

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

czarnikauer straÙe 10  
10439 berlin  
deutschland

fon: +49-30-44 30 80 42  
mobil: +49-172 - 571 15 99  
sebastian@walzik.de  
www.walzik.de

## vom (re-)forming zum performing

fünf standardsituationen im gruppenprozess

(2003)

## 0 Einleitung

Unabhängig davon, wie eine ‚Gruppe‘ oder ein ‚Team‘ im Einzelnen definiert wird, werden unter dem Stichwort ‚Gruppenprozess‘ oder ‚Teamentwicklung‘ Phasen aufgezeigt, die eine Gruppe im Laufe ihrer Kooperation durchläuft. Wenn auch einzelne Autoren die Phasen des Gruppenprozesses stärker differenzieren, so ist doch allen Ansätzen eine Grundstruktur gemein, die sich etwa folgendermaßen darstellen lässt<sup>1</sup>:

1. **Gruppenfindung.** Die Personen der Gruppe lernen sich kennen ‚beschnuppern sich‘, und suchen ihre jeweiligen Rollen. In dieser Phase herrscht viel Interaktion und eher oberflächliches Handeln. Später entwickelt ein (gutes) Team einen tieferen Zugang zueinander.
2. **Konfrontationsphase.** In dieser Phase kommt es zu ersten Machtspielen, wobei Rollen und Beziehungen sich herauskristallisieren. Die Gruppe ist in dieser Phase für Konflikte besonders anfällig. Im Idealfall klärt sie zunächst nur die Unterschiede und diskutiert sie en détail ohne bereits Absprachen hinsichtlich deren Lösung zu treffen.
3. **Organisierungsphase.** In dieser Phase findet die Gruppe Lösungen für die bestehenden Konflikte. Die Phase ist durch gegenseitige Unterstützung und Engagement gekennzeichnet. Die Fähigkeit des Zuhörens verbessert sich, ebenso die Fähigkeit, Leistungen anderer zu respektieren. Insgesamt wächst die Ökonomie von Planung und Arbeit. Methoden der Zusammenarbeit und Gruppenregeln werden entwickelt. Fragen wie ‚Wer darf welche Kontrollfunktion wie ausüben?‘ oder ‚Was passiert, wenn gegen Gruppenregeln verstoßen wird?‘ werden in dieser Phase geklärt.
4. **Reifephase.** Die Gruppe wird immer mehr zu einer Einheit und wächst zusammen, was persönliche Kontakte, zwanglosen Umgang und gegenseitigen Respekt angeht. Das eigentliche ‚Teamwork‘ findet statt. Zudem reflektiert die Gruppe ihre Außenwirkung und versucht, die eigene Stellung zu rechtfertigen und zu erhalten, ohne sich dabei von der Umgebung zu isolieren oder arrogant zu wirken.

In der englischsprachigen Literatur finden sich in der Regel die Begriffe Forming, Storming, Norming und Performing für diese Phasen. Aus der Perspektive des Leiters der Gruppe kommt es darauf an, die Gruppe in diesen einzelnen Phasen zu unterstützen. Gruppen- oder Teamentwicklung ist in gewisser Weise eine Moderation der Phasen, mit dem Ziel, den Gruppenprozess zu optimieren.<sup>2</sup> Der Leiter wirkt dabei als Katalysator.

Im Unterschied zu den bereits genannten Autoren versteht Stahl diesen Gruppenprozess nicht linear sondern evolutionär<sup>3</sup>. Dahinter steht die Vorstellung von einem Team, welches in der Lage ist, seine Ziele ständig an eine sich verändernde Umwelt anzupassen. Die Ziele der Gruppe setzen sich aus den Zielen der einzelnen Gruppenmitglieder zusammen, die einander entgegen stehen können. Die Gruppe muss die Aufgabe bewältigen, diese Differenzen zwischen den Zielen auszuhandeln. Dabei

---

<sup>1</sup> vgl. Barent, V. (1997), S. 11; Block, C. H. (2000), S. 49; Francis, D./Young, D. (1996), S. 21 ff., Schneider, H. (1996), S. 102 ff; Schneider, H./Knebel, H. (1995), S. 61-64. Die Benennung der Phasen differiert bei den einzelnen Autoren geringfügig.

<sup>2</sup> Vgl. Francis, D./Young, D. (1996), S. 24 ff; Katzenbach, J. R./Smith, D. K. (1993), S. 173 ff; Robbins, H./Finley, M. (1995), S. 187 ff; Schneider, H./Knebel, H. (1995), S. 65 ff.

<sup>3</sup> Stahl, E. (2002), S. 18 ff.

wirken sich Veränderungen in der Umwelt der Gruppe auf die Ziele der einzelnen Gruppenmitglieder aus. Eine anpassungsfähige Gruppe begegnet dieser Dynamik, indem sie immer wieder einen „evolutionären Viertakt“<sup>4</sup> bewusst durchläuft:

- **Variation:** Durch Veränderungen in der Umwelt der Gruppe können sich die Ziele der Gruppenmitglieder verändern. Die einzelnen Gruppenmitglieder reflektieren zunächst individuell diese Veränderungen.
- **Amplifikation:** Gegensätzliche Ziele werden verstärkt und zugespitzt, d. h. die Widersprüche werden im Detail herausgearbeitet, damit die Ziele „in streitbare Konkurrenz zueinander“<sup>5</sup> treten können.
- **Selektion:** Die sich aus gegensätzlichen Zielen ergebenden Konflikte werden entschieden, die Gruppe legt sich auf bestimmte Ziele fest.
- **Restabilisierung:** Die gewählten Ziele werden durch alle Gruppenmitglieder anerkannt, die Gruppe kooperiert in Hinblick auf diese Ziele.

Ausgehend von diesem Viertakt entwickelt Stahl schließlich einen Gruppenprozess mit den Phasen Forming, Storming, Norming, Performing und *Re-Forming*. Dabei wird das Forming lediglich einmal zu Beginn des gesamten Prozesses durchlaufen, während die anderen Phasen sich zyklisch wiederholen. Nach Stahl müssen diese Phasen nicht notwendigerweise immer die gleiche Abfolge haben, die Gruppe kann ‚Abkürzungen nehmen‘. Für die Evolution ist der Viertakt jedoch zwingend, so dass die Gruppe darauf achten sollte, bei möglichen Störungen des Gruppenprozesses die entsprechende Phase zu durchlaufen und die anliegenden Aufgaben zu bewältigen. Zudem müssen die Phasen nicht die gleiche Zeit beanspruchen. Es ist möglich, dass sie für bestimmte Phasen mehr Zeit benötigt, während sie andere Phasen relativ schnell bewältigt. Im optimalen Gruppenprozess wird das Performing die meiste Zeit einnehmen.

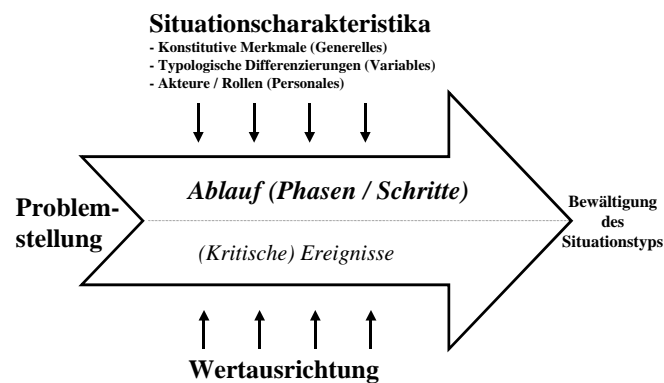


Abbildung 1: Modell zur Beschreibung von Situationstypen<sup>6</sup>

Nachfolgend wird der Gruppenprozess nach Stahl genauer unter die Lupe genommen. Jede Phase wird dabei als eigener Situationstyp aufgefasst. In diesem Sinne gliedern sich die Ausführungen zu jeder einzelnen Phase nach dem Modell des Situationstyps (vgl. Abbildung 1).

<sup>4</sup> Stahl, E. (2002), S. 20 ff.

<sup>5</sup> Stahl, E. (2002), S. 49.

<sup>6</sup> Euler, D. (2001), S. 6 ff.

# 1 Forming (Gründungsphase, Kontaktphase, Gruppenfindung)

## 1.1 Problemstellung im Forming

Im Forming bewältigt die Gruppe das besondere Problem, ‚aus dem Nichts‘ Regeln für den gemeinsamen Umgang zu finden. Wenn die Gruppe neu zusammentritt, muss sie sowohl ihre sachlichen (ggf. vorgegebenen) Ziele klären als auch Regeln für die zwischenmenschlichen Umgangsformen finden. Im Hinblick auf die sachlichen Ziele kann sie häufig auf Vorgaben von außen zurückgreifen, während sie ihre zwischenmenschlichen Umgangsformen nur auf einer verhältnismäßig kleinen Basis aufbauen kann. Diese besteht etwa aus allgemeine Konventionen, die im Umfeld der Gruppe gelten. Der Einzelne steht daher im Forming vor dem Problem, sich einen möglichst guten Start in die Gruppe zu verschaffen, ohne ausreichende Anhaltspunkte zu haben, wie er dies bewerkstelligen kann. Trotz dieses Mangels an Erwartungssicherheit muss es der Gruppe gelingen, sich nach außen abzugrenzen und nach innen eine Dazugehörigkeit herzustellen. Stahl nennt dieses Produkt des Formings „Konventionsstruktur“<sup>7</sup>. Sie gibt Gewissheit über die zwischenmenschlichen Grundregeln, die sachlichen Ziele, sowie die Zugehörigkeit zur Gruppe.

## 1.2 Charakterisierung der Situation im Forming

Da ein innerer und äußerer Maßstab für stimmiges Verhalten fehlt, herrscht im Forming eine gewisse Unsicherheit vor. Die Einzelnen befinden sich in einer Spannung zwischen Neugier und Vorsicht, die sich häufig in leichter Nervosität äußert. Sie lassen ‚Testballons steigen‘: es werden keine Fragen gestellt, sondern vermehrt Selbstkundgabe in Erwartung auf Reaktionen betrieben. Sie orientieren sich durch ihre alltagspraktische Menschenkenntnis und ihre Lebenserfahrung. Im Forming herrscht „Gleichabständigkeit“<sup>8</sup>, d. h. jeder ist darum bemüht, mit allen anderen gut auszukommen und noch keine Untergruppen zu bilden. Unverbindlicher Smalltalk ist kennzeichnend für das Forming. „Dieser anfängliche Friede ist für den Zusammenhalt der Gruppe sinnvoll“<sup>9</sup>.

Die Kommunikation im Forming ist von vorsichtigen Selbstkundgaben und Sympathieorientierung geprägt. Artikulationen finden verstärkt auf der Selbstkundgabeebene und in wohlwollender Form auf der Beziehungsebene statt. Sachinhalte dienen tendenziell der Darstellung der Person und werden im Gegenzug als Selbstkundgabe des Sprechers interpretiert. Appelle an die noch wenig bekannten Gruppenmitglieder werden in der Regel vermieden, während die Aussagen der anderen durchaus auf der Appellebene interpretiert werden.

## 1.3 Idealtypischer Ablauf des Formings

Die einzelnen Personen finden im Forming zu einer Gruppe zusammen. Die Gruppenmitglieder werden sich zunächst vorsichtig begegnen und langsam näher kommen, um die erwähnte Konventionsstruktur aufzubauen. Zur Einordnung der anderen Gruppenmitglieder und der eigenen Rolle werden sie mehr oder weniger bewusst auf ihre Erfahrungen in anderen Gruppen und mit anderen Menschen zurückgreifen, wobei es für die spätere Entwicklung der Gruppe günstiger ist, wenn die jeweils anderen Gruppenmitglieder nicht ‚zu tief in eine Schublade gesteckt‘ werden, um eine vorzeitige ‚Lagerbildung‘ zu verhindern.

---

<sup>7</sup> Stahl, E. (2002), S. 71 ff.

<sup>8</sup> Stahl, E. (2002), S. 72.

<sup>9</sup> Stahl, E. (2002), S. 72.

Im Idealfall gelingt der Gruppe die Abgrenzung nach außen und sie findet inneren Zusammenhalt. Dieses fällt ihr leichter, je eher ihre eine Struktur, offizielle Ziele und Umgangsformen vorgegeben sind. Bestehen diesbezüglich keinerlei Vorgaben, muss die Gruppe die entsprechende Leistung vollständig aus eigener Kraft bewältigen. Förderlich für den Aufbau der Konventionsstruktur sind daher

- klare offizielle Ziele
- räumliche und zeitliche Strukturen
- Autoritäten wie z. B. ein Gruppenleiter
- sowie ‚Feindbilder‘ im weitesten Sinne (welche die Abgrenzung nach Außen unterstützen)

Ein Ende des Formings zeichnet sich ab, wenn die Gruppenmitglieder ‚zur Sache kommen‘ wollen. Dies kann daran erkennbar sein, dass Äußerungen auf der Appellebene zunehmen (die Einzelnen werden sicherer im gegenseitigen Umgang) oder sich erste Konfliktpotenziale abzeichnen und diese thematisiert werden. Einzelne werden dieses Stadium eher erreichen als andere. Ein zu schneller Übergang ins Storming kann für die einen problematisch sein (sie werden zögerlich und mit großer Vorsicht reagieren) während andere ungeduldig die Kennenlernphase hinter sich bringen wollen. Im Idealfall wird ein Zeitpunkt für den Übergang gefunden, der sich für beide Extreme noch als tolerabel erweist.

#### **1.4 Kritische Ereignisse im Forming**

Je weniger Anhaltspunkte die Gruppe für die Ausbildung ihrer Konventionsstruktur hat, desto schwerer fällt ihr dieser Schritt. So besteht die Gefahr, dass eine Gruppe aus Mangel an klaren Sachzielen zerfallen kann, da ihr zu wenig Orientierung in Hinblick auf den Zweck ihres Bestehens gegeben ist.

Da die Gruppe im Forming ihre Umgangsformen und Regeln erst noch findet, strapazieren Konflikte in dieser Phase die Gruppenatmosphäre in besonderem Maße: Beziehungen werden belastet bevor sie überhaupt zustande gekommen sind. Konflikte im Forming sind daher besonders schwer zu lösen. Der Drang zu Konformismus und Abgrenzung der Gruppe kann dazu führen, dass Außenseiter ausgegrenzt werden. Dies ist für die Beteiligten gleichzusetzen mit einem intensiven Konflikt und stellt ebenso eine besondere Gefahr für den späteren Gruppenzusammenhalt dar.

Eine besondere Gefahr besteht bei Gruppen, deren Mitglieder sich untereinander schon sehr gut kennen. Hier kann es vorkommen, dass die notwendigen Regeln und Ziele im Forming nicht ausreichend geklärt werden bevor die Gruppe ins Storming geht. Sie wird dann später mit den alten ‚Leichen im Keller‘ zu kämpfen haben.

#### **1.5 Wertausrichtung im Forming**

In Hinblick auf eine optimale Unterstützung des Gruppenprozesses sollte sich das Forming für den Einzelnen in einer Grundhaltung zwischen ‚Neugier‘ und ‚Vorsicht‘ abspielen. Die negative Übersteigerung der Neugier ließe sich durch ‚respektloses Auf-den-Zahn-fühlen‘ beschreiben, während der analoge Wert zur Vorsicht mit ‚absoluter Reserviertheit‘ zu charakterisieren wäre.

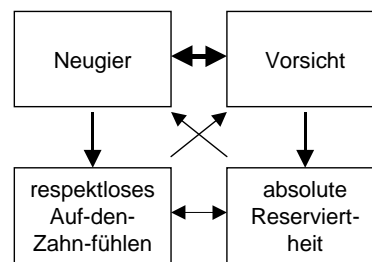


Abbildung 2: Werte- und Entwicklungsquadrat im Forming

## 2 Storming (Konfrontationsphase, Konfliktphase)

### 2.1 Problemstellung im Storming

Hat die Gruppe eine Konventionsstruktur aufgebaut, sich nach innen und gegenüber ihrer Umgebung definiert, und sich mit ihren inhaltlichen Zielen vertraut gemacht, wird sie danach drängen, mit der Arbeit zu beginnen. In dieser Phase werden nun die unterschiedlichen Ziele der einzelnen Gruppenmitglieder offenbar, die sich durchaus stark widersprechen können. Dies kann dazu führen, dass einzelne Gruppenmitglieder ihre Ziele mit Macht durchzusetzen versuchen, während andere sich eher passiv zurückziehen. An dieser Stelle besteht die Gefahr, Konflikte nicht eindeutig geklärt zu haben, bevor nach adäquaten Lösungen gesucht wird. Die Gruppe kann in dieser Phase der Machtspiele und Definition von Rollen und Beziehungen auseinanderfallen. Um dies zu vermeiden, muss sie die anspruchsvolle Aufgabe bewältigen, ihre „Konfliktstruktur“<sup>10</sup> zu finden, d. h. die Positionen der einzelnen Gruppenmitglieder mit ihren jeweiligen Zielen zu klären und die sich daraus ergebenden Widersprüche und Konfliktlinien benennen. Es geht also im Storming noch nicht darum, Lösungen zu finden, wie mit den Widersprüchen innerhalb der Gruppe umzugehen ist, sondern ‚lediglich‘ in der gesamten Gruppe ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, wo genau die Gegensätze zu finden sind und wie sie im Detail aussehen.

### 2.2 Charakterisierung der Situation im Storming

Im Forming hat die Gruppe das Verbindende gefunden, im Storming lernt sie sich im Trennenden kennen. Die Individualitäten entfalten sich erneut, Koalitionen und Untergruppen kristallisieren sich heraus. Um gegensätzliche Positionen zu klären, müssen sich Spannungen zwischen den einzelnen Mitgliedern zunächst verstärken. Dies wird in der Regel von einigen als belastend empfunden. Tendenziell ist das Storming für die Gruppenmitglieder mit einer gewissen Anspannung und Aufregung verbunden, da der Ausgang des Stormings nicht unbedingt absehbar sein muss und diese Phase daher Unwägbarkeiten bietet. Erfolgreiches Storming führt jedoch dazu, dass sich die Beziehungen in der Gruppe verstärken.

### 2.3 Idealtypischer Ablauf des Stormings

Im Idealfall geht dem Storming eine Selbstklärung der einzelnen Gruppenmitglieder voraus, in der diese sich ihrer persönlichen öffentlichen und auch nicht-öffentlichen Ziele bewusst werden. Sie sind daraufhin in der Lage, ihre Positionen eindeutig auf der Appellebene zu artikulieren, und im Gegenzug, entsprechend die Positionen der anderen zu interpretieren. Für den respektvollen Diskurs

<sup>10</sup> Stahl, E. (2002), S. 96 ff.

über Differenzen der persönlichen Ziele und das Klarstellen der sachliche Ziele werden sie im Sinne einer Diskussion um das rechte Thema differenziert auf der Sach- und Beziehungsebene artikulieren und interpretieren können. Dabei wäre es vermessen, den Anspruch zu erheben, das Storming solle sich in einer kommunikativ völlig ‚sauberen‘ Atmosphäre abspielen. „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“<sup>11</sup>. Insofern ist die Fähigkeit, Konflikte zwischen Sach- und Beziehungsebene auch *ex post* klären zu können wesentlich.

Verfügt die Gruppe über eine Kultur expliziter Metakommunikation, kann sie konfliktträchtige Themen prophylaktisch ‚bestormen‘ und vorbeugend klären, bevor die Konflikte hochkochen. In solchen Gruppen halten sich die Mitglieder gegenseitig ständig über die Variationen des persönlichen Zielpools auf dem Laufenden, wodurch die Auseinandersetzungen über Konflikte in der Regel weniger heftig ausfallen, da sie meist in sehr frühen Stadien angegangen werden können.

Wenn die Konfliktlinien geklärt sind wird die Gruppe die Differenzen festhalten und bewusst das Norming einleiten.

## 2.4 Kritische Ereignisse im Storming

„Beim ersten Storming wird häufig schon das bloße Vorhandensein von Unterschiedlichkeiten als eiskalte Dusche erlebt“<sup>12</sup>. Dies kann dazu führen, dass das Verstärken von Konflikten und Klären von Konfliktlinien verweigert wird. Um dies zu vermeiden, müssen Gruppenmitglieder in der Lage sein, das Storming konstruktiv zu bewältigen. Dabei kommt es darauf an, (1) zur rechten Zeit, (2) das rechte Thema, (3) am rechten gruppendynamischen Ort (4) mit der rechten Haltung zu bearbeiten und (5) die rechten Konsequenzen zu ziehen<sup>13</sup>. Sobald sich einer dieser „fünf Pfeiler des konstruktiven Stormings“<sup>14</sup> als nicht tragfähig erweist, kommt es zu Komplikationen.

- (1) Unter der **rechten Zeit** ist zu verstehen, dass jeweils nur die Konflikte bearbeitet, werden, die in der Gruppe gerade anstehen. In der Regel wird die Gruppe diesen Zeitpunkt selbst erkennen, wenn sie an einem Konflikt arbeitet, es kann jedoch sein, dass Ängste in der Gruppe vor unkalulierbaren Risiken zur Vermeidung der Auseinandersetzung über Konfliktlinien führen.
- (2) Ebenso wichtig ist es für die Gruppe, das **rechte Thema** zum Gegenstand der Konfliktverhandlung zu machen. Hier besteht die Gefahr, sich auf Nebenschauplätzen zu ergehen und das eigentliche Problem unangetastet zu lassen. Typischer Weise werden in dieser Phase Sach- und Beziehungsebene eines Konfliktes vermischt. Statt beispielsweise die auf einige Gruppenmitglieder aufdringlich wirkende Dominanz eines Einzelnen zu thematisieren, wird die inhaltliche Qualität seiner Beiträge kritisiert. Die Abneigung auf der Beziehungsebene wird auf die Sachebene übertragen. Dies gilt es zu entflechten und klar zu kommunizieren.
- (3) Zudem müssen die eigentlichen Konfliktparteien klar erkannt werden (**rechter gruppendynamischer Ort**). Stehen sich zwei Gruppenmitglieder gegenüber, oder handeln diese als Stellvertreter für zwei Lager innerhalb der Gruppe? Dies zu erkennen, hilft die Konfliktlinien zu klären.

---

<sup>11</sup> Stahl, E. (2002), S. 122.

<sup>12</sup> Stahl, E. (2002), S. 99.

<sup>13</sup> vgl. Stahl, E. (2002), S. 103 ff.

<sup>14</sup> Stahl, E. (2002), S. 103.

Dreht sich der Konflikt um nicht-öffentliche Ziele, die von außen gesetzt und unveränderlich sind? Solche Ziele wird die Gruppe in der Regel nicht gestaltend verändern können, so besteht die Gefahr, dass sie viel Energie unnötig aufbraucht.

- (4) Konfliktlinien aufzudecken erfordert von den Beteiligten Ambiguitätstoleranz (**die rechte Haltung**). Sie müssen zwischen *Verständnis für* die Position des anderen und *Einverständnis mit* dem anderen unterscheiden können. Dies gelingt umso besser, je besser sich der Einzelne als Individuum in der Gruppe verstehen kann. Die Angst, einen Konflikt zu verlieren, kann dazu führen, Verständnis für die andere Position zu vermeiden. Dann wird versucht, die eigene Perspektive dem Gegenüber gewaltsam aufzudrängen. Dies mag zwar eine kurzfristige Entlastung bringen, führt jedoch langfristig dazu, dass Positionen sich verhärten oder ein Konflikt eskaliert.
- (5) Konflikte dürfen schließlich nicht als Unfall betrachtet werden, sondern müssen als notwendiger Entwicklungsschritt der Gruppe verstanden werden. Konfliktscheue kann dazu führen, die im Storming gefundenen Konfliktlinien zu verwischen. Zu einem späteren Zeitpunkt wird die Gruppe erneut mit dem gleichen Konflikt zu kämpfen haben. Daher müssen aus dem Storming die **rechten Konsequenzen** gezogen werden um sie später im Norming festzulegen.

Des weiteren kann das Storming an Formingüberhängen leiden. Wenn die Gruppe nicht genügend Zeit hatte, sich kennenzulernen, verfügt sie über keine Basis, auf der sie im Storming ihre Konflikte klären kann. Die Folge ist eine Atmosphäre, die von übertriebener Vorsicht, Umständlichkeit und Zögern geprägt ist. Dies kann nur behoben werden, indem der entsprechende Nachholbedarf im Forming befriedigt wird. Ebenso ist es notwendig, um eine Stormingüberhang zu vermeiden, alle anliegenden Gegensätze vollständig zu klären, bevor sich die Gruppe mit der Lösung dieser Gegensätze beschäftigt.

Das Storming ist beendet, wenn die unterschiedlichen (oppositionellen) Positionen klar herausgearbeitet sind. Die Gruppe läuft Gefahr ‚im Storming hängen zu bleiben‘, wenn sie glaubt, durch weiteren Streit, die Konflikte zu lösen oder Angst vor den Konsequenzen hat, welche die unterschiedlichen Standpunkte nach sich ziehen könnten. In diesen Fällen wird es notwendig, die Lösung der Konflikte ausdrücklich in die Phase des Normings zu verschieben und zu verhindern, dass die Gruppe sich im Kreise dreht.

## 2.5 Wertausrichtung im Storming

Das Storming erfordert ein Klima, welches zunächst alle Meinungen aller Gruppenmitglieder toleriert und gegensätzliche Positionen aushält. Diese Ambiguitätstoleranz muss sich in einem positiven Spannungsfeld von ‚selbst-bewusster Abgrenzung‘ und ‚offener Toleranz‘ gegenüber dem anderen vollziehen. Die negative Übersteigerung des ersten Wertes lässt sich etwa mit ‚egozentrischer Selbstherrlichkeit‘ skizzieren, die negativer Übersteigerung des zweiten Wertes mit ‚bedingungsloser Anpassung‘ an den anderen. Stahl beschreibt das Phänomen, dass durch gegenseitigen Nachvollzug der anderen „(Psycho-)Logik“<sup>15</sup> - der durch aktives Zuhören ermöglicht wird -, ein solches ‚Verständnis ohne Einverständnis‘ gefördert wird.

---

<sup>15</sup> Stahl, E. (2002), S. 107.



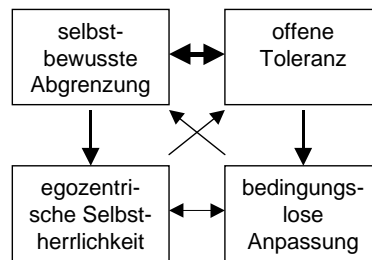


Abbildung 3: Werte- und Entwicklungsquadrat im Storming

### 3 Norming (Organisierungsphase, Vereinbarungsphase)

#### 3.1 Problemstellung im Norming

Hat die Gruppe ihre Konfliktstruktur gefunden, muss sie entscheiden, welche Konsequenzen sie aus den Differenzen ziehen will. Die daraus resultierende „Vereinbarungsstruktur“<sup>16</sup> kann als größter gemeinsamer Nenner an Zielen, Regeln und Ordnungen betrachtet werden. „In dieser Phase muss die Gruppe lernen, mit Problemen kreativ umzugehen. Gelingt ihr das nicht, wird sie ewig mit Verlusten arbeiten.“<sup>17</sup>. Die Selektion von tragfähigen Zielen wird die einzelnen Gruppenmitglieder in unterschiedlichem Ausmaß treffen. Einige werden mehr, andere weniger ab und zu geben müssen. Hierzu muss die Gruppe Methoden finden, nach denen sie ihre Entscheidungen trifft. Solange sie über diese „Metaregeln“<sup>18</sup> nicht verfügt, wird sie mehr oder weniger bewusst nach dem Prinzip der Einstimmigkeit verfahren müssen. Ziel des Normings ist schließlich eine neue Ausrichtung des Gruppenziel-pools.

#### 3.2 Charakterisierung der Situation im Norming

Im Norming lernt die Gruppe, das Trennende zu überbrücken. Das ‚Wir‘ gewinnt wieder an Bedeutung. Die Phase kann Ernüchterung mit sich bringen, da sich für jeden abzeichnet, was er von der Gruppe erwarten können wird und was nicht. Auf der anderen Seite wird wiederum eine gewisse Erwartungssicherheit etabliert, da nach dem Storming jeder wissen sollte, welche Ziele seines Ziel-pools er derzeit mit der Gruppe erreichen kann und welche nicht.

#### 3.3 Idealtypischer Ablauf des Normings

Im günstigsten Fall hat die Gruppe vor dem Norming alle Konfliktlinien ausreichend erkannt und benannt und überbrückt nun die Differenzen, indem sie Konventionen findet und Entscheidungen trifft. Dieses geschieht offen und transparent für alle Beteiligten, so dass die Entscheidungen von allen getragen werden können und Gültigkeit für die gesamte Gruppe haben. Dabei wird die Gruppe zunächst - als eine Art ‚Grundgesetz‘ - gemeinsam Metaregeln finden, nach denen sie ihre Beschlüsse fasst. Metaregeln können beispielsweise ‚Beschlussfassung durch Mehrheitsentscheid‘ oder ‚Übergehen von Einzelpositionen wird bei der nächsten Abstimmung durch Vetorechte ausgeglichen‘ lauten - Entscheidungsfähigkeit und Minderheitenschutz sind unvereinbar. Gegebenenfalls wird die Gruppe zu diesem Zwecke vorsätzliches Storming betreiben. Zudem wird sie vordringliche vor nach-

<sup>16</sup> Stahl, E. (2002), S. 128 ff.

<sup>17</sup> Francis, D./Young, D. (1996), S. 23.

<sup>18</sup> Stahl, E. (2002), S. 132 ff.

gelagerten Zielkonflikten lösen, Beziehungsthemen vor Sachthemen klären und Grundsatzfragen vor Detailfragen bearbeiten.

Kommen in der Gruppe Konflikte auf, die noch nicht vollständig geklärt sind, werden diese bewusst ‚bestormt‘. Tabus, die der Entscheidungsfindung entgegenstehen werden benannt und bewusst aufrecht erhalten oder gebrochen. Die Normingphase wird von der Gruppe deutlich beendet.

Die Kommunikation im Norming zeichnet sich idealerweise durch eine deutliche Trennung von Sach- und Beziehungsbotschaften aus, wodurch sowohl inhaltliche Entscheidungen als auch Vereinbarungen bezüglich der Umgangsformen in der Gruppe getroffen werden.

### 3.4 Kritische Ereignisse im Norming

Um im Norming Entscheidungen zu treffen, müssen zunächst Metaregeln etabliert werden, nach denen die Entscheidungen zu treffen sind. Die Gruppe kann sich daher bezüglich der Selektion von Zielen im Norming befinden, während sie hinsichtlich der Einigung über ihre Metaregeln noch Stormingbedarf hat. In diesem Falle ist die Fähigkeit gefragt, solche Verschränkungen der beiden Entscheidungsebenen zu erkennen und nacheinander *zuerst* über Metaregeln und *anschließend* über Regeln erster Ordnung zu befinden.

Wie in jeder Phase des Gruppenprozesses besteht auch im Norming die Gefahr, dass der Gruppenprozess von Überhängen aus der vorangehenden Phase - in diesem Falle dem Storming - gestört wird. Wenn sich Konfliktparteien im Storming nicht vollständig über ihre Differenzen klar wurden, fällt es ihnen anschließend schwer, diese tragfähig zu überbrücken. Eine Einigung mit der anderen Position lässt sich erst finden, wenn klar ist, wo diese andere Seite genau steht. Eröffnen sich solche Unklarheiten in der Phase des Normings, kommt die Gruppe nicht umhin zunächst im Sinne eines Stormings, ihre Konfliktlinien zu klären.

Ein weiteres Hindernis stellen Normingtabus dar. Diese sind gleichzusetzen mit gesetzten, nicht-öffentlichen Zielen. Ein ‚klassisches‘ Normingtabu ist der Ausschluss Einzelner aus der Gruppe. Dieses Tabu hat für den Einzelnen eine Schutzfunktion: ‚Wenn keiner aus der Gruppe ausgeschlossen werden kann, droht mir ein solches Schicksal auch nicht‘. Zudem ist ein Ausschluss eines Einzelnen - auch wenn dieser Ausschluss die rationalste Entscheidung für alle Beteiligten darstellen sollte - für den Rest der Gruppe häufig mit Schuldgefühlen verbunden<sup>19</sup>. In solchen Fällen ist es für die Gruppe hilfreich, diese Tabus zu erkennen und bewusst zwischen den persönlichen Zielen des Auszuschließenden und dem Ziel seiner ‚weiteren Zugehörigkeit zur Gruppe‘ abzuwägen.

### 3.5 Wertausrichtung im Norming

Das Norming ist geprägt von einer Grundhaltung zwischen ‚Verständigungsorientierung‘ und ‚Entscheidungsfindung‘. Letztendlich muss die Gruppe zwar zu Ergebnissen gelangen, auf dem Weg dorthin müssen jedoch die Positionen aller Beteiligten beachtet werden. Eine vorschnelle Entscheidungsfindung ist ebenso kontraproduktiv wie eine überdehnte Diskussion über mögliche Alternativen. Für den Einzelnen wäre die negative Übersteigerung der Verständigungsorientierung eine ‚unterwürfige Anpassung‘, der analoge negative Wert zur Entscheidungsfindung wäre ‚autoritär-egoistische Interessensdurchsetzung‘.

---

<sup>19</sup> vgl. Stahl, E. (2002), S. 141 f.

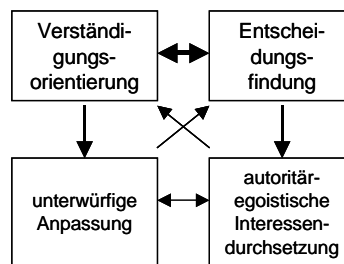


Abbildung 4: Werte- und Entwicklungsquadrat im Norming

## 4 Performing (Reifephase, Arbeitsphase)

### 4.1 Problemstellung im Performing

Im Performing werden die Regeln, die im Norming aufgestellt wurden, mit Leben gefüllt. Die Gruppe ist auf dem Weg, die Gruppenziele und die persönlichen Ziele zu erreichen. Eine besondere Schwierigkeit stellt die Tatsache dar, dass im Norming nicht Regeln für alle Eventualitäten des gemeinsamen Arbeitens aufgestellt werden können. Zudem werden sich Gruppenziele und persönliche Ziele auch während des Performings weiterhin verändern. Würde die Gruppe nun über jede kleine Veränderung diskutieren, wäre sie arbeitsunfähig. Stattdessen müssen die einzelnen Mitglieder die entsprechenden Angleichungen im Sinne des Gruppenvertrages vornehmen. Diese flexible Anpassung der Vereinbarungsstruktur nennt Stahl „Kooperationsstruktur“<sup>20</sup>. Sie verhält sich zu Vereinbarungsstruktur wie das tatsächliche Fußballspiel zur zuvor abgesprochenen Strategie oder wie eine Konzertaufführung zur Partitur.

### 4.2 Charakterisierung der Situation im Performing

Im Performing erleben die Gruppenmitglieder das eigentliche 'Teamwork'. Es herrscht eine energetische Atmosphäre konzentrierten Arbeitens, jedes Mitglied erfährt seine Funktion in der Gruppe und die Vorteile, die ihm die Gruppe bringt. Inhaltliche und zwischenmenschliche Fortschritte schweißen die Gruppen zusammen und sind die Basis für spätere positive Erinnerungen an die Kooperation.

### 4.3 Idealtypischer Ablauf des Performings

Ein eingespieltes Team wird in konzentriertem Miteinander effizient zusammen arbeiten. Gegebenenfalls entsteht ein ‚Gruppenflow‘. Die einzelnen Gruppenmitglieder halten an den Vereinbarungen aus dem Norming fest und passen sie bei Bedarf flexibel im Geiste der Gruppenziele an. Dabei reflektieren sie die Anpassungen im Hinblick darauf, ob sie ein Ausmaß erreicht haben, bei dem es notwendig wird, zum Re-Forming überzugehen. Die Gruppe wird dann gezielt das Re-Forming einleiten.

Die Kommunikation im Performing ist vornehmlich sachorientiert und konform mit den im Norming etablierten Beziehungen der Gruppenmitglieder. Gegen Ende der Phase werden Einzelne Appelle im Hinblick auf die Anpassung der Vereinbarungsstruktur äußern. Hier werden vor allem die eigenen und die Gruppenziele reflektiert sowie entsprechend die Standpunkte auf der Selbstkundgabeebene und Veränderungswünsche auf der Appellebene geäußert.

<sup>20</sup> Stahl, E. (2002), S. 154 ff.

#### 4.4 Kritische Ereignisse im Performing

Das Performing läuft in der Regel relativ problemlos ab. Die Gruppe kann jedoch Gefahr laufen, den Zeitpunkt zu verpassen, an dem die Vereinbarungsstruktur durch individuelle Anpassungen soweit verändert wurde, dass sie neu ausgehandelt werden müsste. Das Performing selbst bereitet daher weniger Schwierigkeiten welche die Fähigkeit, den geeigneten Zeitpunkt für das Ende des Performings zu finden und einen Übergang zum Re-Forming zu gestalten. Ein überdehntes Performing kann aus Angst vor neuem Storming und einen Glauben an den ‚guten Willen‘ entstehen. Dauert das Performing für Einzelne zu lange, da sich ihre persönlichen Ziele bereits zu stark verändert haben, werden sie mit Desinteresse, Langweile oder Unmut reagieren und im Idealfall eine Reflexion über das gemeinsame Arbeiten (Re-Forming) einleiten wollen.

Auch im Performing wirken Prozessüberhänge aus vorgelagerten Phasen störend. Insbesondere Normingüberhänge äußern sich darin, dass alte, bekannte Konflikte plötzlich neu entbrennen können. In diesem Falle sollte die Gruppe zunächst diesen Normingbedarf befriedigen.

#### 4.5 Wertausrichtung im Performing

Da im Performing die eigentliche inhaltliche Arbeit verrichtet wird, ist diese Phase zunächst mehr von Aktivität als Reflexion geprägt. Gleichwohl ist es notwendig, das Performing nicht zu überdehnen und in Bezug auf den Gruppenprozess zu reflektieren, ob die Vereinbarungsstruktur noch tragfähig ist. Die Wertausrichtung im Performing wird sich daher zwischen ‚inhaltlicher Aktivität‘ und ‚prozessbezogener Reflexion‘ bewegen, wobei die entwertenden Übertreibungen mit ‚blinder Aktionismus‘ und ‚grenzenlose Reflektiertheit‘ bezeichnet werden können, die ein angemessenes Ende des Performing verhindern respektive die Kooperation hemmen würden.

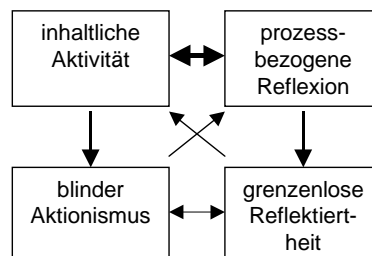


Abbildung 5: Werte- und Entwicklungsquadrat im Performing

### 5 Re-Forming (Bilanzierungsphase, Orientierungsphase, Lernphase)

#### 5.1 Problemstellung im Re-Forming

Veränderungen in der Umwelt haben Einfluss auf die Ziele der Gruppenmitglieder, diese verändern wiederum die gemeinsamen Ziele der Gruppe. Die Umwelt und der Zielpool der Gruppe sind über die Ziele der einzelnen Gruppenmitglieder strukturell gekoppelt<sup>21</sup>. Dies befähigt die Gruppe, sich in einer verändernden Umwelt stetig anpassen zu können. Da die Gruppe selbst „ein Wesen ohne eigene Wahrnehmungs- und Denkfähigkeit“<sup>22</sup> ist, muss im Re-Forming die Anpassung von den Gruppen-

<sup>21</sup> im Sinne von Maturana, H. R./Varela, F. J. (1987), S. 85 ff.

<sup>22</sup> Stahl, E. (2002), S. 17.

mitgliedern vorgenommen werden. Diese müssen weniger die Ergebnisse des Performings als ihre Erfahrungen im Gruppenprozess reflektieren und ihre eigenen Ziele neu ausrichten.

## 5.2 Charakterisierung der Situation im Re-Forming

Das Re-Forming ist eine Phase, in der die Einzelnen wieder Abstand von der Gruppe gewinnen. Es ist eine Phase der Neuausrichtung und Instabilität und damit für alle Beteiligten tendenziell mit Unsicherheiten verbunden. Die Anpassung der Gruppenziele erfordert von jedem Mitglied zunächst eine Reflexion und Bewertung der Erfahrungen, bevor er diese mit der Gruppe austauscht. Eine offene und differenzierte Kommunikation über diese persönlichen Reflexionen kann zum einen die Reflexion des Einzelnen anregen und führt zum anderen zu einer Bilanzierung der gesamten Gruppensituation. Stahl nennt das Ergebnis dieser Reflexion „**Bilanzstruktur**“<sup>23</sup>. Dieser Schritt befähigt die Gruppe, aus ihren bisherigen Erfahrungen zu lernen und auf Veränderungen einzugehen.

## 5.3 Idealtypischer Ablauf des Re-Formings

Im Idealfall wird jedes Gruppenmitglied in einer Situation außerhalb der Gruppe die eigenen Erfahrungen in der Gruppe bewerten und mit seinen persönlichen und sachlichen Zielen vergleichen. Gemeinsam mit der Gruppe wird dann ein Austausch über diese persönlichen Bewertungen stattfinden, der noch nicht Konfliktlinien oder Lösungen sucht, sondern die einzelnen Erfahrungen, Bewertungen, Sichtweisen, Vorschläge, Befindlichkeiten und Variationen der persönlichen Ziele anregt und zunächst betrachtend nebeneinander stehen lässt. Dieser Austausch regt die Diskussion zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern an. Die Gruppe erhält auf diese Weise einen Überblick über den aktuellen Stand der Dinge, es zeichnet sich ab, wie sich der Zielpool der Gruppe verändert hat. Dieses Sammeln der verschiedenen Perspektiven bereitet das Storming vor.

Die Kommunikation ist von Selbstaussagen, die sich auf die persönliche Wahrnehmung der Gruppensituation beziehen, geprägt. Veränderungswünsche werden aus- und Beziehungen angesprochen, jedoch noch nicht im Sinne eines Stormings diskutiert.

## 5.4 Kritische Ereignisse im Re-Forming

Die strukturelle Koppelung zwischen Umwelt und Gruppenzielen funktioniert nicht automatisch und ist daher anfällig, wenn Einzelne Veränderungen in der Umwelt oder ihrer eigenen Ziele übersehen, fehlinterpretieren oder unangemessen auf sie reagieren. Je undifferenzierter und intransparenter – also weniger zugänglich für die anderen Gruppenmitglieder – Einzelne ihre persönliche Bilanzierung vornehmen, desto weniger präzise kann die Gruppe als Ganzes auf die Veränderungen eingehen, desto weniger ‚lernt‘ sie aus ihren Erfahrungen. Die Reflexion wird vor allem durch vorschnelles Diskutieren über die ‚Bilanzierungsdifferenzen‘ zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern oder den Drang, rasche Entscheidungen treffen zu wollen, um bald wieder weiterzuarbeiten, behindert.

## 5.5 Wertausrichtung im Re-Forming

Im Gegensatz zum Forming – der Phase, in der sich die Gruppe erstmalig findet – wird die Gruppe im Re-Forming nicht vor dem Problem stehen, zu zaghaft miteinander umzugehen. Sie können aber aus Angst vor Widerständen von einzelnen Gruppenmitgliedern oder der gesamten Gruppe ihre Erfah-

---

<sup>23</sup> Stahl, E. (2002), S. 171 ff.

rungen zurückhalten. Die gemeinsame Bilanzierung erfordert Vertrauen und Offenheit im gegenseitigen Umgang. Der gegenseitige Austausch der Erfahrungen ist jedoch auch nicht fruchtbar, wenn er in persönliche Angriffe ausartet. Insofern sind Wertschätzung und Respekt vor den ‚Gruppenkollegen‘ gefragt. Das Re-Forming sollte sich daher in positiver Spannung zwischen ‚Offenheit‘ und ‚Respekt‘ abspielen. Die negative Übersteigerung der Offenheit ließe sich entsprechend mit ‚egozentrische Selbstdarstellung‘ umreißen, ein negatives Übermaß an Respekt wäre ‚ängstliche Hochachtung‘.

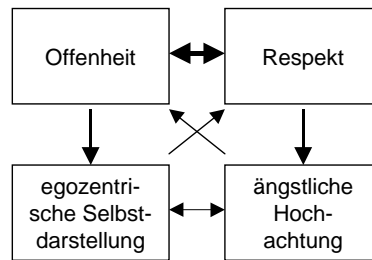


Abbildung 6: Werte- und Entwicklungsquadrat im Re-Forming

## 6 Literatur

- Barent, V. (1997): *Werkzeuge für die moderatorlose Gruppenarbeit: Konzeption - Realisierung - Einsatzpotentiale*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Block, C. H. (2000): *Von der Gruppe zum Team: wie Sie die Zusammenarbeit in funktionsorientierten Unternehmen verbessern*. München: C. H. Beck Wirtschaftsverlag.
- Euler, D. (2001). *Bestandsevaluation Sozialkompetenz* (unveröffentlichtes Papier). St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik an der Universität St. Gallen.
- Francis, D./Young, D. (1996): *Mehr Erfolg im Team: Ein Trainingsprogramm mit 64 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen*. Hamburg: Windmühle Verlag, 5. Auflage.
- Katzenbach, J. R./Smith, D. K. (1993): *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Maturana, H. R./Varela, F. J. (1987): *Der Baum der Erkenntnis*. Bern und München: Goldmann.
- Robbins, H./Finley, M. (1995): *Why teams don't work: what went wrong and how to make it right*. Princeton: Peterson'S/Pacesetter Books.
- Schneider, H. (1996): *Lexikon zu Team und Teamarbeit: 237 Stichwörter*. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Schneider, H./Knebel, H. (1995): *Team und Teambewertung: Neue Trends in der Arbeitsorganisation*. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Stahl, E. (2002): *Dynamik in Gruppen: Handbuch der Gruppenleitung*. Weinheim, Basel, Berlin: Verlagsgesellschaft Beltz, 1. Auflage.