

2. DIE LEBENSPHASEN EINER GRUPPE

Phase 1: Forming⁶⁷

Im Forming formt sich aus der Menge die Gruppe (dafür braucht es ein gemeinsames Gegenüber, etwas, womit die Gruppe sich als Gruppe auseinandersetzen muss); die einzelnen Mitglieder suchen nach Gemeinsamkeiten, versuchen sichere Interaktionsmuster zu schaffen. Das Thema der Zugehörigkeit dominiert. „Wer bin ich hier?“ „Wozu sind wir zusammen?“ „Kann ich hier dazugehören und um welchen Preis?“ – In dieser Phase ist die *Abhängigkeit (Dependenz)* der Gruppe von der Gruppenleitung besonders deutlich, im Schutz der „Autorität“ können die ersten Beziehungen hergestellt werden. Die Gruppe will von außen geführt werden.

Kennen wir nicht das Schwärmen über die neue erste Klasse zu Schulbeginn? „Eine ganz liebe Klasse, mit denen kann man sehr gut arbeiten, sehr ruhig und diszipliniert!“ - Sie sind im Forming! In dieser Phase sind sie froh über die Leitung von außen, weil sie damit beschäftigt sind, erste Freundschaften zu knüpfen. Wieviel Raum geben wir ihnen dafür? Inzwischen gibt es in vielen Schulen Kennenlernstage, aber es ist noch lange nicht Standard.

Phase 2: Storming

Ist das Forming ausreichend vorangeschritten, beginnt das Storming. Wenn sich ein Grundniveau an Ähnlichkeiten und Erwartungen gebildet hat, versuchen die Einzelnen durch „Machtspiele“ ihre Eigenständigkeit wieder zu bekommen und sich Klarheit über die mögliche Hierarchie in der Gruppe zu verschaffen (offene Attacken, versteckte „Nicht-Unterstützung“ usw.). Die Gruppe gibt sich eine innere Struktur. – Auf die Abhängigkeit des Forming folgt die Phase der *Gegenabhängigkeit*: Es gibt negative Reaktionen auf jede Art von Führung. Für die Weiterbewegung zur 3. Phase braucht die Gruppe Entscheidungsfindungsprozesse. – In dieser Phase des Storming ermöglicht das Modell der Rangdynamik wertvolle Einblicke!

67 Nach Bruce Tuckman.

Nach einigen Wochen, spätestens vor Weihnachten, hört man die ersten Klagen im Konferenzzimmer: „Wir brauchen einen Elternabend für die erste Klasse. Sie sind jetzt so unruhig, es gibt Streitereien, dabei waren sie doch am Anfang so brav.“ – Sie stormen! Und das ist ein gutes Zeichen, denn dann haben sie das Forming geschafft. Jetzt kämpfen sie um ihre Struktur. Und da macht niemand etwas falsch, es wird kein Psychologe gebraucht! Wir Lehrpersonen können allerdings ein Auge darauf haben, dass dieses Struktur dynamisch bleibt und sich nicht frühzeitig zu einer institutionellen Rangordnung verfestigt, indem wir Situationen schaffen, die Dynamik erzeugen.

Phase 3: Norming

In der folgenden Phase des Norming werden Rollen verteilt und Abläufe werden verhandelt, die Gruppe wird zu einem einheitlichen Ganzen und schafft sich eine Kultur. Kooperation ist möglich, weil funktionelle Beziehungen gelingen. Die Mitglieder gewinnen durch die Erreichung von Teilzielen neue Einsichten darüber, was die Zielerreichung begünstigt oder behindert. – Die Verteilung von Verantwortung ermöglicht interdependentes Agieren *unabhängig* von Machtpositionen.

Das Norming in der Klasse ist ein unbewusster Prozess! Es geschieht nicht dadurch, dass wir Plakate aufhängen mit den bekannten Regeln: Wir hören einander zu, wir lassen einander ausreden, wir sind freundlich und hilfsbereit ... Diese Plakate schaden nicht, wir wissen aber auch aus unserer Erfahrung, dass sie nichts nützen. Die Kultur einer Klasse entsteht durch das Beobachten von Verhalten einerseits und der Reaktion der Gruppe andererseits - welches Verhalten wird hier belohnt und welches wird bestraft? Daraus zieht jedes Gruppenmitglied seine Schlüsse und verhält sich dementsprechend. In dieser Phase kann die Lehrperson einiges bewirken, indem sie Möglichkeiten vorlebt. Wie sie zum Beispiel auf Nachfragen reagiert ist ein Angebot für den Umgang mit Nachzählern, und wie sie auf Angriffe reagiert kann Möglichkeiten dafür aufzeigen, was als respektvoll gilt.

Phase 4: Performing

Im Performing werden Gruppenaufgaben gelöst durch sinnvolles Einbringen der verschiedenen, in der Gruppe vorhandenen Talente. Es entstehen stärkere interpersonelle Beziehungen zwischen den Mitgliedern. *Zusammenhängendes* Agieren wird erlebt und stärkt das Vertrauen in die Gruppe. Mit diesem Abschnitt beginnt die Wahrnehmung der Gruppe als etwas Einzigartiges, Unverwechselbares. Die Gruppe hat ihre eigene Identität entwickelt, sie erbringt die von ihr selbst definierte Leistung.

Die Phase des Performing stößt auf besonders schwere Lebensbedingungen im System Schule. Wie oft können die Kinder einer Klasse gemeinsam eine Herausforderung bewältigen? An sich sind unsere Schulen so konzipiert, dass die Mitglieder einer Gruppe zwar das gleiche Ziel haben mögen, aber nicht ein gemeinsames! Die nächste Schularbeit, die Matura muss jeder für sich alleine bewältigen. Das muss im aktuellen System auch so sein, denn sonst würden ja die einzelnen Schülerinnen und Schüler (noch mehr) voneinander abhängen in ihren Erfolgchancen. Das bedeutet aber, dass die Kinder und Jugendlichen in einer unglaublichen Intensität dem Gruppenleben ausgesetzt sind, ohne aber die gemeinsame Freude des Performing als Belohnung in diesem zyklischen Ablauf der Phasen erleben zu können. Das muss nicht so sein. Mit etwas Fantasie und Kreativität können auch inhaltliche Lernziele als Herausforderung für die Gruppe gestaltet werden. Die aktuellen Gruppenarbeiten bedeuten ja oft nur ein gleichzeitiges Arbeiten an einer Aufgabe, ohne die Zusammenhängigkeit erleben zu können.

Phase 5: Transforming

Sobald der Zweck der Gruppe erreicht ist oder wenn die zur Verfügung stehende Zeit abgelaufen ist, beginnt die Phase des Transforming (adjourning), auch als re-forming bezeichnet. Es geht um Transformation durch Neudefinition des Gruppenzwecks oder der Gruppenstruktur oder durch Auflösung. Für Schulklassen bedeutet das die Suche nach einer neuen Herausforderung, da sie sich ja nicht auflösen kann.

3. DIE RANGDYNAMIK

In der Storming-Phase werden die unterschiedlichen Positionen besetzt, die zur Leistungsfähigkeit einer Gruppe beitragen. Dieser Prozess beinhaltet mehr oder weniger offene Konflikte, mit denen auch das gemeinsame Ziel aus dem „Zielpool“ (den individuellen Zielen) verhandelt wird. Raoul Schindler beschreibt die Dynamiken zwischen diesen Positionen. Es handelt sich dabei NICHT um die berühmten „Alphatierchen“, sondern um Positionen, die in leistungsstarken Gruppen durchaus wechselnd (eben „dynamisch“) besetzt sind!

Die vier rangdynamischen Rollen

In jeder Gruppe kann man vier Positionen unterscheiden, die Einfluss haben auf das Wohlbefinden der einzelnen Teilnehmer und auf den Erfolg der Gruppe. Zwischen diesen Positionen entstehen Spannungen, Affekte, die den inneren Zusammenhalt der Gruppe unterstützen (dieser Gefühlsaustausch gehört ganz wesentlich zu dem, was wir in Gruppen suchen). Die Positionen sind vor allem auf das „Gegenüber“ bezogen – den äußeren „Gegner“ der Gruppe, den es zu überwinden gilt. Das kann ein abstraktes Vorhaben sein, und im alltäglichen Sprachgebrauch sprechen wir auch eher von Ziel. Dieser Begriff fokussiert die lohnenden Aspekte des Vorhabens, den möglichen Gewinn. Der Ausdruck „Gegner“ bezeichnet die „beschwerlichen“, zu überwindenden Aspekte der Zielidee, die auch unbewusst gespürt werden oder bewusst gesehen. Diese Ambivalenz erzeugt einen guten Teil der typischen Dynamik und war für Raoul Schindler ganz wesentlich.

Beispiel: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Firma befinden sich im Rahmen eines „Betriebsausflugs“ auf einer Berghütte. Die Idee einer Nachtwanderung kommt auf mit dem Ziel, den Sonnenaufgang auf dem Gipfel zu erleben. Frau Messner ist davon sofort begeistert, sie malt sich aus, wie eindrucksvoll der Morgen werden wird und reißt auch andere mit. Sie ist am stärksten mit diesem Vorhaben identifiziert, sie hat die für die anderen attraktivste Lösung anzubieten und trägt das Vorhaben mit ihrer Identität – sie besetzt die Alpha-Position. Es kommen noch andere Vorschläge – ein

Tennisturnier, ein gemütlicher Tag im Schwimmbad – und auch sie finden Anhänger. Manche Kolleginnen begeistern sich ebenfalls für die Nachtwanderung: „Ja, das ist eine einmalige Gelegenheit hier, und wir können den Sonnenaufgang filmen. Am Nachmittag können wir immer noch ins Schwimmbad gehen. Wir bereiten den Proviant vor!“ Alle, die „mitgehen“, nehmen die Gamma-Position ein. Es gibt aber auch die Stimme von Herrn Flachland, er ist nicht begeistert: „Wir haben ja gar keine richtigen Bergschuhe dabei. Und wenn ein Gewitter kommt? Wir wollten uns doch ausruhen, jetzt sollen wir uns wieder anstrengen?“ Das schwächste Mitglied der Gruppe (Nachzügler) bzw. das am wenigsten mit der Idee identifizierte (Distanzierte) hält als „Omega“ das Gegenüber in der Gruppe präsent – den „Aufstieg“, den Berg, die Gefahren, die Anstrengung. Omega ist „das letzte in Bewegungsrichtung der Gruppe mitgehende Mitglied“. Zusätzlich kann sich Alpha beispielsweise in der Person eines Bergführers die Unterstützung durch einen Experten oder eine Expertin auf der Position von Beta sichern.

So stellt Schindler die soziodynamische Grundformel dar:

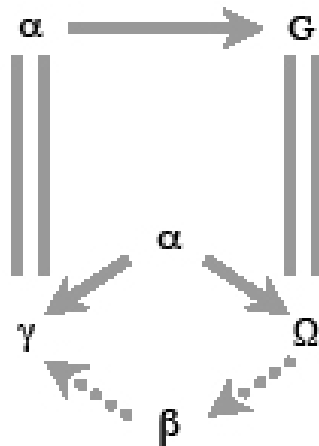


Abb.7: Rangdynamisches Modell nach Raoul Schindler