

# 7 Die Vertragsphase: Norming

- ▶ Das **Norming** ist die Phase der Vertragsbildung, in der die Vereinbarungsstruktur der Gruppe Gestalt gewinnt.
- ▶ Die **wesentliche evolutionäre Leistung der Gruppe** besteht in der Selektion tragfähiger Ziele. Der Zielpool der Gruppe erhält dadurch eine Ausrichtung, die gemeinsames Handeln ermöglicht.
- ▶ Für die **einzelnen Mitglieder** ist das Norming eine Phase der Ernüchterung, geprägt durch ein „erwachsenes“ Klima. Erwartungen werden hinsichtlich des in der Gruppe Möglichen und Machbaren überprüft und geklärt; von Illusionen kann und muss Abschied genommen werden.
- ▶ Wir beschreiben **Interventionen**, die der Coach als „Moderator“, „Notar“ und „Schlichter“ einsetzen kann, um der Gruppe durch diese Phase zu helfen.

## 7.1 Die Gruppe im Norming

### 7.1.1 Vom Trennenden zum Überbrückenden

Ist das Storming konstruktiv verlaufen, herrscht anschließend in der Gruppe eine Stimmung wie nach einem Sommergewitter: Die Luft ist rein, die Sicht ist klar, die Atmosphäre entspannt sich. Diese nachgewitterliche Stimmung ist geprägt von Erleichterung: Die heiklen Punkte sind angesprochen worden, nun ist vorerst das Schlimmste vorüber. Dieses Empfinden mündet bei den Beteiligten häufig in den Wunsch „Lasst uns jetzt das Kriegsbeil begraben, die Friedenspfeife rauchen und wieder an die Arbeit gehen!“. Diesem Wunsch lässt sich aus gruppensystemischer Sicht allerdings noch nicht vollends entsprechen: Zwischen dem Rauchen der Friedenspfeife und dem Arbeitsbeginn müssen erst einmal die Lehren aus den vorangegangenen Konflikten gezogen werden.

Im Storming hat sich die Konfliktstruktur der Gruppe entfaltet. Die Forming-Illusion „Wir wollen alle dasselbe“ ist zerbrochen, stattdessen ist deutlich geworden, welche sachlichen, zwischenmenschlichen und persönlichen Ziele der Beteiligten nicht zusammenpassen oder einander zuwiderlaufen. Nachdem das Trennende benannt ist, müssen wir als nächstes schauen, ob und wie wir die bestehenden Gräben überbrücken können. Erst nach einem entsprechenden Brückenschlag kann störungsfrei miteinander gearbeitet werden.

grenzten Gemeinschaftsgefühl des Formings und dem unverbundenen Individualitätsstreben des Stormings. Stierlin (1982) nennt diese Integration treffend eine „Versöhnungsleistung“.<sup>53</sup> In versöhnlichem Klima ist gut verhandeln: Es geht fair und ehrlich zu, man ringt um Überprüfbares („Darf ich an Ihnen, Chef, Kritik üben, wenn mich etwas stört?“), nicht um Metaphysisches („Kann ich mich hier als Mensch geben?“), um Kompromisse und nicht um Absolutheitsansprüche.

Zum nachgewitterlichen Klima gehört unabdingbar, dass die Temperatur nur langsam steigt und die Pfützen nur nach und nach austrocknen. Bei Klimasprüngen, die angesichts der vorhandenen Zielkonflikte eigenartig anmuten, ist der Coach gut beraten, vorsichtshalber auf Widerstand (vgl. Kapitel 7.3.3) zu tippen und die so überraschend schnell gefundenen Vereinbarungen auf ihre Reißfestigkeit hin zu untersuchen.

## 7.5 Interventionsansätze im Norming

**Der Leiter als Moderator.** Im Norming hat der Leiter in erster Linie die Rolle eines Moderators inne, der die Gruppe dabei unterstützt, für die bestehenden Zielkonflikte einen angemessenen Gruppenvertrag zu entwickeln. Die Rolle des Gruppendynamikers und Sprengmeisters (Storming) muss nur noch eingenommen werden, wenn es zu Komplikationen kommen sollte. Die Interventionen im Norming beschränken sich daher weitgehend auf das klassische Moderatorenhandwerk: Themen formulieren, Ideen sammeln und strukturieren, Ergebnisse zusammenfassen (s. dazu Klebert et al., 1985). Zusätzlich ist gelegentlich die Kunstfertigkeit des Verhandlungsführers gefragt (s. dazu Fisher et al., 1995).

Ein wichtiger Grundsatz lautet: „Moderator kann nur sein, wer den Auftrag dazu hat.“ Wer im Norming die Oberhand behalten will, muss allen Beteiligten etwas zumuten dürfen, deshalb braucht er das Vertrauen der Gruppe in seine Allparteilichkeit. Wenn dieses Vertrauen angeknackst erscheint, muss zunächst die Beziehung der Gruppe zum Moderator geklärt werden, bevor an den Regeln der Gruppe gearbeitet werden kann.

**Die Moderatorenzwickmühle.** Jeder Coach, der es der Gruppe recht machen möchte (und wer will das nicht?), gerät als Normingmoderator leicht in eine Zwickmühle aus sich widersprechenden Erwartungen:

- ▶ er soll „das endlose Gefeilsche“ möglichst rasch über die Bühne bringen und
- ▶ er soll vorschnelle Lösungen verhindern.

Sobald sich die Verhandlungen in der Gruppe zäh und schwierig gestalten, werden meist Stimmen laut, die vom Coach fordern, er möge „jetzt mal auf den Tisch hauen und einfach entscheiden“. Kommt er dieser Aufforderung nach, kann er sich des darauf folgenden Vorwurfs beinahe sicher sein, der Gruppe

Kompromisse oder Entscheidungen gegen ihren Willen aufgenötigt zu haben. Dahinter steckt der verständliche Wunsch der Betroffenen, zu einem tragfähigen Gruppenvertrag zu kommen, ohne die zunächst im Wege stehenden Schwierigkeiten bearbeiten zu müssen.

Ich persönlich verzichte bei der wenig attraktiven Wahl in der Regel auf die angebotene Richterrolle oder Führungsrolle: Wenn ich der aus Enttäuschung geborenen Unzufriedenheit schon nicht entgehen kann, dann soll wenigstens die Gruppe in ihrer Fähigkeit, sich selbst zu steuern, maximal profitieren.

Aufgrund dieses Rollenverständnisses stehen die folgenden Interventionen im Vordergrund.

### 7.5.1 Einleiten des Normings

**Wahl des Zeitpunkts.** Bestimmen Sie den aus Ihrer Sicht geeigneten Zeitpunkt für das Norming und machen Sie eine deutliche Zäsur gegenüber der vorangehenden Konflikt- oder Bilanzphase. Allerdings sollte nicht eigenmächtig ins Norming übergeleitet werden (z. B. aus der Angst heraus, die Kontrolle zu verlieren); überlassen Sie der Gruppe die letzte Entscheidung: „Ich habe den Eindruck, dass die bestehenden Konflikte und anstehenden Entscheidungen jetzt so deutlich geworden sind, dass wir uns daran machen können, nach Lösungen zu suchen. Sehen Sie das ähnlich?“ Nur, wenn die Gruppe bewusst und entschlossen ins Norming eintritt, schalten die Betroffenen innerlich wirklich um und stehen den Anforderungen dieser neuen Phase dann offen gegenüber.

**Prägnanter Übergang.** Sorgen Sie für einen klaren und prägnanten Übergang vom Storming ins Norming:

- ▶ Benennen Sie die herausgearbeiteten Zielkonflikte („Ist es richtig, dass es um folgende Punkte geht ...?“),
- ▶ notieren Sie sie für alle sichtbar,
- ▶ lassen Sie die Auflistung auf Vollständigkeit überprüfen („Ist das alles oder habe ich was vergessen?“), und
- ▶ überprüfen Sie den Abschluss des Stormings „Haben wir alle Meinungen und Gefühle zu diesen Punkten ausreichend gehört oder sitzt jemand noch auf etwas?“.

In vielen Fällen ist es günstig, den Übergang durch eine kurze Pause deutlich zu markieren (vgl. auch Kapitel 6.5.4).

**Sorgfalt.** Verzichten Sie lieber auf das Norming, als es unter Zeitdruck mit der heißen Nadel zu stricken. Überhastete Lösungen sind nicht nur wenig tragfähig, sie verderben zusätzlich die bereits in der Konfliktphase geleistete Arbeit, indem sie die dort herausgearbeiteten Differenzen zukleistern. Für die Gruppe (und

langfristig auch für den Ruf des Coachs) ist es günstiger, in dem Bewusstsein auseinanderzugehen, dass ein angemessenes Norming noch folgen muss, als mit einem rasch zusammengeschusterten Gruppenvertrag ins Performing zu stolpern.

### 7.5.2 Vorgeben einer Struktur

**Reihenfolge.** Wenn im Norming mehrere Punkte behandelt werden müssen, machen Sie der Gruppe einen Vorschlag hinsichtlich der Reihenfolge. Anhand dieses Vorschlages können die Beteiligten ihre Vorstellungen über den Ablauf des Normings leichter konkretisieren. Ihr Vorschlag ist als Strukturidee zu verstehen, die gerne verändert werden darf und sich nicht als beste Lösung auf jeden Fall behaupten muss. Nur wenn das Norming klar und übersichtlich strukturiert ist, kann verhindert werden, dass sich bei den Beteiligten innere Unruhe breitmacht: „Bei welchem Punkt sind wir denn jetzt eigentlich? Wann wird endlich ‚mein‘ Punkt behandelt?“

**Faustregel.** Gestalten Sie Ihren Strukturvorschlag so, dass Punkte, die besonders viel Aufmerksamkeit beanspruchen, als erste behandelt werden können. Dabei gilt als Faustregel:

- ▶ Metaregeln vor Regeln erster Ordnung,
- ▶ vordringliche vor nachgeordneten Zielkonflikten,
- ▶ Beziehungsthemen vor Sachthemen,
- ▶ Grundsatzfragen vor Detailarbeit,
- ▶ Konflikte auf/mit höherer Hierarchieebene vor solchen auf/mit untergeordneter Hierarchieebene.

Natürlich können Sie die Gruppe auch entscheiden lassen, indem die Reihenfolge an der Metaplanwand „ausgepunktet“ wird.

**Zeitrahmen.** Geben Sie der Gruppe am Anfang des Normings eine zeitliche Orientierung, die gleich zu Beginn deutlich werden lässt, ob alle Punkte in der zur Verfügung stehenden Zeit behandelt werden können. Wenn viele Punkte zu klären sind, sollte jeder Punkt vorab ein Zeitbudget zugeteilt bekommen, so dass die Gruppe jederzeit entscheiden kann, ob sie ihr Zeitbudget überziehen will. Es ist ungünstig, sich zu Beginn des Normings alle Zeit der Welt zu lassen, um gegen Ende Wesentliches nur noch unter Zeitdruck besprechen zu können. Verhindern Sie, dass von Ihnen das Kunststück erwartet wird, den Zeitplan einzuhalten, ohne dabei jemandem das Wort abschneiden zu müssen. Lassen Sie dazu im Zweifelsfall immer wieder die Gruppe selbst über das Zeitbudget entscheiden. Dadurch zwingen Sie die Beteiligten in die Mitverantwortung. Wenn Sie die Gruppe im Norming vor sich hertreiben, wird sich der unvermeidlich auftretende Unmut gegen den Treiber richten.

### 7.5.3 Bearbeiten von Komplikationen

**Metaregeln klären.** Helfen Sie der Gruppe, sich selbst zu verstehen, wenn die Klärung sachlicher oder zwischenmenschlicher Konflikte an unklaren oder umkämpften Metaregeln zu scheitern droht: „Sie haben es im Moment schwer, weil Sie sich noch nicht darüber geeinigt haben, wann ein Beschluss ein Beschluss ist. Um zu Entscheidungen kommen zu können, muss man zuvor geklärt haben, wie viel man einander zumuten will.“

- ▶ Soll es hier demokratisch zugehen, indem die Mehrheit entscheidet?
- ▶ Oder wollen Sie es harmonisch, indem Einstimmigkeit zum Prinzip erhoben wird?
- ▶ Oder ziehen Sie die absolutistische Variante vor: Einer sagt, wo's langgeht?

Je handlungsfähiger Sie als Gruppe sein möchten, desto mehr müssen Sie einander zumuten dürfen. Je harmonischer Sie es haben wollen, desto aufwendiger gestaltet sich die Kompromissuche. Einstimmigkeit und Handlungsfähigkeit zur gleichen Zeit – das ist die Ausnahme, nicht die Regel.“

**Stormingüberhänge bearbeiten.** Wenn im Norming deutlich wird, dass ein Thema noch nicht endgültig bestritten worden ist, ersparen Sie der Gruppe ein Sich-Vertrauen und machen Sie ihr einen Vorschlag für den Umgang mit dem Störungsüberhang: „Mir scheint, die Frage XY kann noch gar nicht geklärt werden, weil es dazu noch Auseinandersetzungsbedarf gibt. Können und müssen wir diese Auseinandersetzung auf der Stelle führen, oder können und dürfen wir sie aufschieben und zunächst die klärbaren Punkte A, B und C behandeln?“ Wiederum gilt: Treffen Sie derartige Entscheidungen nicht eigenmächtig, sondern zwingen Sie die Gruppe diesbezüglich in die Verantwortung. Nur dann werden die Beteiligten sich an das beschlossene Vorgehen halten.

**Widerstand einbinden.** Behandeln Sie taktischen oder charakterlichen Widerstand gegen das Norming als ernstzunehmende Kritik, die eingebunden sein will, wenn das Norming Ertrag bringen soll. Zudem wird die Gruppe entstehenden Widerstand als zweifachen Prüfstein für Ihre Vertrauenswürdigkeit betrachten:

- ▶ „Geht er auf Bedenken ein, oder zieht er seine Linie durch, egal, was wir davon halten?“
- ▶ „Ist er dem Widerstand gewachsen oder kippt er gleich aus den Latschen, wenn jemand querschießt?“

**Ambivalenzexport beenden.** Sobald Sie den Eindruck gewinnen, dass Einzelne oder Teilgruppen interne Spannungen in die Gruppe exportieren, dann sprechen Sie das so an, dass es ohne Gesichtsverlust akzeptiert werden kann: „Mir scheint, dass dazu zwei Seelen in Ihrer Brust schlagen – kann das sein?“ Machen Sie deutlich, dass zunächst die interne Ambivalenz geklärt sein muss, bevor es in der Gruppe zu einem Norming kommen kann.

**Norming-Tabus ansprechen.** Denkverbote sollten so angesprochen werden, dass die Gruppe über Tabus reflektiert, ohne sich zum Tabubruch genötigt zu sehen. Ihr Ziel sollte darin bestehen, der Gruppe jenen ungenutzten Entscheidungsfreiraum zu verdeutlichen, der durch das Tabu verstellt wird: „Solange es bei Ihnen nicht erlaubt ist, dass einer mehr verdient als der andere, kann sich natürlich auch niemand dafür entscheiden, die von der Gruppe gewünschte Mehrarbeit im Dienste des persönlichen Einkommenszuwachses zu leisten. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Arbeit liegenbleibt oder nur unter Murren getan wird, ist dann recht groß.“ Lässt sich die Gruppe trotz Einladung nicht auf eine Tabuüberprüfung ein, dann gilt es, diese Zurückhaltung zu akzeptieren und gleichzeitig deren Wahlcharakter zu verdeutlichen: „Verstehe ich Sie richtig, dass Sie eine Diskussion der Regel ‚Hier soll niemand mehr verdienen dürfen als der andere‘ im Augenblick nicht wollen und bereit sind, die im Zusammenhang mit dieser Regel auftretenden Konflikte um Mehrarbeit deshalb weiterhin zu akzeptieren? Dann könnten wir diesen Punkt abhaken und zum nächsten Punkt kommen.“

#### 7.5.4 Vereinbaren von tragfähigen Regeln

**Klärungsbedarf eingrenzen.** Unterstützen Sie die Gruppe dabei, zunächst nur die vordringlichen Zielkonflikte zu strukturieren. Es gibt in jeder Gruppe Mitglieder, die sich am wohlsten fühlen, wenn inhaltlich und zwischenmenschlich alles aufs Genaueste geregelt ist. Für sie kann es gar nicht genug Erwartungssicherheit geben. Die Vereinbarungsstruktur lässt sich aber nur kurz- oder mittelfristig festlegen, es sei denn, die Gruppe will einer ungewissen Zukunft mit vorgefertigten Strukturen begegnen. Aus diesem Grund ist der Coach gut beraten, die Gruppe zu bremsen, wenn sie in der Planungseuphorie des Normings dazu ansetzt, einen detaillierten Fünfjahresplan zu diskutieren.

**Bedenken herausarbeiten.** Der die Vereinbarungsstruktur regelnde Gruppenvertrag ist wie jeder Vertrag nur dann einwandfrei, wenn er von allen im Vollbesitz ihrer geistigen und seelischen Kräfte in einer für alle gleichen Version verabschiedet wird. Aus diesem Grund ist es notwendig, dass Bedenken der Beteiligten gegen sich anbahnende Regeln ernst genommen werden.

Bedenken, die übergangen oder nie geäußert wurden, wandern als unsichtbare „kleingedruckte“ Vorbehalte in den Vertrag.

Die kleingedruckten Zusätze sind Sollbruchstellen in der gerade festgezurrten Vereinbarungsstruktur, sind mittelfristig Garanten für Störungen, Enttäuschungen und gegenseitige Vorwürfe. Um der Gruppe solche vermeidbaren Rück-

schläge zu ersparen, empfiehlt es sich, allen Bedenkenträgern einen roten Teppich auszurollen.

Ruhen Sie bei Anzeichen von Unmut, Rückzug oder Gleichgültigkeit im Norming nicht eher, als der dahinterliegende Unmut umfassend ausgedrückt worden ist: „Verstehe ich Ihr Kopfschütteln, Herr Förster, richtig, dass Sie voller Skepsis bezüglich der gerade verabredeten Arbeitszeitregelung sind? Und trifft es zu, dass Ihre Skepsis sich vor allem an Frau Buttgerit verdichtet, weil Sie nicht glauben, dass die sich dran halten wird?“ Das Ausrollen des roten Teppichs macht aus unterschwelligem Bedenken ausgedrückte (und damit kalkulierbare) Vorbehalte: Was offen ausgedrückt wurde, muss sich nicht im Verdeckten zu Wort melden, etwa als Boykothaltung.

Genau das wird von Gruppen und ihren Coachs gelegentlich vermieden, wenn sie in der von Versicherungsvertretern bekannten „Abschlussmentalität“ um den unterschrittsreifen Vertrag fürchten: „Ich merke ja, dass die Hälfte der Gruppe diese Absprache nicht gerade unterstützt. Aber jetzt will ich bloß keine schlafenden Hunde wecken, die mir alles wieder durcheinanderbringen. Wenn ich als Coach die Gruppe verlasse, soll es hübsch ordentlich und geregelt aussehen!“

Sie tragen als Coach zum Gelingen des Normings bei, indem Sie den Beteiligten bei der Formulierung von Zumutungen, Überforderungen, Enttäuschungen und Einwänden helfen und damit der Differenziertheit der Ansichten Rechnung tragen. Im Zweifelsfall ist es besser, konkrete Absprachen festzuhalten, die für Einzelne eine offensichtliche Zumutung beinhalten, als sich auf windige Formelkompromisse zu einigen, die den harmonischen Anschein wahren und zu nichts weiter taugen. Viele Menschen sind bereit, Zumutungen in Kauf zu nehmen, wenn sie als solche deutlich werden dürfen – man bringt der Handlungsfähigkeit der Gruppe ein Opfer. Über den Tisch ziehen lässt sich hingegen kaum jemand, ohne sich zumindest nachträglich der getroffenen Vereinbarung zu verweigern. **Kompromisse vorschlagen.** Häufig ist es für Gruppenmitglieder, die miteinander über die Vereinbarungsstruktur verhandeln, leichter, einen Kompromissvorschlag seitens des Leiters anzunehmen, als sich auf Modelle der Gegenseite einzulassen: Man muss sich nicht als Verlierer fühlen.

Deshalb ist das im Storming kontraproduktive Schlichten im Norming durchaus förderlich – vorausgesetzt der Leiter zwingt nicht zwei Streithähne, die sich gar nicht einigen wollen, in einen Kompromiss. Im Zweifelsfall gilt: Bedenken herausarbeiten!

Außerdem kann sich im Laufe des Normings eine gewisse Betriebsblindheit bei den Beteiligten einstellen: Man übersieht die naheliegende, unkomplizierte und kostengünstige Lösung.

Machen Sie in diesem Sinne Lösungsvorschläge, wann immer Sie den Eindruck haben, dass die Parteien sich unnötig verrennen, und seien Sie bereit,

Ihren Vorschlag jederzeit zurückzuziehen: „Wenn Sie eine Lösung suchen, die die Interessen beider Seiten berücksichtigt und beiden Seiten etwas zumutet, habe ich eine Idee: ... Prüfen Sie diesen Vorschlag und nehmen Sie ihn nicht mir zuliebe an: Sie müssen anschließend damit leben – ich nicht!“

**Absprachen festhalten.** Wenn die Gruppe Absprachen erzielt hat, kann der Leiter das Erreichte absichern helfen, indem er die Rolle eines Notars einnimmt, der Verabredungen (inklusive aller Vorbehalte) festhält. Das kann mündlich oder schriftlich geschehen, in jedem Fall wird dadurch noch einmal jeder Teilnehmer in die Verantwortung gezwungen. Häufig werden durch explizite notarielle Formulierung noch Unklarheiten, Ungereimtheiten und Doppeldeutigkeiten („Was heißt: ‚bis zum nächstmöglichen Zeitpunkt‘ – für dich nächstmöglich oder für mich nächstmöglich?“) transparent, die Nachbesserungen erfordern und damit die Reißfestigkeit der Absprachen erhöhen.

**Sollbruchstellen benennen.** Es gehört zur handwerklich sauberen Notarsarbeit im Norming, die Gruppe auf uneinhaltbare, unüberprüfbare oder interpretationsfähige Klauseln in ihren Absprachen hinzuweisen: „Wenn Sie jetzt beschließen, dass nicht jeder der Beteiligten das Gleiche verdienen soll, sondern nach Leistung bezahlt wird, dann müssen Sie noch festlegen, wie die Leistung gemessen und überprüft werden soll. Andernfalls gibt es im Nachhinein lange Gesichter!“

Leiten Sie die Gruppe im Norming mit der Grundhaltung: „Jede Minute, die wir jetzt durch sorgloses Dahinwursteln einsparen, müsst ihr später zu einem Wucherzins zurückzahlen.“

### 7.5.5 Beenden des Normings

**Deutliche Markierung.** Das Ende des Normings sollte vom Coach deutlich markiert werden, um die Gruppe hinsichtlich der Gültigkeit der erzielten Ergebnisse in die Verantwortung zu nehmen: „Ich habe den Eindruck, dass wir für alle aktuellen Meinungsverschiedenheiten und organisatorischen Probleme Lösungen gefunden haben, die tragfähig sind, nämlich: ... Wer noch Regelungsbedarf sieht, bevor wir uns an die Arbeit begeben, der möge jetzt unbedingt Bescheid geben!“

**Norming abbrechen.** Es gibt allerdings Situationen, in denen auch mit einem unvollständigen Norming gearbeitet werden muss: Dann nämlich, wenn der Widerstand der Gruppe gegen notwendige Klärungen und Absprachen so groß wird, dass sie die Bearbeitung von Komplikationen nicht zulässt. In diesem Fall muss der Coach die Gruppe unfertig ins Performing entlassen und das aus seiner Sicht absehbare Scheitern im Sinne eines Lernschrittes in Kauf nehmen: „Ich selbst bin eher skeptisch, ob sich Ihre Zusammenarbeit angesichts der genannten ungeklärten Themen erfolgreich gestalten wird. Wenn Sie aber anderer Auffassung sind und nun loslegen möchten, will und kann ich Sie nicht aufhalten!“

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