umfangmäßig auf äußerste Kürze begrenzt. Ein solches Kurz-Re-Forming während des Performings erlaubt es, die Arbeitsweise zu überprüfen, ohne dabei den Arbeitsfluss zu unterbrechen. Gleichzeitig gewährleistet es, dass substantielle Störungen, die ein umfangreicheres Re-Forming (gefolgt von Storming und Norming) erfordern würden, nicht unerkannt bleiben.

**Kurzfeedback.** Wann immer jemand über einen gewissen Zeitraum die inhaltliche Führung des Gruppengeschehens in der Hand hatte – z. B. dadurch, dass er ein Referat hält, Übungen anleitet etc. –, stellt sich bei ihm gelegentlich ein Gefühl der Abgehobenheit ein:

- ▶ „Sind die anderen eigentlich noch dabei?“
- ▶ Ist das, was ich biete, überhaupt von Interesse?

