

Bachelorarbeit

Name der Hochschule:

Hochschule Neubrandenburg

Fachbereich:

Soziale Arbeit

Thema:

Gruppendynamik in stationären Einrichtungen

Leitfrage:

Welche gruppendynamischen Prozesse sind kennzeichnend für die Heimerziehung und was erwartet den Sozialarbeiter, die Sozialarbeiterin in den verschiedenen Phasen?

Autor:

Andreas Thomas Witt

Erstleser:

Frau Prof. Dr. Helm

Zweitleser:

Frau Dipl.-Soz.-Päd. Weging

URN-Nummer:

urn:nbn:de:gbv:519-thesis2021-0620-3

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	Seite 1
Eine chassidische Geschichte	Seite 1
Aufbau der Bachelorarbeit	Seite 2
1. Stationäre Einrichtungen	Seite 3
1.1. Geschichte der Heimerziehung in Deutschland	Seite 3
1.2. Gesetzliche Grundlagen von Hilfen zur Erziehung	Seite 5
1.3. Die Gruppe in der Heimerziehung	Seite 6
2. Allgemeines zur Gruppendynamik	Seite 7
2.1. Entstehung der Gruppendynamik in Deutschland	Seite 7
2.2. Grundlegendes zur Gruppendynamik	Seite 8
2.3. Aufbau von Gruppen	Seite 11
3. Die einzelnen Phasen der Gruppendynamik	Seite 14
3.1. Forming	Seite 14
3.2. Storming	Seite 20
3.3. Norming	Seite 26
3.4. Performing	Seite 32
3.5. Re-Forming und Abschied	Seite 35
4. Beantwortung der Leitfrage und Fazit	Seite 40
5. Quellenverzeichnis	Seite 43

Einleitung

Eine chassidische Geschichte

„Ein Rabbi hatte eine Unterhaltung mit Gott über den Himmel und die Hölle. „Ich werde dir die Hölle zeigen“, sagte Gott und führte den Rabbi in einen Raum, in dem ein großer Tisch stand. Die Menschen, die am Tisch saßen, waren ausgehungert und verzweifelt. Mitten auf dem Tisch stand eine gewaltige Kasserolle mit einem Eintopf, der so köstlich roch, dass dem Rabbi der Mund wässrig wurde. Jeder am Tisch hielt einen Löffel mit einem sehr langen Griff. Obwohl die langen Löffel gerade eben die Kasserolle erreichten, waren die Griffe länger als die Arme der potentiellen Esser: Da die Menschen die Nahrung nicht an den Mund führen konnten, konnte niemand etwas essen. Der Rabbi sah, dass ihr Leid tatsächlich schrecklich war.

„Jetzt werde ich dir den Himmel zeigen“, sagte der Herr, und sie begaben sich in ein anderes Zimmer, das genauso aussah wie das erste. Dort standen der gleiche große runde Tisch und die gleiche große Kasserolle mit Eintopf. Die Menschen hielten wie die nebenan die gleichen langstieligen Löffel – aber hier waren alle wohlgenährt und rundlich, lachten und unterhielten sich. Der Rabbi verstand gar nichts. „Es ist einfach, erfordert aber eine gewisse Fähigkeit“, sagte der Herr. „In diesem Zimmer, musst du wissen, haben sie gelernt, einander zu füttern.“ (Zitat. Stahl 2012, S.5)“

Aus: Irving D. Yalom, „Die Reise mit Paula“

Diese kurze Geschichte zeigt eindrucksvoll wie dicht Himmel und Hölle zusammen liegen können und wie wohlwollend sich eine erfolgreich durchlaufene Gruppenentwicklung auf das Wohl eines jeden Mitglieds einer Gruppe auswirken kann. Anschließend möchte ich mit meiner Bachelorarbeit beginnen indem ich ihnen die dafür relevanten Phasen vorstelle.

Auf das Thema Gruppendynamik bin ich während meiner langjährigen Tätigkeit als Erzieher in verschiedenen stationären Einrichtungen für Jugendliche gekommen. Im Zuge dieser Tätigkeit ist mir immer wieder aufgefallen und aufgestoßen, dass die Gruppe permanent damit beschäftigt ist sich anzufeinden und sich an Kleinigkeiten aufzureiben. Dies zeigt sich immer wieder, wenn es z.B.

darum geht Ämter zu erledigen, gemeinsame Aktivitäten zu beschließen oder einfach seine eigene Meinung vor der Gruppe zu äußern. So kommt es immer wieder vor, dass einzelne Jugendliche nicht akzeptiert, immer wieder gemobbt, beschimpft, ausgenutzt und in Handgreiflichkeiten verwickelt werden. Die Gruppe schafft es zumeist nicht harmonisch miteinander umzugehen und ihren Alltag für alle stressfrei zu gestalten. Als außenstehender Beobachter versteht man, bei den sich wiederholenden Streitigkeiten und Auseinandersetzungen innerhalb der Gruppe, überhaupt nicht weshalb es wegen vermeintlicher Banalitäten häufig so eskaliert oder die Jugendlichen es nicht einfach mal gut sein lassen können. Schnell stellte sich mir die Frage, was für dieses Verhalten die Ursache ist und wie ich als Mitarbeiter dieser Ursache entgegenwirken oder sie zumindest verstehen kann. Denn irgendwas muss ja in diesen Gruppen sein, was sie davon abhält angemessen miteinander umzugehen und ihre Zeit in der Einrichtung nicht ausschließlich mit Auseinandersetzungen und Streit zu verbringen.

Aufbau der Bachelorarbeit

Beginnen werde ich meine Bachelorarbeit im ersten Teil mit Auszügen aus der Geschichte der Heimerziehung in Deutschland, den gesetzlichen Grundlagen bezüglich Hilfen zur Erziehung und der heutigen Gruppenarbeit in der Heimerziehung. Anschließend werde ich mich im zweiten Teil Grundlegendem der Gruppendynamik widmen und mit dem Aufbau von Gruppen und den unterschiedlichen Positionen innerhalb dieser fortfahren, umso den Gruppenaufbau zu verdeutlichen. Im dritten Teil meiner Arbeit gehe ich detailliert auf die verschiedenen Phasen der Gruppendynamik ein. So beschreibe ich das Forming, Storming, Norming, Performing, Re-Forming und den Abschied um abschließend meine Leitfrage „Welche gruppenspezifischen Prozesse sind kennzeichnend für die Heimerziehung und was erwartet den Sozialarbeiter, die Sozialarbeiterin in den verschiedenen Phasen?“ beantworten zu können und meine Bachelorarbeit damit zu beschließen.

1. Stationäre Einrichtungen

1.1. Geschichte der Heimerziehung in Deutschland

Die Geschichte der Heimerziehung in Deutschland reicht zurück bis ins Jahr 1871. Sie wurde von Juristen initiiert, die Parole „Erziehung statt Strafe“ ausgegeben und sich auf ein täterorientiertes Strafkonzentriert. Dieses Konzept hatte jedoch nicht viel mit den heutigen, auf Verständnis und Milde ausgerichteten Konzepten der Jugendhilfe zu tun, sondern sollte eine Zwangserziehung für verwahrlosungsgefährdete Jugendliche sein, welche über einen langen Zeitraum angesetzt wurde. 1887 besagte das preußische Zwangserziehungsgesetz, dass „Erziehung statt Strafe“ für Kinder die unter 12 Jahre alt sind und Jugendlichen die sich ihres Tuns und dessen Unrecht nicht bewusst sind, gilt. Zur Anwendung kam das Gesetz, wenn ein besonders bedrohlicher Grad von Verwahrlosung der jungen Menschen vorlag. Im Jahre 1901 waren in Preußen etwa 14000 Minderjährige in Zwangserziehungseinrichtungen untergebracht. 1913 waren es indes schon über 56000 fremduntergebrachte Mädchen und Jungen in Preußen. Der Höhepunkt der Fremdunterbringung war bis dato zu 1925 mit über 64000 untergebrachten Mädchen und Jungen erreicht. Von 1928 bis 1932 steckte die damalige Heimerziehung in einer Krise. Es meldeten sich, angestoßen durch das Theaterstück „Revolte im Erziehungsheim“ und die Dokumentation „Jungen in Not“, ehemalige oder sich in der Fremdunterbringung befindliche junge Menschen zu Wort und beklagten die katastrophalen Zustände in den verschiedensten Heimen. So kam es, dass das Thema der Heimunterbringung in den Fokus der Öffentlichkeit trat. Im Zuge dessen kam es sowohl unter Fachleuten als auch beim Volksmund eine langjährige Diskussion über die Grenzen von Erziehung entbrannte. Sodass im Jahre 1932 mit etwa 30000 in Heimen untergebrachten Jugendlichen ein deutlicher Rückgang der Fremdunterbringung zu verzeichnen gewesen ist. Ab 1933 hatte sich die staatliche Früherziehung an den Zielsetzungen und Vorstellungen von Adolf Hitler und einer Ideologie zu orientieren. Demnach waren unerziehbare Jugendliche „auszuscheiden“ und gerade noch, nach damaligem Verständnis, menschenwürdig untergebracht. So wurde klar zwischen noch erziehbaren und unerziehbaren Jugendlichen differenziert. Für die Unerziehbaren wurden die Kosten auf ein Minimum reduziert, Mord wurde Gott sein dank nicht in Erwägung gezogen. Während der Zeit Nationalsozialismus hat sich für die erziehbaren Jugendlichen nicht viel geändert.

So entstanden gegen 1940 kostengünstige Lager für „kriminelle und asoziale“ Jugendliche (vgl. Colla, Gabriel, Millham, Müller-Teusler und Winkler 1999, S. 141 – 154).

Die Zeit nach dem Nationalsozialismus bis zum Ende der 1960er Jahre wurde in der amerikanisch besetzten Zone die Gruppenarbeit bevorzugt um den jungen Menschen in Wohngruppen, durch das Zusammenleben in Gruppen, die Demokratie als Staatsform näher zu bringen (vgl. Freigang, Bräutigam und Müller 2018, S. 93).

In der DDR wurde in der Nachkriegszeit die Kollektiverziehung, nach Anton Semjonowitsch Makarenkow¹ praktiziert. So wurde davon ausgegangen, dass Jugendliche, von Erwachsenen angeleitet, an einer gemeinsamen Aufgabe reifen und wachsen sollen, welche für den Sozialismus als notwendig erachtet werden. In der DDR stand die Entwicklung des Einzelnen nicht so sehr im Vordergrund wie die Unterwerfung der zu erziehenden Person in das System der DDR (vgl. Freigang, Bräutigam und Müller 2018, S. 106 – 107).

Zu einer merklichen Änderung der Bedingungen in Erziehungsheimen kam es in der BRD zum Ende der 1960er und zu Beginn der 1970er Jahre im Zuge der Heimkampagne². In Folge der Kritik an der bis dahin praktizierten Heimerziehung ergaben sich gravierende Änderungen. So wurden Gruppengrößen reduziert, die Heime orientierten sich an familienähnlichen Strukturen und Heime wurden Regionalisiert. Auch wurde nun auf die Qualifizierung des erzieherischen Personals Wert gelegt, Demokratie und Partizipation innerhalb der Heime wurden eingeführt und gelebt. Daraus ergaben sich die Gründung von Jugendwohngemeinschaften, welche die pädagogische Arbeit mit den jungen Menschen als Ziele verfolgte (vgl. Hartwig, Kanz, Schone und Wutzke 2012, S. 11).

Heute gibt es in Deutschland eine Vielzahl an Trägern die unterschiedliche Formen der Heimerziehung anbieten. Diese unterliegen einem immerwährenden Qualitätsmanagement und entwickeln sich ständig weiter, erfinden sich neu und passen sich dem Bedarf des in Frage kommenden Klientel an.

¹ Russischer Pädagoge und Leiter der Gorki-Kolonie und der Dserschinski-Kommune

² Als Heimkampagne wird der Vorstoß von Teilgruppen der außerparlamentarischen Opposition ab 1965 bezeichnet, welche Missstände in der bis dahin praktizierten Früherziehung der BRD bekannt machte und an der Überwindung dieser Missstände arbeitete.

1.2. Gesetzliche Grundlagen von Hilfen zur Erziehung

Die Unterbringung in einer stationären Einrichtung wird vom Jugendamt angewiesen. Diese Form der Jugendhilfe ist im SGB VIII begründet und fällt unter die Hilfen zur Erziehung. Ausschlaggebender Paragraph für die stationäre Unterbringung ist §34 SGB VIII. Dieser Paragraph besagt Folgendes:

§ 34 Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform

¹ Hilfe zur Erziehung in einer Einrichtung über Tag und Nacht (Heimerziehung) oder in einer sonstigen betreuten Wohnform soll Kinder und Jugendliche durch eine Verbindung von Alltagserleben mit pädagogischen und therapeutischen Angeboten in ihrer Entwicklung fördern.

² Sie sollen entsprechend dem Alter und Entwicklungsstand des Kindes oder des Jugendlichen sowie den Möglichkeiten der Verbesserung der Erziehungsbedingungen in der Herkunftsfamilie

1. eine Rückkehr in die Familie zu erreichen versuchen oder
2. die Erziehung in einer anderen Familie vorbereitet oder
3. eine auf längere Zeit angelegte Lebensform bieten und auf ein selbstständiges Leben vorbereiten.

³ Jugendliche sollen in Fragen der Ausbildung und Beschäftigung sowie der allgemeinen Lebensführung beraten und unterstützt werden.³

Dieser Teil des SGB VIII kommt immer dann zur Anwendung, wenn die Ursprungsfamilie der jungen Menschen keine verlässliche Basis von feinfühligem und fürsorglicher Erziehung gewährleisten kann und somit auch keine psychische Sicherheit und keine sicheren Bindungsstrukturen entstehen können. In einem solchen Umfeld können die Kinder und Jugendlichen nicht entsprechend entwickeln und für das gesellschaftliche Miteinander erforderliche Fähigkeiten entwickeln. Sodass haben Kinder und Jugendliche, in ihren jungen Jahren, oft schon traumatisierende Ereignisse in ihrem Leben erfahren müssen. Häufig auch mehrere solcher Ereignisse. Sie gehören somit zu einer deutlich benachteiligten Gruppe und haben einen erhöhten gesellschaftlichen Versorgungsbedarf um die

³ Übernommen aus „Nomos - Gesetze für die soziale Arbeit“ Ausgabe 2018/2019

erlebten Traumata und die dadurch erlittenen Defizite zu verarbeiten. Während ihres Aufenthaltes in der stationären Unterbringung soll den jungen Menschen die Möglichkeit gegeben werden alle bislang noch nicht erworbenen Fertigkeiten und Fähigkeiten für ein gesellschaftliches Miteinander zu erlernen. Der erhöhte Bedarf wird oftmals nicht sofort erkannt, da die Kinder und Jugendlichen in ihren Herkunftsfamilien entsprechende Bewältigungsstrategien zum Verstecken der eigentlichen Bedürfnisse zu entwickeln. Die gezeigten Verhaltensweisen werden nur zu häufig, lediglich als unangemessen wahrgenommen und überfordern dabei ihr Umfeld. Die Aufgabe der stationären Jugendhilfe ist es den Kindern und Jugendlichen durch eine wertschätzende und verständnisvolle Haltung des betreuenden Personals neue Sichtweisen sowie alternative Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen und zu ermöglichen (vgl. Laaber 2019, S. 1).

1.3. Die Gruppe in der Heimerziehung

Seit jeher findet Heimerziehung, bis auf wenige Ausnahmen, in der Gruppe statt. So ergibt es sich, dass eine kleine Gruppe von 4 bis 10 Kindern und Jugendlichen von 1 bis 2 Erwachsenen im Wechselschichtmodell begleitet und betreut werden. Daraus ergibt es sich, dass etwa 4 bis 6 Mitarbeiter für die Betreuung der Gruppe zuständig sind. Je nach den unterschiedlichen Bedarfen der Kinder und Jugendlichen, ergibt sich eine darauf abgestimmte Gruppengröße und auch die Qualifikationen der in der Gruppe arbeitenden Mitarbeiter variiert dementsprechend. Da die jeweiligen Mitarbeiter nicht ständig in der Gruppe sind, haben sie im Gegensatz zu den in der Gruppe lebenden Kindern und Jugendlichen einen Informationsnachteil. Anders sieht es in Wohngruppen aus, in welchen die Erzieher innewohnend sind und ihren Lebensmittelpunkt innerhalb der Gruppe haben. Da die Kinder und Jugendliche ihre unterschiedlichen Bedarfe haben, gestalten sich auch die Gruppen unterschiedlich. Gruppen in der Heimerziehung unterscheiden sich auf vielen Ebenen von Gruppen in der alltäglichen sozialen Gruppenarbeit oder aber auch therapeutischen Gruppen die sich lediglich zur Therapie oder in anderen sozialen Kontexten begegnen. Da sowohl die Kinder und Jugendlichen zu unterschiedlichen Zeitpunkten aufgenommen oder entlassen werden, als auch die Mitarbeiter der Heime zu unterschiedlichen Zeitpunkten ihr Beschäftigungsverhältnis beginnen oder beenden, hat die Gruppe keinen einheitlichen Anfang und auch kein gemeinsames

Ende ihrer miteinander verbrachten Zeit. So ergeben sich innerhalb der Gruppe Untergruppen welche auch unterschiedlich kommunizieren. Etwaige Gruppensitzungen, wie therapeutische Gruppen, Hausversammlungen oder Lerngruppen müssen besonders inszeniert und begleitet werden. Es soll am Ende nämlich trotz der Arbeit mit und in Gruppen die Einzelfallhilfe nicht aus den Augen verloren werden. Um den Einzelnen innerhalb der Gruppe nicht zu verlieren und mit Hilfe eines gruppenpädagogischen Settings gewinnbringend Arbeiten zu können, sollten die mit der Gruppe arbeitenden Mitarbeiter sich dem Thema Gruppendynamik widmen und in ihrer Arbeit berücksichtigen (vgl. Beck 2020, S. 433 – 444).

In der Heimerziehung gibt es unterschiedliche Gruppe. Die Regelgruppe beschreibt gemäß § 34 SGB VIII eine alternative und institutionelle Unterbringung für Kinder und Jugendliche dar, die aus den verschiedensten Gründen nicht in ihren Familien wohnen und leben wollen oder können (vgl. Macsenaere, Esser, Knab und Hiller 2014, S. 136).

Zusätzlich gibt es Intensivgruppen, welche besonders verhaltensauffällige und traumatisierte Kinder und Jugendliche betreut und mit ihnen arbeitet. Diese Gruppe sind in der Regel kleiner als Regelgruppen und auch der Betreuungsschlüssel kann in besonderen Fällen bis zu einem 1:1 Verhältnis reichen (vgl. Macsenaere, Esser, Knab und Hiller 2014, S. 149).

2. Allgemeines zur Gruppendynamik

2.1. Entstehung der Gruppendynamik in Deutschland

Der als Begründer der Gruppendynamik bekannte Kurt Lewin, begann seine Forschung zum Thema bereits in den 1920er Jahren in Deutschland. Da er als Jude während der Zeit des Nationalsozialismus aus Deutschland fliehen musste, arbeitete er in den USA weiter an seiner Idee der Gruppendynamik. Seine Ideen und Gedanken hierzu wurden dann Mitte des 20. Jahrhunderts nach Europa und Deutschland reimportiert (vgl. Budziat und Kuhn 2021, S. 42).

Die Ursprünge der angewandten Gruppendynamik in Europa liegen nach Wolfgang Rehtien in den 1950er Jahren. Zunächst waren amerikanische Konzeptionen und Erfahrungen prägend für die Arbeit mit Gruppen. Verschiedene

Trainingszentren entstanden in dieser Zeit zunächst in den Niederlanden, Skandinavien und in Frankreich. In Wien fand 1954 das erste gruppensystemische Seminar im deutschsprachigen Raum statt. 1963, also fast 10 Jahre später, begann dann die Entwicklung der Gruppendynamik mit einem Laboratorium in Schliersee in Deutschland. Bekannte Trainer zum Thema Gruppendynamik aus Amerika waren hier beteiligt. Das systemische Arbeiten mit Sensitivity-Training⁴, welches später auch zu Forschungen führte, begann 1965 an der Universität Bonn. In der Lehrer- und Erwachsenenbildung spielten in den 1970er Jahren, gruppensystemische Verfahren eine große Rolle. Des Weiteren entwickelte sich daraus zunehmend die Institutionsberatung und Organisationslaboratorien. Auch wurde eine Vielzahl verschiedener Verbände gegründet, welche sich der Förderung der angewandten Gruppendynamik, der Ausbildung von Trainern und der Durchführung von Laboratorien widmeten. In der Bundesrepublik Deutschland waren der DAAG und der agib federführend. Zudem entstanden unterschiedlichste Zeitschriften, welche zu Theorie und Praxis der Gruppendynamik Veröffentlichungen machten. Nach einem unüberschaubaren und unkontrollierbaren Wachstum des Interesses am Thema Gruppendynamik, nahm das öffentliche Interesse wieder ab. Seither findet die Gruppendynamik vorwiegend in Organisationen und Institutionen in Zuge von Aus- und Weiterbildungen statt (vgl. Rehtien 2007, S. 47).

2.2. Grundlegendes zur Gruppendynamik

Der Begriff Gruppendynamik fasst in der Forschung sowohl das Verhalten des Einzelnen und der Gruppe, als auch die Verhaltensänderung von einzelnen Personen oder der Gruppe zusammen. Die Gruppe wird hier gesehen als ein kollektives, psychisches Kraftfeld innerhalb dessen die Mitglieder der Gruppe situativ reagieren und agieren. Durch kommunikatives und interagierendes Verhalten der einzelnen Gruppenmitglieder entsteht eine Dynamik innerhalb der Gruppe. Hier sendet jedes Mitglied der Gruppe innerhalb des Gruppengefüges eine Vielzahl an unterschiedlichsten Botschaften, Erwartungen, Gefühlen und

⁴ Gruppengestütztes Training welches den Teilnehmern interpersonelle Kompetenzen vermitteln soll. Es bezeichnet eine Form des Trainings menschlicher Beziehungen und wurde unter anderem von Kurt Lewin in den 1940er Jahren in den USA entwickelt.

Signalen welche sowohl verbal als auch nonverbal geäußert werden können. All dies wird die Gruppe letztlich nachhaltig beeinflussen (vgl. Dießner 2009, S. 25).

Hierbei durchlaufen die Gruppen verschiedene Entwicklungsphasen, welche unterschiedliche Chancen, Herausforderungen und Gefahren beinhalten. Jede der einzelnen Phasen können von den Gruppenmitgliedern auf unterschiedliche Art und Weise bewältigt werden. Zum einen passiv und unbewusst und zum anderen bewusst und aktiv gestaltend. Die Aufgabe des begleitenden Sozialarbeiters oder der begleitenden Sozialarbeiterin eine ihr oder ihm anvertrauten Gruppe ist es, die Gruppe durch die unterschiedlichen Phasen zu begleiten. Hierbei kann die Begleitung permanent sein, es tut der Gruppenentwicklung jedoch keinen Abbruch, wenn sie nicht permanent begleitet wird. Es ist jedoch ratsam die Gruppe während des Neuanfangs und beim Abschied oder Re-Forming zu begleiten. Die Phasen dazwischen können von der Gruppe auch ohne permanente, jedoch lenkende Begleitung der Sozialarbeiterin oder des Sozialarbeiters absolviert werden. Aus diesem Grund ist es wichtig die unterschiedlichen Phasen und die damit verbundenen Herausforderungen zu kennen um der Gruppe, wenn nötig bei den Übergängen von einer zur anderen Phase unterstützend zur Seite stehen zu können (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 192).

Im Folgenden möchte ich die einzelnen Phasen der Gruppendynamik kurz vorstellen, ohne dabei schon ins Detail zu gehen.

1. Forming

In dieser Phase entwickeln, die sich noch fremden Mitglieder der Gruppe, auf der Grundlage von Unsicherheit und Fremdheit einen ersten gemeinsamen Nenner. So wird aus dem „Ich“ ein „Wir“ (vgl. Stahl 2012, S. 67).

2. Storming

Das Abtasten unter den Mitgliedern der Gruppe ist vorbei und es geht um Auseinandersetzungen untereinander und Platzfindung innerhalb der Gruppe (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 192).

So findet die Gruppe heraus wie sie künftig Entscheidungen treffen und Probleme an- und besprechen kann, ohne dabei verbal oder körperlich übergriffig zu werden (vgl. Stahl 2012, S. 67).

3. Norming

Diese Phase wird auch die Organisationsphase genannt, in welcher sich die Identität der Gruppe herausbildet (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 203).

Die Gruppe entwickelt klare und vor allem tragfähige Regularien, auf Grundlage derer sie künftig arbeiten kann (vgl. Stahl 2012, S. 67).

4. Performing

Diese Phase kann als Differenzierungsphase oder auch Verschmelzungsphase verstanden werden. Die Gruppe hat Arbeitsfähigkeit hergestellt (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 192).

Die Gruppe lernt kleinen Störungen und Irritationen so zu begegnen, dass das Ziel der Gruppe weiterhin und ohne größere Probleme im Auge behalten werden kann und der Arbeitsprozess nicht gestört wird (vgl. Stahl 2012, S. 67).

5. Re-Forming

Die Gruppe bleibt größtenteils zusammen, hat jedoch neue Ziele. Das Umfeld hat sich verändert und somit muss die Gruppe sich eventuell neu strukturieren. Hierbei helfen der Gruppe die gesammelten Erfahrungen aus der zurückliegenden Zeit. Begleitet wird diese Phase von erneuten Storming- und Normingphasen um sich auf die neue, nun vor der Gruppe liegende Aufgabe einzustellen und erneut Arbeitsbereitschaft herzustellen (vgl. Stahl 2012, S. 67).

6. Nach Gellert und Nowak „Abschied“

Hier geht es um das Auseinandergehen der ganzen Gruppe oder das Verlassen der Gruppe von Einzelnen (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 210).

2.3. Aufbau von Gruppen

Eine Mehrzahl von Menschen wird allgemein als Gruppe definiert, wenn diese durch Gemeinsamkeiten wie gemeinsame Ziele, Interessen oder Ähnliches über einen beständigen Zeitraum miteinander verbunden sind (vgl. Dießler 2009, S. 24).

Jede Gruppe bildet eine eigene Struktur aus, um so eine Identität zu entwickeln. In jeder Gruppe übernehmen unterschiedliche Personen verschiedene Positionen innerhalb des Gruppensystems. So erhält sich die Gruppe am Leben, konstituiert sich und erreicht gemeinsame Ziele. Ändern sich die Ziele der Gruppe, werden auch die Positionen neu besetzt (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 183).

Nachstehend werde ich kurz verdeutlichen wie sich die Rollen innerhalb einer Gruppe in Führer, Mitläufer und Außenseiter gliedern.

2.3.1. Die Alpha-Position (Führer)

Diese Position bezeichnet den Ideenträger der Gruppe. Seine Ideen werden vom Rest der Gruppe akzeptiert und ein Großteil der Gruppe identifiziert sich mit ihm. Er ist der Agierende und Aktive der Gruppe und seine Ziele sind die der Gruppe. Es gibt drei verschiedene Typen von Alpha, die sich je nach Persönlichkeit unterscheiden.

Der Gruppenorientierte: Ihn zeichnet seine Sensibilität für die Interessen der Gruppe aus.

Der Narzisstische: Er manipuliert die Gruppenmitglieder, damit sie seine Ansichten und Ideen teilen, stellt sich aber nicht auf ihre Ansichten und Bedürfnisse ein.

Der Heroische: Er führt die Gruppe über Imponiergehabe an und er begeistert durch seine Aggressivität die normalen Mitglieder (Gammas) der Gruppe, auch wenn sie sich gegen sie selbst richtet.

Alpha repräsentiert die Gruppe nach außen und ist in seinen Handlungen relativ frei. Er muss von der Gruppe als „Einer von uns“ gesehen werden. Sollte darüber

innerhalb der Gruppe Zweifel bestehen, können sich Ängste und Unsicherheit in der Gruppe breit machen. Diese können sogar in revolutionäre Aggressionen ausbrechen (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 184 – 185).

2.3.2. Die Beta-Position

Beta besitzt im Interesse der Gruppe liegende Sachkenntnisse. Er berät die Gruppe und leitet sie sachlich an. Er zeichnet sich durch überzeugende Argumente und Erfolg aus. Seine Argumentation bezieht sich meistens auf das Sachliche. In dieser Position müssen im Gegensatz zu Alpha Leistungen vorgewiesen werden. Er zeichnet sich nicht durch seine Position aus, sondern durch sein Werk. Auch ist er an Außenkontakten interessiert sofern sie von sachlichem Nutzen sind. Die Bindung an die Gruppe ist nur indirekt vorhanden, sie läuft eher über eine persönliche aufgesetzte Beziehung zu Alpha. Ist er von Alpha anerkannt, erkennt auch die Gruppe ihn an. Für seine Vorschläge und sein Handeln übernimmt Alpha die Verantwortung. Allerdings nur so lange wie sie von Erfolg sind. Sind seine Leistungen nicht nach Alphas Vorstellungen, lässt dieser ihn fallen (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 185).

2.3.3. Die Gamma-Position (Mitläufer)

Diese Position identifiziert sich vollkommen mit der Alpha-Position und ermöglicht eine anonyme Mitgliedschaft in der Gruppe. Die Gamma-Position ist die Ausführer-Position in der Gruppe und ist für die nach außen sichtbaren Leistungen der Gruppe verantwortlich. In den Prozess der Willensbildung ist Gamma nicht mit eingebunden. Alpha wird von Gamma bedingungslos unterstützt. Gamma erwartet von Alpha, dass er die Gruppe mutig gegen Gegner verteidigt und die Omegas, die sich gegen die Ziele der Gruppe stellen, in Schach hält. Für Gamma wird seine Arbeit für die als mühelos empfunden, solange er nicht überfordert wird. Dann machen sich bei ihm schnell oppositionelle Gedanken bemerkbar die sich gegen die Gruppe richten. Er stellt sich dann vor, wie er aus der Gruppe austritt (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 185 – 186).

2.3.4. Die Omega-Position (Außenseiter)

Diese Position stellt den Bremser und Zweifler in der Gruppe dar. Er neigt zu ambivalentem Verhalten in dem er stets geneigt ist die durch die Gruppe vorgegebene Richtung aufzugeben und in die entgegengesetzte Richtung zu steuern. Dem Rest der Gruppe hinkt Omega stets ein wenig hinterher und versucht sie von ihrer eigentlichen Richtung durch seine Bedenken anzubringen. Durch sein hinterher hinken zieht Omega die Aufmerksamkeit der Gruppe auf sich. Umso weiter er hinter der Gruppe zurück ist, umso mehr Aufmerksamkeit zieht er auf sich. Omega ist für die Gruppe eine wichtige Rolle, da er die Identität, die die Gruppe mehrheitlich ablehnt, repräsentiert. Omega zieht die negative Projektion der Gruppe auf sich. Er ermöglicht der Gruppe durch sein Verhalten ihre Aggressionen auf ihn und nicht auf andere Mitglieder der Gruppe zu richten. Durch dieses Verhalten hält er Alpha sozusagen den Rücken frei. Er verkörpert für die Gruppe jene Eigenschaften, die in deren Vorstellung oder Realität den Gegner verkörpern. Dabei verfügt Omega aber nicht über dessen Mittel. So kommt es, dass er in einer Auseinandersetzung mit der Gruppe notwendigerweise den Kürzeren zieht.

Aber genau darin liegt seine Bedeutung für die gruppenspezifischen Prozesse. Da die Gruppe glaubt, sie würde schneller in die gewünschte Richtung vorankommen, wenn sie Omega aus dem Entscheidungsprozess hinausdrängt und ihn als Sündenbock benutzen kann. Obwohl dies ein Fehlschluss ist, trägt es doch maßgeblich zum Zusammenhalt der Gruppe bei. Omega kann je nach Typ drei verschiedene Haltungen einnehmen.

1. Querulant: ruft stets zur Umkehr auf und zeigt heroisches Auftreten
2. Versager: ambivalent und zögerlich, ängstlich
3. Hofnarr: schalkhaft, schwach (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 186)

2.3.5. Die G-Position (Gegner)

Diese Rolle befindet sich nicht innerhalb des Gruppengerüsts und stellt das „Gegenüber“ der Gruppe dar, um ihr so die Möglichkeit zu geben eigene innere Strukturen herauszubilden. Dieses Gegenüber muss nicht zwingend eine Person

sein, sondern kann sich auch auf komplette Gruppierungen, Objekte oder auch Inhalte welche außerhalb der Gruppe aktuell sind beziehen. Dabei pflegt der „Gegenüber“, wenn er in Gestalt einer Person auftritt eine enge Beziehung zu Alpha. Hierbei kann diese Beziehung zu Alpha sowohl positiver, als auch negativer Natur sein. Auf Grund dieser Tatsache trägt der „Gegenüber“ maßgeblich zur Konstituierung der Gruppendynamik der Gruppe bei (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 186 – 187).

3. Die einzelnen Phasen der Gruppendynamik

3.1. Forming

Das Forming beschreibt die Phase in welcher eine Gruppe neu zusammengestellt wird. Sie ist von erheblicher Unsicherheit der einzelnen Gruppenmitgliedern gekennzeichnet. Dies stellen sich während dieser Phase eine Vielzahl an Fragen.

- Was erwartet mich in dieser neuen Gruppe?
- Wie werden die anderen Gruppenmitglieder so drauf sein?
- Wie werde ich mich in die Gruppe einfügen können?
- Welche Regeln und No-Gos gelten in dieser Gruppe?
- Wer leitet diese Gruppe und wie wird er oder sie dies tun?

Der Mensch neigt im Umgang mit ihm Fremden Personen oder Situationen dazu Rituale zu benutzen um vorhersehbare Reaktionen zu erreichen. Während des Formings herrscht unter den, sich neu gefundenen Gruppenmitgliedern, ein höflicher Umgang. Gespräche zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern gehen in dieser Phase nicht wirklich in die Tiefe. Die Gruppe beschnuppert sich regelrecht und verhält sich dabei eher distanziert (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 195).

3.1.1. Die Gruppe im Forming

Da die Gruppe gerade erst frisch zusammengefunden hat und die einzelnen Gruppenmitglieder noch kein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelt haben, gibt es folglich auch noch keine Gesamtgruppe. In der Formingphase bilden sich innerhalb der Gesamtgruppe zunächst eher kleinere Grüppchen oder auch Paare,

die sich untereinander sympathisch sind. Innerhalb dieser Paare oder Grüppchen herrscht zu diesem Zeitpunkt eine gewisse Neugier darauf, über den oder die Anderen etwas zu erfahren und zunächst oberflächlich bisher gesammelte Erfahrungen und Erlebnisse miteinander zu teilen (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 196).

Um nun aus den sich gebildeten Paaren und kleinen Grüppchen eine Gesamtgruppe zu formen bedarf es zwei Voraussetzungen. Zum einen braucht ein jedes Gruppenmitglied ein gewisses Situationsverständnis, um ein offiziell geltendes Ziel der Gruppe im Sinne von „weshalb sind wir hier zusammengekommen?“ zu entwickeln. Zum anderen braucht jedes Mitglied der Gruppe eine Vorstellung davon, wie dieses gemeinsam geltende Ziel der Gruppe auf eine angemessene und anerkannte Art und Weise erreicht werden kann. Wie geht die Gruppe also miteinander um, um ihr gemeinsames Ziel erreichen zu können. Aus diesen beiden Grundbausteinen des Miteinander innerhalb der Gruppe, entwickelt sich mit zunehmender Dauer der Formingphase ein für alle Gruppenmitglieder geltender Gruppenvertrag. Dieser entwickelt sich aus den gemeinsamen Zielen der Gruppe. Dieser Vertrag, welcher nicht in Stein gemeißelt ist und später auch verändert oder angepasst werden kann, ermöglicht es den einzelnen Gruppenmitgliedern aufeinander zuzugehen (vgl. Stahl 2012, S. 82).

Dieser erste gemeinsame Vertrag ist sozusagen der Türöffner für die Gruppe um in die Gänge zu kommen. Ohne diesen Vertrag würde es der Gruppe nicht gelingen erste Fortschritte zu machen und in der Gruppenfindung vorwärts zu kommen. Die den Vertrag bestimmenden Ziele sollten so klar wie möglich formuliert sein, um es der Gruppe leichter zu machen auf sachlicher Ebene in Fahrt zu kommen. Sollten die Ziele hingegen eher unklar und schwammig formuliert worden sein, wird es den einzelnen Gruppenmitglieder erheblich mehr Kraft abverlangen eine erste gemeinsame Basis innerhalb der Gesamtgruppe zu finden. Daraus ergibt sich dann auch eine unnötig lange Formingphase, welche dann auch mit unnötigen Unsicherheiten einhergeht (vgl. Stahl 2012, S. 83).

3.1.2. Der Einzelne im Forming

Zunächst hat es den Anschein, dass sich die Mitglieder der Gruppe in dieser für sie unsicheren Situation recht unterschiedlich verhalten und agieren. So sind

einige äußerst unternehmungslustig, aufgeschlossen, neugierig und erwartungsvoll. Wo hingegen andere wiederum eher misstrauisch, ängstlich, vorsichtig oder auch wachsam sind. Es kann sogar Personen geben, die in solchen Situationen regelrecht panisch reagieren. Schaut man jedoch etwas genauer hin, fällt schnell auf dass sich die Verhaltensweisen der einzelnen Gruppenmitglieder gar nicht so sehr voneinander unterscheiden und sich sogar eher ähneln. Die meisten warten zunächst erst einmal ab, wie sich alles entwickelt und passen sich anfänglich sogar, auch entgegen ihrer Natur, den allgemeinen Verhaltensweisen an. Auch wird in dieser Phase Ausschau nach möglicherweise vertrauten Personen aus der Vergangenheit gehalten. So ergeben sich für den Einzelnen mögliche spätere Bündnispartner und das Gefühl des Alleinseins in der neuen Gruppe wird gemindert. Die meisten Menschen tendieren in dieser Phase, sollte die Gruppenleitung keine Richtung vorgeben, in ihnen bekannten Verhaltensweisen zu agieren. So reagieren einige mit Distanz, sind nachfragend, eher unpersönlich den anderen gegenüber und sind stets auf der Lauer und bereit für einen etwaigen Rückzug. Wieder andere preschen regelrecht nach vorne, setzen ihren Willen durch, sind gegenüber der restlichen Gruppe äußerst fordernd bis anklagend (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 195 – 196).

3.1.3. Komplikationen im Forming

Nach Eberhard Stahlkann kann es in der Anfangsphase einer Gruppe zu folgenden fünf Komplikationen kommen:

Erstens → die Gruppe zerfällt durch unklare offizielle Ziele. In diesem Fall verfügt die Gruppe über kein Thema und auch nicht über eine gemeinsame Aufgabe. Das führt schnell dazu, dass die Gruppe sich langweilt, ohne etwas zu tun umhersitzt oder es zu inhaltlichen Auseinandersetzungen kommt, noch bevor die Gruppe überhaupt die Chance hatte sich über gemeinsame Ziele zu definieren und zueinander zu finden. All dies führt schnell dazu, dass die gerade neu zusammengestellte Gruppe wieder zerfällt (vgl. Stahl 2012, S. 91).

Zweitens → die Gruppe ist beim Aufstellen von Konventionen⁵ blockiert. So ist es wenig gewinnbringend für die Gruppe sich über gemeinsame Ziele auseinanderzusetzen, wenn der Umgang untereinander nicht abgesichert ist.

⁵ Regel des Umgangs, des sozialen Verhaltens, die für die Gesellschaft als Verhaltensnorm gilt.

Geschieht dies dennoch, führt es aus der Unsicherheit der Gruppenmitglieder heraus häufig zu Überreaktionen, infolgedessen regelrecht um sich gebissen werden kann. Diese Konflikte sind für die Gruppe dann nahezu unlösbar und sind meistens durch Übertragungen der einzelnen Gruppenmitglieder geprägt. Derartige Auseinandersetzungen werfen die Gruppe in ihrer Entwicklung eher zurück als das es ihr dient, da die Beziehungen untereinander belastet werden, bevor sie sich gefestigt haben. Das kann einen langwierigen Prozess des wieder Geradebiegens nach sich ziehen oder zum Zerfall der Gruppe führen (vgl. Stahl 2012, S. 92).

Drittens → kann es zu unterschiedlichen Sicherheitsbedürfnissen innerhalb der Gruppe kommen. So brauchen einige Gruppenmitglieder eine absolut sichere Konventionsstruktur und wieder anderen reicht es aus, wenn diese eher schnell erstellt worden ist. Daraus ergibt sich ein Ungleichgewicht innerhalb der Gruppe. Die einen empfinden die Konventionsfindung als viel zu langwierig und wären gerne schneller weiterkommen. Andere hingegen haben das Gefühl überrannt zu werden von der Geschwindigkeit des Voranschreitens der Gruppenbildung und fühlen sich noch lange nicht sicher mit den bis dato geltende Gepflogenheiten und Umgangsformen. Das führt nicht selten dazu, dass sich innerhalb der Gesamtgruppe Störungen der Synchronisation ergeben und sich Kleinstgruppen bilden, was die Arbeit an gemeinsamen Zielen wiederum erschwert oder unmöglich macht (vgl. Stahl 2012, S. 96).

Viertens → kommt es auch vor, dass das Forming überhastet oder überdreht stattfinden. Dies ist der Fall, wenn sich noch keine hinreichende Anzahl von Gruppenmitgliedern gebildet hat, welche mit der entwickelten Konventionsstruktur konform geht und die Phase des Formings somit für absolviert empfindet. Der Leiter der Gruppe ist gut beraten, der Gruppe hier genügend Zeit einzuräumen sich zu finden und allgemein gültige Konventionen innerhalb der Gruppe zu entwickeln. Überfordert die Leitung hier die Gruppe, kann es schnell dazu kommen, dass die Gruppe nie zu einer solchen wird (vgl. Stahl 2012, S. 96).

Fünftens → gibt es laut Stahl die kollektive Vermeidungshaltung. Sind Ängste vor Konflikten oder Zerfall bezüglich der Gruppe durch die Mitglieder nicht bewältigt, kommt es zu besagter Vermeidungshaltung, welche für die Gruppenbildung notwendige Konflikte nicht zulassen. Schafft es die Gruppe also nicht eine gewisse Konfliktlösungskultur zu entwickeln, wird sie sich früher oder später daran

aufreiben und letztlich nicht zielführend arbeiten können oder auch zerfallen (vgl. Stahl 2012, S. 98).

3.1.4. Das Gruppenklima im Forming

Das Klima während der Formingphase ist maßgeblich davon geprägt, wie die einzelnen Gruppenmitglieder in der Vergangenheit in ähnlichen Situationen agiert haben und was sie im Zuge dessen gelernt haben. So sind die Einzelnen innerlich immer wieder hin- und hergerissen, ob sie sich nun so verhalten wollen wie es ihnen eigentlich behagt oder lieber erstmal so wie es „vermutlich“ den anderen Teilnehmern der Gruppe recht sein könnte. Häufig verhalten sich Menschen im Forming jedoch eher wirkungsorientiert, also weniger nach ihren inneren Maßstäben oder Befindlichkeiten, um den vermutlichen Erwartungen der anderen gerecht werden zu wollen. Da diese Erwartungen der Anderen allerdings nicht eindeutig benannt werden können, entsteht ein gewisses Unwohlsein und daraus resultierende Situationen werden dann schon mal als unverhältnismäßig heikel bewertet. Auch verlieren einzelnen Gruppenmitglieder häufig ihre Selbstsicherheit und agieren oder reagieren gehemmt. Dieses Gefühl von Unsicherheit innerhalb der Gruppe überträgt sich auch auf die Leitung der Gruppe, welche dann damit umzugehen hat, ohne zu wissen ob die gewählte Art und Weise die Richtige für die aktuelle Gruppe ist (vgl. Stahl 2012, S. 100 – 101).

3.1.5. Interventionen im Forming

Es eilig habende Gruppenleiter sollten hier, entgegen ihres innerlichen Antriebes, bewusst langsam vorgehen. Sollte das Forming zu schnell beendet werden und die Gruppe ohne Konventionsstrukturen arbeiten, wird sie dies in der Regel äußerst ineffizient tun, womit letztlich niemandem Rechnung getragen wird. Vielmehr sollte eine, auf einen gelungenen Start der Gruppe ausgerichtete Leitung darauf achten, dass folgende Punkte Beachtung finden (vgl. Stahl 2012, S. 104).

Der Leiter der Gruppe sollte dafür sorgen, dass seine Gruppe über die zwischenmenschlichen Grundregeln der Gruppe im Bilde ist und der Gruppe somit eine enorme Last abnehmen. Auch ist es die Aufgabe der Leitung der Gruppe zu Beginn des Findungsprozesses seine Idee der Gruppe und deren Ziele mitzuteilen

und somit, zumindest vorläufige offizielle Ziele der Gruppe definieren. Anschließend obliegt es der Leitung, in dieser Phase der Gruppenbildung, jedem Mitglied der Gruppe die Gewissheit über die Zugehörigkeit zur Gruppe zu vermitteln. So ist es im Forming noch gestattet und notwendig auch Verhaltensweisen einzelner Gruppenmitglieder zu akzeptieren und zu tolerieren, die auf Dauer nicht tragbar sein werden. So entsteht bei den betroffenen Gruppenmitgliedern nicht das Gefühl zurechtgewiesen zu werden und die Gruppen und/oder ihre Leitung ablehnend zu begegnen (vgl. Stahl 2012, S. 104 – 105).

3.1.6. Entwicklungsschritt der Gruppe im Forming

Die Öffnung der einzelnen Mitglieder der Gruppe und der damit verbundenen gegenseitigen Zuwendung, ist der Hauptbestandteil während des Formings. So ergibt es sich, dass jeder etwas von sich zeigt und ebenso etwas über die anderen erfahren kann. Des Weiteren sollen sich die Gruppenmitglieder gegenüber dem Thema der Gruppe öffnen, sodass sie bereit sind sich ohne Angst auf das Neue nun vor ihnen liegende einlassen zu können. Dies gelingt umso besser, wenn genügend Informationen über die Gruppe und das Thema vorhanden sind und grundlegende Regeln innerhalb des Gruppenverbandes vermittelt wurden. Durch eine erste erarbeitete oder vorgegebene Struktur ergibt sich Sicherheit und die Gruppe kann so langsam ins Storming übergehen (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 196).

3.1.7. Rolle und Aufgabe der Leitung im Forming

Um der Gruppe die notwendige Sicherheit und Orientierung zu geben, sollten von der Leitung genügend sachdienliche Informationen zu Verfügung gestellt werden. Dazu gehört eine eindeutige Struktur bezüglich Rahmenbedingung und Ablauf genauso wie fachliche Kompetenz. Zusätzlich sollte für Entspannung in angespannten Lagen gesorgt und Widerstände Einzelner respektiert werden. Sollte es einmal notwendig sein gibt die Leitung Einzelnen auch Schutz vor Abwertung durch andere Gruppenmitgliedern (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 197).

3.2. Storming

Diese Phase der Gruppenbildung kann getrost auch als Auseinandersetzungs- oder Ellenbogenphase bezeichnet werden. Sie ist davon geprägt, dass sich die einzelnen Mitglieder der Gruppe innerhalb der Gruppe positionieren und somit zueinander finden können. Sollten bereits aus früheren Gruppen Bekanntschaften bestehen und somit Aufgaben- und Statusrollen geklärt sein, kann diese Phase weitgehend unproblematisch verlaufen. Sind sich die Gruppenmitglieder allerdings bis dato unbekannt, kann es schnell zu unterschwelligen oder auch offen ausgetragenen Konflikten und Rivalitäten kommen. Auch werden im Storming Regeln die im Forming aufgestellt worden sind, auf Herz und Nieren geprüft (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 198).

3.2.1. Die Gruppe im Storming

Die Sicherheitsstruktur die während des Formings von der Gruppe erarbeitet wurde umfasst eher den kleinsten, gemeinsamen Nenner jedes Einzelnen Gruppenmitgliedes. Jetzt im Storming wird es etwas aufregender und immer mal wieder geradezu stürmisch. Denn nun versucht jedes Gruppenmitglied abseits zum kleinsten, gemeinsamen Nenner, seine eigenen Bedürfnisse und Zielvorstellung zu platzieren (vgl. Stahl 2012, S. 111).

Die Gruppe ist zudem von Vorfreude auf die bevorstehende gute Zusammenarbeit geprägt. Diese Vorfreude ist verbunden mit verschiedensten Erwartungshaltungen und Hoffnungen der einzelnen Mitglieder. Gleichzeitig ist die Gruppe während des Stormings äußerst anfällig für destruktive Einflüsse von Innen. Auch sind Machtverhältnisse und das selbstaufgestellte Regelwerk noch wenig erprobt, weswegen etwaige Störungen und wie die Gruppe und die Leitung damit umgehen, genauestens beobachtet. Die Bedeutung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden nimmt nun deutlich zu. Aus kleinen Untergruppen aus der Formingphase bilden sich zunehmend informelle Untergruppen heraus. Es bildet sich innerhalb der Gruppe, aus soziometrischen⁶ Größen wie Anziehung, Abstoßung und Ambivalenz, ein vorläufiges Gleichgewicht heraus. Die Gruppe hinterfragt, befürwortet oder lehnt die eingenommenen Rollen der Einzelnen

⁶ Soziometrie → bezeichnet ein Testverfahren, durch welches die gegenseitigen Kontakte innerhalb einer Gruppe und eine bestehende Abneigung und Zuneigung ermittelt werden.

innerhalb ihrer Gruppe ab. Hierbei bilden sich Rangordnungskriterien heraus nach welchen die Gruppe künftig agieren wird. Hier spielen Fachlichkeit, soziales Verhalten, aber auch mitgebrachter Status eine Rolle. Nun bilden sich innerhalb der Gruppe auch informelle Führerschaften⁷ heraus, welche nicht zwingend in Konkurrenz zur eigentlichen Leitung stehen. Allerdings kommt es auch vor, dass die informellen Früher die tatsächliche Leitung indirekt oder auch offen herausfordern. Auch wird die Leitung während des Stormings von der Gruppe und wie erwähnt von den informellen Führern auf den Prüfstand gestellt und somit immer mal wieder zur Zielscheibe Einzelner. Dadurch wird das Einhalten und vor allem das Durchsetzen, der von der Gruppe aufgestellten Regeln, durch die Leitung überprüft. Stellt ein Gruppenmitglied die Leitung an sich in Frage, kann es in dieser Phase schnell zum Machtkampf führen. Es ergibt sich während des Storming folglich einiges an Konfliktpotenzial innerhalb der Gruppe, welchen nun in verschiedenster Offen- und Heftigkeit ausgetragen wird. So verfestigen sich innerhalb der Gruppe erste Regeln im Umgang mit Konflikten (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 199 – 200).

Die Gruppe entwickelt so auch die zwingend notwendige Fähigkeit Unterschiede zwischen den Einzelnen zuzulassen und eine gewisse Kritikkultur zu etablieren. So können künftig Beziehung innerhalb der Gruppe vertieft werden, etwaige Partnerschaften und Bündnisse transparent gemacht werden, emotionale Bindungen einzelner Gruppenmitglieder an die Gruppe vertieft werden und Ziele die bislang umstritten und nicht von allen geteilt wurden besprochen und eventuell verändert werden (vgl. Stahl 2012, S. 112 – 113).

3.2.2. Der Einzelne im Storming

Im Zuge des Stormings und den damit verbundenen Auseinandersetzungen unter den Gruppenmitgliedern, werden die einzelnen Charaktere für die gesamte Gruppe sichtbar. Zum anfänglichen Wirgefühl aus der Formingphase, kommt nun schrittweise auch ein Ichgefühl hinzu. Die Auseinandersetzungen innerhalb der Gruppe helfen sämtlichen Mitgliedern der dieser dabei die eigenen Ziele abzuklären und diese auch den anderen zu erläutern und zu erklären. Die

⁷ Informelle Führung bezeichnet die unausgesprochene Leitung, die jemand übernimmt oder die ihr oder ihm von anderen zugeschrieben wird.

Gruppenmitglieder profitieren obendrein auch noch von den ausgetragenen Konflikten indem sie einen Zuwachs an Selbsterkenntnis und Entscheidungsfähigkeit erlangen (vgl. Stahl 2012, S. 115).

Durch die ausgefochtenen Konflikte während des Stormings setzen sich die einzelnen Gruppenmitglieder in Beziehung zueinander. Sie vergleichen sich mit anderen und die anderen miteinander. Sie bewerten das Erlebte und positionieren sich auf Grund der gesammelten Erkenntnisse innerhalb der Gruppe. Eine Vielzahl an Fragen begleiten den Einzelnen, die Einzelne durch diese Phase. Diese können unter anderem sein:

- Kann mich die Leitung innerhalb der Gruppe ausreichend schützen und wie kompetent ist sie überhaupt?
- Welchen Platz werde ich innerhalb der Gruppe einnehmen?
- Werden getroffene Vereinbarungen, Regeln und gängige Normen eingehalten?
- Bin ich bezüglich des anvisierten Ziels der Gruppe auch genügend motiviert?
- Kann ich hier etwas lernen und mein Wissen mit in die Gruppe einbringen?
- Was darf ich hier alles von mir zeigen und was nicht?
- Ist die Gruppe vertrauenswürdig?

In Abgrenzung zu den übrigen Gruppenmitgliedern entwickelt jedes Gruppenmitglied für sich sein eigenes Profil im Gruppenkontext um seine Rolle innerhalb der Gruppe zu finden. Das persönliche Nähe- und Distanzgefühl jedes Einzelnen spielt im Storming eine große Rolle und wird gegenüber den anderen formuliert und wahrgenommen. Wenn gleich eine neue Gruppe immer auch eine neue Chance auf eigene Rollenveränderung mit sich bringt, präsentieren sich die Mitglieder der Gruppe zumeist dennoch in den ihnen vertrauten Rollen und den anvertrauten Verhaltensweisen (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 198 – 199).

3.2.3. Komplikationen im Storming

Es gibt zwei Stormingstypen innerhalb einer sich bildenden Gruppe. Zum einen gibt es die Stormingphobiker, welche sich eher eingeschüchtert und von der Gruppe abgestoßen fühlen. Sie werden im Zuge dieser Phase alles tun um sich

anbahnende Konflikte, welche den Hauptbestandteil des Stormings darstellen, zu vermeiden. Sie empfinden sich selbst häufig als Versager innerhalb des Gruppenkontextes. Es ist auch möglich, dass sie die restliche Gruppe oder gar die Leitung als Versager sehen. Im Gegensatz dazu gibt es zum Zweiten auch die Stormingsüchtigen. Diese Gruppenmitglieder kennzeichnen sich dadurch, dass sie geradezu fasziniert sind. So sind sie engagiert bei der Sache und beteiligen sich rege am Storming. Sie lassen dabei keine sich bietende Gelegenheit zur Auseinandersetzung ungenutzt verstreichen. Diese Stormingtypen können sich, die Gruppe oder die Leitung ebenfalls als Versager ansehen, wenn es während des Stormings eben nicht zu ordentlichen Auseinandersetzungen kommt. Beide Stormingtypen haben ihre Daseinsberechtigung und haben recht und unrecht zugleich (vgl. Stahl 2012, S. 117).

Um dies zu erklären gilt es den Unterschied zwischen konstruktivem und destruktivem Storming kurz zu beleuchten.

Aus der Erfahrung der meisten Menschen handelt es sich im Zuge des Stormings zumeist um destruktives Storming. Dies ist immer dann der Fall, wenn die folgenden fünf Anhaltspunkte für ein konstruktives Storming nicht gegeben sind.

Der rechte Zeitpunkt → Ein Konflikt sollte immer dann ausgetragen werden, wenn er aktuell ist. Die betroffenen Gruppenmitglieder werden, wenn der Konflikt verschoben oder nicht bearbeitet wird, innerlich lange oder andauert daran festhalten und sich nicht auf weiterführende Dinge einlassen können oder wollen. Was letztlich dazu führen wird, dass das Miteinander der Gruppenmitglieder unter Aufmerksamkeits- oder Kontaktverlust leidet.

Das rechte Thema → Soll heißen, dass es der Gruppe gelingen muss sich auch die tatsächlichen strittigen Themen zuzuwenden und nicht am Thema vorbei zu streiten, was letztlich nicht zu Klärung des eigentlichen Konfliktes führt. Dies führt in späteren Stellvertreterkonflikten zu unnötiger Frustration und übertriebener Eskalation innerhalb der Gruppe. All dies wird die Gruppe, trotz heftigster Auseinandersetzungen keinen Millimeter voranbringen.

Die rechte Haltung → Um eine gewinnbringende Auseinandersetzung zu gewährleisten, die die Gruppe künftig auch voranbringt, ist es unerlässlich das die Beteiligten eine Grundhaltung besitzen die zwischen Verständnis und Einverständnis zu unterscheiden vermag. Wirkliches Verständnis signalisiert dem

Gegenüber tatsächliche Anteilnahme und dem sich damit verbundenen Auseinandersetzen mit den jeweiligen Ansichten und Positionen. Wohingegen bloßes Einverständnis die Sache für die Einzelnen erleichtern, da er sich nicht wirklich mit den Ansichten des Gegenübers auseinandersetzen muss und vielleicht seiner Argumentation erliegen könnte und somit einen eigenen Standpunkt aufgeben muss und ihn in Folge dessen auch nicht um- oder durchsetzen kann. Letzteres wird künftig nicht zu einem angenehmen und förderlichen Gruppenklima führen.

Der rechte gruppensdynamische Ort → Es gilt zwischen zwischenmenschlichen Zielkonflikten, Gruppenzielkonflikten, aus der äußeren Umwelt importierte Zielkonflikte oder aber auch aus der inneren Umwelt importierten Zielkonflikten zu unterscheiden. Aus dem jeweils vorliegendem Zielkonflikt ergibt sich folglich auch der an der Auseinandersetzung beteiligte Personenkreis.

Die rechte Konsequenz → Aus den während des Stormings auftretenden Konflikten muss die Gruppe auch ihre Konsequenzen ziehen. Es sollten gruppeninterne Verträge und Verabredungen entstehen und verinnerlicht werden, um eine abrechenbare Konfliktstruktur herausbilden zu können. Vermeidet die Gruppe sich mit ihrer Konfliktstruktur auseinanderzusetzen wird sie früher oder später immer wieder in weitere Störungen des Arbeitsablaufes schlittern (vgl. Stahl 2012, S. 117 – 127).

3.2.4. Das Gruppenklima im Storming

Innerhalb einer Gruppe die sich mitten im Storming befindet herrscht ein eher angespanntes und gereiztes Klima, welches voll mit konfliktbehafteten Themen ist. Befindet sich die Gruppe gerade in der Anfangsphase des Stormings werden eher kleinere Provokationen losgelassen um sich für die bevorstehenden Auseinandersetzungen quasi warmzulaufen. So ist diese Phase durchzogen von Regelverstößen, ironischen Einwänden oder unterschwelligem Beschwerden.

Sobald die Gruppe innerhalb des Stormings weiter vorgeschritten ist, ändert sich das Klima hin zu gekränktem oder ängstlichen Gefühlen, einzelne Gruppenmitglieder reagieren trotzig oder gar ärgerlich. Einige neigen in dieser

Phase sogar zu Wutausbrüchen oder einer gewissen Angststarre oder sind persönlich verletzt.

Sollten stormingtypische Verhaltensweisen unterdrückt oder nicht zugelassen werden, ergibt sich eine aggressive desinteressierte Grundeinstellung der Beteiligten. Aus der sich daraus ergebende resignierenden Ruhe der Gruppe entwickelt sich eine gewisse Trägheit, welche die eigentliche Arbeit an Themen der Gruppe nur mühselig voranschreiten. Begleitet wird die Gruppe dann von Auflösungserscheinungen (vgl. Stahl 2012, S. 130 – 131).

3.2.5. Interventionen im Storming

Grundsätzlich sollte immer das konstruktive Storming gefördert werden. Da dies jedoch häufig nicht gelingt, liegt es an der Leitung der Gruppe moralische Unterstützung zukommen zu lassen. Der Gruppe sollte vermittelt werden, dass es im Zuge des Zusammenfindens einer Gruppe zwangsläufig zu Konflikten kommt. So entlastet die Leitung die Gruppe und nimmt ihr die Angst vor moralischer Unkorrektheit. Auch sollte die Leitung ihre Wahrnehmung bezüglich auftretender unterschwelliger Konflikte mit der Gruppe teilen, um so rechtzeitig den Wind aus den Segeln zu nehmen und etwaige Konflikte frühzeitig mit dem entsprechenden Adressatenkreis zu besprechen. Es gibt weiterhin die Möglichkeit des Schaffens von Stormingventilen, indem die Leitung der Gruppe immer mal wieder, auf Nachfrage die Möglichkeit gibt sich mit ihren Problemchen auseinanderzusetzen. Des Weiteren sollten etwaige kleine Provokationen direkt von der Leitung aufgenommen und thematisiert werden, um diese im Keim zu ersticken (vgl. Stahl 2012, S. 131 – 133).

3.2.6. Entwicklungsschritte der Gruppe im Storming

Im Storming schafft die Gruppe die wichtige Voraussetzung für ein künftig angenehmes und arbeitsfähiges Klima bezüglich notwendiger Kooperationen untereinander. Es wird entschieden wie konstruktiv die Gruppe künftig mit Konflikten umgehen wird, ob ein Gruppengerüst geschaffen wird welches es der Gruppe erlaubt bestandsfähige Ansprachen zu treffen und genügend

zwischenmenschliche und inhaltliche Gemeinsamkeiten zu entwickeln (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 200 – 201).

3.2.7. Rolle und Aufgabe der Leitung im Storming

Die mit der Gruppenleitung beauftragte Person sollte sich in dieser Phase darauf einstellen, dass sie durch die Gruppe auf Durchsetzungsvermögen und Sachkompetenz hin getestet wird. So werden angewandte Methodiken und Interventionshintergründe auf ihre Sinnhaftigkeit hin hinterfragt. Auch sind Angriffe gegen die Gruppenleitung verbunden mit Schuldzuweisungen nicht undenkbar. Hier gilt es gelassen zu bleiben und der Gruppe klar zu signalisieren, dass die verschiedensten Bedürfnisse, Ansichten und Standpunkte der einzelnen Gruppenmitgliedern wahrgenommen werden und auch zugelassen werden. Die Leitung hat während des Stormings auch dafür zu sorgen das Gruppengeschehen im Auge zu behalten und Ungereimtheiten zu erkennen und anzusprechen. Während der Konfliktbewältigung gibt die Leitung den Mitgliedern der Gruppe zusätzlich stets das Gefühl von Sicherheit im Zuge einer Auseinandersetzung, indem diese fair von statten gehen und niemand Angst vor Verletzungen zu haben braucht (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 201).

3.3. Norming

Nun tritt die Gruppe in die Phase der Vertrautheit ein und sollte bis zu diesem Zeitpunkt früher vorhandene Ängste vor Konflikten abgelegt haben und für den Fall von auftretenden Konflikten innerhalb der Gruppe, entsprechende Konfliktlösungsstrategien etabliert haben. Diskrepanzen, die es zu Beginn unter Einzelnen oder innerhalb der kompletten Gruppe gab, sind an- und ausgesprochen worden und aus der Welt geschafft. Durch all diese Fortschritte, die die Gruppe bis jetzt gemacht hat ergibt sich eine erhebliche Zunahme an gruppeninternem Zusammenhalt. Die Identität der Gruppe hat sich soweit ausgebildet, dass sie sich gegenüber anderen, nicht Gruppenzugehörigen, mitunter ablehnend verhält. Es werden zunehmend gruppeneigene Rituale und

Idiome⁸ entwickelt und gelebt. Aus dem anfänglichen zusammengewürfelten Haufen ist ein „Wir“ geworden, was es nun zunehmend schwerer macht neue Mitglieder in die Gruppe zu integrieren (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 203).

3.3.1. Die Gruppe im Norming

Jetzt wo die Phase der stürmischen Auseinandersetzungen überstanden ist, rückt das Zusammengehörigkeitsgefühl der Gruppe in den Mittelpunkt. Die Gruppe rückt emotional näher zusammen, was sich nun auch auf bisherige Außenseiter überträgt, welche von der restlichen Gruppe ebenfalls akzeptiert werden. Jedoch wird vorausgesetzt, dass diese ihrerseits auch die Bedürfnisse der Gruppe respektieren. In dieser Phase sind Rückmeldungen der Einzelnen gegenüber dem Thema der Gruppe, einzelnen Gruppenmitgliedern oder auch der Leitung meist von positiver Natur. Einige Gruppenmitglieder fühlen sich in dieser endlich positiven Atmosphäre so wohl, dass sie damit beginnen auch Probleme privater Natur zu kommunizieren (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 204).

Auch hat die Gruppe während des Stormings verstanden, dass nicht jedes Gruppenmitglied dieselbe Vorstellung von der Arbeit und dem zwischenmenschlichen Verhalten innerhalb der Gruppe hat. So ist nun jedem klar was innerhalb der Gruppe als trennend empfunden wird. Die Gruppe hat nun die Aufgabe sich damit zu befassen wie sie auf Grundlage der vielen unterschiedlichen Ansichten Wege findet diese zu überwinden. Ziel ist es im Zuge dieses Prozesses Kompromisse zu schließen, allgemeingültige Konsequenzen für etwaige Verhaltensweisen zu entwickeln und sich gegenseitig zum Einhalten gemeinsam getroffener Absprachen zu verpflichten. Sobald die Gruppe diesen Schritt erfolgreich absolviert hat, kann sie sich nun darauf konzentrieren, was sie über das Beschäftigen mit sich selbst noch erreichen möchte (vgl. Stahl 2012, S. 140 – 141).

⁸ Eigentümliche Sprache → innerhalb einer sich abgrenzenden sozialen Gruppe bilden sich eigene Sprechweisen heraus.

3.3.2. Der Einzelne im Norming

Durch vorangegangene Konflikte und den damit verbundenen Gesprächen, hat nun jedes Mitglied der Gruppe seine Ansichten benannt und gegenüber den anderen vertreten und somit seinen Platz innerhalb des Gruppengefüges abgesichert und gefunden. Auch ist, wie oft befürchtet, die Angst vor der Kritik der anderen an der eigenen Person deutlich weniger heftig ausgefallen als anfänglich angenommen. Die führt zu einer inneren Ruhe und somit zu Ausgeglichenheit eines jeden Einzelnen. Die Gruppenmitglieder haben gelernt sich offen vor der Gruppe zu äußern ohne, wie vielleicht noch zu Beginn des ganzen Gruppenprozesses, davor zurückzuschrecken. Die Gruppenmitglieder fühlen sich von der Gruppe so wie sie sind akzeptiert und ein gewisses Gefühl von Geborgenheit entsteht. Es ist auch nicht untypisch, dass Freundschaften über die Gruppe hinaus entstehen (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 203 – 204).

3.3.3. Komplikationen im Norming

Laut Eberhard Stahl kann es während des Norming innerhalb einer Gruppe zu vier möglichen Komplikationen kommen. Er beschreibt diese Vier wie folgt:

Regeln und Metaregeln → so gibt es um etwaige Zielkonflikte zu regeln einen zweifachen Reglungsbedarf. Es müssen zum einen Regeln entwickelt und beschlossen werden, welche bestehende Konflikte der Gruppe klären. Diese Regeln zu bewältigen aktueller Konflikte werden gemäß Stahl „Regeln erster Ordnung“ genannt. Damit diese jedoch angewendet und funktionieren können, benötigt die Gruppe die so genannten „Regeln zweiter Ordnung“. Diese sind übergeordnete Metaregeln, die es der Gruppe ermöglichen mit Konflikten erster Ordnung umzugehen und diese beizulegen und in geordneten Bahnen zu einer Lösung zu kommen.

Storming-Überhänge → sollte das Storming überhastet und somit zu früh von der Gruppe verlassen worden sein, wird es ihr nun im Zuge des Norming auf die Füße fallen. So werde während des Stormings aufgetretene unbearbeitete Konflikte und Differenzen erneut aufflammen, was zu Frustrationen innerhalb der Gruppe führt.

Widerstand → Es passiert ebenso das einige Gruppenmitglieder, wenn die eigene Illusion vom Umgang miteinander nicht mit der tatsächlichen Situation einhergeht.

Stahl untergliedert hier fünf Formen des Widerstandes. Den taktisch bedingten, den charakterlichen bedingten, den aufgrund seelischer Ambivalenz, den aufgrund von Differenzen innerhalb vorhandener Teilgruppen und den aufgrund bestehender Tabus.

Norming-Tabus → Es gibt bei vielen Gruppen und ihren Mitgliedern einige Tabus die nie benannt oder verschriftlicht worden sind und teilweise auch unbewusst vorhanden sind. Dennoch sind sie in den Köpfen der Mitglieder allgegenwärtig und führen dadurch immer mal wieder am eigentlichen Thema der Vertragsverhandlungen vorbei und verfälschen das Ergebnis. Mögliche Tabus sind zum Beispiel, dass es weder Verlierer noch Gewinner geben darf, dass Sympathie und Antipathie beim Entscheidungsprozess keine Rolle spielen darf, dass ein Gruppenmitglied ausgeschlossen wird, dass weder Stärken noch Schwächen gezeigt werden dürfen oder auch niemand dazu gebracht werden darf etwas zu beschließen was er eigentlich nicht möchte (vgl. Stahl 2012, S. 149 – 153).

3.3.4. Das Gruppenklima im Norming

Sollte das Storming gut überstanden und von der Gruppe durchlaufen worden sein, Metaregeln festgelegt und es keine der genannten Widerstände innerhalb der Gruppe gibt ist das Klima gelöst und angenehm. Sollte es jedoch angespannt und von offenen oder unterschweligen Konflikten begleitet sein, so sollte die Gruppe sich wieder ins Storming zurückbegeben und somit lieber einen Schritt zurück gehen als unproduktiv weiter voran zu schreiten.

Es entsteht im Allgemeinen Erleichterung innerhalb der Gruppe darüber das die Phase der unangenehmen Auseinandersetzungen überstanden ist und allmählich eine arbeitsfähige Gruppe am Entstehen ist. Nachdem vorhandene Konflikte ausgemacht werden konnten, geht es nun daran diese Konflikte, ohne zu denken das etwaige Widersprüche nicht mehr vorhanden sind, zu lösen. Es herrscht eine tolerante, kompromiss- und akzeptanzbereite Stimmung zwischen den Gruppenmitgliedern. Das „Wirgefühl“ nimmt zu, was eine freundliche und faire Umgangsweise fördert und Ehrlichkeit untereinander stärkt. Sollte es in dieser Phase der Gruppendynamik zu erneuten Konfliktpotenzial kommen, steigert sich die Intensität der Streittheftigkeit nur sehr langsam und Konflikten kann somit

frühzeitig, in Ruhe und nach vorher verhandelten Abläufen und Umgangsformen, begegnet werden (vgl. Stahl 2012, S. 156 – 157).

3.3.5. Interventionen im Norming

Die Leitung der Gruppe braucht immer auch den Auftrag der Gruppe dazu sie zu führen. Diese Erlaubnis kann auch schon mal in Frage gestellt werden. In solchen Momenten ist die mit der Leitung der Gruppe beauftragte Person gut beraten die Beziehung zwischen Leitung und Gruppe zu klären bevor es wieder ans Arbeiten an den Gruppenthemen gehen kann. Auch gibt es innerhalb von Gruppe immer wieder sich widersprechende Erwartungen an die Leitung, wie etwa Konflikte möglichst schnell aus der Welt zu schaffen oder aber auch eine zu schnelle Lösung nicht zuzulassen. So kann die Leitung in solchen Situationen den Übergang vom Storming zu Norming beeinflussen, jedoch nicht ohne die Gruppe dabei mit einzubeziehen. Also seine Vermutung über schwelende Konflikte der Gruppe mitzuteilen und ob sie das genauso sieht. Worauf dann folgen sollte, dass das Problem welches die Gruppe gerade noch stark beschäftigt, zunächst geklärt wird. Auch sollte ein prägnanter Übergang vom Storming hin zum Norming geschaffen werden in dem herausgearbeitete Zielkonflikte klar benannt werden und nachgefragt wird ob dem so ist. Eine Visualisierung der erarbeiteten Punkte bezüglich eines Zielkonfliktes helfe der Gruppe sich bisher erreichtes vor Augen zu führen und zu verinnerlichen. Nachdem etwaige Konflikte die normalerweise noch ins Storming gehören geklärt wurden, ist es ratsam alle Beteiligten zu fragen ob nun alles okay ist oder noch jemanden etwas auf der Seele brennt was zum Thema gehört. Die Leitung sollte sich für diesen Prozess Zeit lassen und nichts überstürzen. Lieber etwas später oder langsamer vom Storming zum Norming gelangen als und somit späteres Arbeiten unnötig zu erschweren, sich vor der Gruppe unglaublich und führungsschwach zu präsentieren und mit einem unfertigen und löchrigen Gruppenvertrag aus dem Norming zu verabschieden.

Sollten während des Norming mehre Punkte zu bearbeiten sein, ist die Leitung gut beraten der Gruppe einige Vorschläge bezüglich der Reihenfolge zu unterbreiten. Diese Vorschläge dienen der Gruppe als Idee und sind keinesfalls in Stein gemeißelt und dürfen gerne von ihr verändert werden. Auch kann es notwendig werden der Gruppe für die Bearbeitung verschiedenster Punkte einen zeitlichen

Rahmen zu setzen, welchen ebenso wie die Reihenfolge der zu bearbeitenden Punkte nicht zwingend verbindlich sind. Letztlich wird sehr deutlich, dass es nur im Zusammenspiel zwischen Leitung und Gruppe und lieber etwas langsamer als zu schnell, zur erfolgreichen Bewältigung des Normings kommen kann (vgl. Stahl 2012, S. 157 – 159).

3.3.6. Entwicklungsschritte der Gruppe im Norming

Ein für alle Gruppenmitglieder enorm wichtiger Schritt ist es während des Norming die Erfahrung zu machen, dass sie sich völlig angstbereit und vertrauensvoll an die Gruppe wenden können. Diese Erfahrung führt nicht selten dazu, dass die Mitglieder der Gruppe nun auch außerhalb ihrer Gruppe ihre Meinung äußern und sich somit positionieren können. Dies ist insofern wichtig, als dass sich die Arbeit der Gruppe künftig häufig auch Anforderungen außerhalb ihres sicheren und vertrauten Umfeldes beinhalten wird. So rückt das Sachthema der Gruppe zum Ende des Normings wieder in den Fokus der Gruppe und die Orientierung rein auf das innere der Gruppe nimmt ab. Dieser Umstand gefällt nicht immer allen Gruppenmitgliedern, was in dieser Phase der Gruppenentstehung jedoch offen und ohne Angst kommuniziert und von der Gruppe aufgefangen werden kann (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 204 – 205).

3.3.7. Rolle und Aufgabe der Leitung im Norming

Der Gruppe Raum fürs bewusste wahrnehmen des Normings zu geben ist jetzt angesagt. Es steht die Förderung von Vertrauen innerhalb der Gruppe im Vordergrund und noch nicht das Arbeiten am eigentlichen Thema weswegen die Gruppe ursprünglich zusammengestellt wurde. Hierbei muss die Leitung jedoch darauf achten, dass die Grenze zwischen den Gruppenmitgliedern und der Leitung nicht zu sehr verwischen. Dennoch darf die Leitung das eigentliche Ziel der Gruppe jetzt nicht aus den Augen verlieren um stattdessen mit der Gruppe im Norming zu verweilen. Die Leitung kann sich nun nach erfolgreichem Norming aus der Prozessgestaltung zurückziehen, die Gruppe dies übernehmen lassen und sich eher in eine moderierende Rolle begeben. Um dies zu erreichen sind die einzelnen Mitglieder der Gruppe fachlich immer wieder zu fordern und zu fördern

um ein weitgehend eigenständiges Arbeiten zu ermöglichen. Dennoch obliegt es der Leitung nach wie vor ein Auge auf das Gesamtbild zu haben und gegebenenfalls bei auftretenden Konflikten unterstützend und wenn notwendig anweisend zur Verfügung zu stehen (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 205).

3.4. Performing

Im Performing konzentriert sich die Gruppe, weitgehend selbstständig und zielstrebig auf das eigentliche Arbeitsziel weswegen die Gruppe anfänglich geschaffen wurde. Die Gruppe hat gelernt offen und ohne andere zu verletzen oder vor den Kopf zu stoßen, miteinander umzugehen. Anstehende Aufgaben die zur Zielerreichung notwendig sind werden auf konstruktive Art und Weise angegangen und gelöst. Die Gruppe arbeitet nahezu selbstständig, sodass die Leitung sich weitestgehend zurückziehen und die Gruppe quasi aus der Ferne im Auge behalten und bei Bedarf führend und unterstützend eingreifen kann. Auch muss die Leitung in dieser Phase nicht ständig vor Ort bei der Gruppe sein um die bis hierhin erarbeitete Qualität zu gewährleisten (vgl. Budziasz und Kuhn 2021, S. 120).

3.4.1. Die Gruppe im Performing

Die Gruppe ist gereift und hat sich gefunden, so liegt der Fokus nicht mehr auf der Beziehungsarbeit der Gruppenmitglieder untereinander, sondern es wird sich auf das gemeinsame Ziel konzentriert. Die Gruppe organisiert sich meistens selbstständig und benötigt die Leitung nur noch selten. Aktivitäten und Arbeitsabläufe werden von der Gruppe indiziert. Jeder wird so akzeptiert so wie er oder sie ist und aufflammende Konflikte werden offen und auf der Grundlage von Vertrauen und sich bereits etablierten Konfliktlösungsstrategien bearbeitet. In dieser Phase bilden sich häufig zwei unterschiedliche Typen an Gruppenmitgliedern heraus. Die einen sind eher aufgabenfokussiert, die anderen eher auf den Gruppenzusammenhalt und die Beziehungen untereinander bedacht (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 208).

3.4.2. Der Einzelne im Performing

Der Einzelne ist nun hoch motiviert bei der Sache und fühlt sich mit all seinen Fähigkeiten, Ansichten und Schwächen im Kreise der Gruppe gut aufgehoben und auch bei Kritik an seiner Person sicher. Es kommt im Zuge dessen zu einer deutlich erhöhten Experimentier- und Risikofreude und auch fühlt der Einzelne dazu angespornt seine eigenen Fähigkeiten weiter zu entwickeln und neu zu entdecken. Kontakt zu Außenstehenden nehmen wieder zu und werden von den Gruppenmitgliedern aktiv gesucht (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 207 – 208).

Des Weiteren bewertet jedes Gruppenmitglied nun auch seine Wichtigkeit für die Gruppe und das Erreichen des gemeinsamen Ziels. Es wird ab gewägt ob man der Gruppe durch eigene Stärken hilft oder aber durch eigene Schwächen eher am erfolgreichen Arbeiten hindert, wobei letzteres über kurz oder lang zum Austritt aus der Gruppe führen kann. Einige Menschen sind nämlich aufgrund ihre Abreitssozialisierung so geprägt worden, dass sie die Zähne zusammenbeißen und trotz innerlichem Widerstand die Arbeit zu Ende bringen (vgl. Stahl 2012, S. 171).

3.4.3. Komplikationen im Performing

Es kann vorkommen, dass die Gruppe aufgrund von übersteigertem Selbstbild, dazu neigt sich selbst besser zu sehen als sie tatsächlich ist. Dies kann bis hin zur Überheblichkeit führen, welche sich aufrechterhält in dem andere und ihre Leistungen, Ansichten, Ansätze und Verfahrensweisen herabgewürdigt oder gar belächelt werden. Auch kann es zu einer nicht gewinnbringenden Konkurrenz unter den einzelnen Gruppenmitgliedern kommen. In diesem Fall werden, vergleichbare Ergebnisse von unterschiedlichen Personen und der ihnen entgegengebrachte Sympathie verschieden bewertet werden (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 209).

3.4.4. Das Gruppenklima im Performing

Die Gruppe setzt die Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder gezielt ein und es wird auf einer rationalen und offenen Ebene miteinander gearbeitet. Die Gruppenmitglieder stellen sich ohne Befindlichkeiten in den Dienst der Gruppe,

sodass ein bestmögliches Arbeitsergebnis erzielt werden kann. Sollte es dennoch zu Komplikationen kommen, werden diese ohne eine Vermischung von Beziehungs- und Sachebene auf alt bewährte Art und Weise von der Gruppe gelöst. Die Gruppe arbeitet in dieser Phase hoch konzentriert an ihren Zielen und das Miteinander stimmt einfach (vgl. Stahl 2012, S. 175).

3.4.5. Interventionen im Performing

In dieser Phase kommt es eher selten dazu dass die Leitung intervenierend tätig werden muss. Ganz im Gegenteil, dann es sein das gerade die Beteiligung der Leitung an der Gruppenarbeit dazu führt, dass sich die Gruppe unsicher fühlt und die Arbeit und somit auch das Ergebnis darunter leiden. Eine präventive Intervention seitens der Leitung kann hier nur sein, sich aus dem Gruppengeschehen fast komplett zurückzuziehen und die Gruppe arbeiten zu lassen. Sollte es der Leitung jedoch auffallen, dass die Gruppe sich zunehmend im Kreis dreht und Störungen sich beginnen zu häufen, ist es an der Zeit das sie eingreift. Die Gruppe sollte nun mit den bemerkten Tatsachen konfrontiert werden um die Sicht der Leitung zu besprechen. Gegebenenfalls leitet die Leitung, auch gegen den Widerstand der Gruppe, das Re-Forming oder den Abschied ein (vgl. Stahl 2012, S. 175 – 177).

3.4.6. Entwicklungsschritte der Gruppe im Performing

Die Gruppe hat sich während des Performings auf ihr höchstmögliches Arbeitslevel entwickelt und profitiert nun ihrem vorhandenen Potential. Um dies über einen längeren oder für das Erreichen des Arbeitszieles notwendigen Zeitraum halten zu können bedarf es innerhalb der Gruppe regelmäßige Feedbackrunden um auf Linie zu bleiben (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 208).

3.4.7. Rolle und Aufgabe der Leitung im Performing

Die Leitung hat nun die Aufgabe, so schwer es ihr auch fallen mag, die Gruppe loszulassen und eher auf der Ferne zu beobachten, Abläufe zu koordinieren,

Aufgaben zu delegieren oder aber auch Dinge zu moderieren (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 208 – 209).

Im Großen und Ganzen geht es für die Leitung darum der Gruppe unterstützend und hinweisend zu Seite zu stehen, der Gruppe ihre Selbststeuerung zu ermöglichen, auf die Fachlichkeit der Gruppe zu vertrauen und auch während der eigenen Zurückhaltung dennoch für die Gruppe präsent und abrufbar zu bleiben (vgl. Budziat und Kuhn 2021, S. 128).

3.5. Re-Forming und Abschied

Das Re-Forming stellt die letzte Phase der Gruppendynamik dar. Es ist möglich, dass die Gruppe in anderer oder gleicher Besetzung neue Arbeitsziele bekommt und die Gruppendynamik somit von Vorne beginnt. Diese Phase wird von Gefühlen wie Trauer, Freude, Wut oder auch Verleugnung begleitet. Leider wird diese Phase des Öfteren übersprungen und einfach nicht für sonderlich wichtig empfunden, was sich für eine neu orientierende Gruppe und das künftige Arbeiten dieser nicht positiv auswirken wird. Zu einem gelungenen Abschluss der Gruppentätigkeit gehört der gemeinsame Reflexionsprozess über die zurückliegende Zeit und das Erreichte oder eben nicht Erreichte. Die Gruppe zieht also Bilanz und kann aus ihren Erfahrungen in künftigen Gruppen profitieren (vgl. Budziat und Kuhn 2021, S. 121).

Da keine Gruppe ewig von Bestand sein wird kommt irgendwann einmal die komplette Auflösung der Gruppe und der damit verbundene Abschied aller Gruppenmitglieder. Dieser ist auch dann gekommen, wenn sich die Gruppe nicht mehr mit dem eigentlichen Thema beschäftigt und sich stattdessen häufig über die vergangenen Phasen unterhält. Die Abschiedsphase sollte stattdessen dafür genutzt werden sich über das Erreichte zu freuen und aus den Erfahrungen aller für künftige, ähnliche Aufgaben zu lernen. Auch gibt diese Phase den einzelnen Gruppenmitgliedern die Chance sich selbst zu reflektieren und mit den anderen über etwaige noch vorhandene Unstimmigkeiten zu reden und diese aus der Welt zu schaffen um so keine unbeglichenen Rechnungen offen zu lassen (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 210).

3.5.1. Die Gruppe im Re-Forming und Abschied

Das Arbeitsziel der Gruppe wurde erreicht oder auch verfehlt, sodass der ursprüngliche Grund für die Zusammenstellung der Gruppe nicht mehr vorhanden ist. Die Gruppe bekommt nun die Chance sich über ihre Erfahrungen und das erlebte auszutauschen, ein Fazit zu ziehen, daraus zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Somit ist nun der Moment des zur Ruhekommens gekommen, im Zuge dessen die Gruppe zurückschaut, sich neu orientiert oder Einzelne die Gruppe verlassen. Die Gruppe bilanziert über alles was passiert ist und was nicht, hinterfragt weshalb Eignes so gelaufen ist wie es gelaufen ist und spricht über in der zurückliegenden Zeit getroffene Absprachen und Vereinbarungen und überprüft diese auf ihre Tauglichkeit. Einige Gruppenmitglieder entfernen sich innerlich von der Gruppe und ziehen für sich allein ihre eigene Bilanz um auch daraus für künftige Gruppen zu lernen. Die Gruppe schwelgt in Erinnerungen und tauscht sich ausgiebig über die zurückliegende Zeit, mit all ihren Höhen und Tiefen aus (vgl. Stahl 2012, S. 178 – 179).

Da es für viele Menschen äußerst schwer ist, sich vom vertrauten Umfeld der Gruppe zu entfernen und der damit verbundenen Akzeptanz und die eigene Zugehörigkeit zu einer gut funktionierenden Einheit zu trennen, kommt es im Zuge des Abschiedes häufig zu einer bewussten aber unrealistischen Verlängerung des Prozesses. Am liebsten möchten einige Teilnehmer, trotz dem Erreichen des Ziels an der Gruppe festhalten oder sich weiterhin zu Treffen verabreden um die Gruppe nicht final auflösen zu müssen. Dieses Verhalten ist allerdings nur äußerst selten und in Einzelfällen von dauerhaftem Bestand. Hier ist auch eher der Wunsch nach weiterführender Beständigkeit, als das Weiterführen der Gruppe und ihrer Arbeit der Vater des Gedankens (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 211).

3.5.2. Der Einzelne im Re-Forming und Abschied

Der Einzelne findet nach dem bisherigen „Wir“, durch das Herauslösen aus der Gruppe und dem sich damit verbundenen Entfremden, wieder mehr zu sich selbst, zum „Ich“. So entsteht eine Betrachtung der zurückliegenden Zeit aus einer Position eines Außenstehenden, was einen unverblünten Blick und eine persönliche Sicht auf das Gesehene ermöglicht. Im Zuge dieses Prozesses wird sich auch mit anderen Gruppenmitgliedern oder komplett Außenstehenden über

die nun gesammelten Erkenntnisse ausgetauscht. Durch die Rückmeldung, das Feedback oder den Austausch mit anderen entsteht eine persönliche Gruppenbilanz des Einzelnen. Es entstehen beim Äußern der eigenen Bilanz, beim Einzelnen häufig ein Gefühl der Unsicherheit, welches er bereits aus dem Forming kennt. Dies führt zur inneren Unruhe, da der Einzelne zwar den Wunsch hegt den Gruppenmitgliedern seine Bilanz mitzuteilen, aber auch eine gewisse Angst davor von den Gruppenmitgliedern diesbezüglich zurückgewiesen zu werden. Es ergeben sich für jedes Mitglied der Gruppe also ähnlich wie im Forming wieder eine Vielzahl von möglichen Fragezeichen (vgl. Stahl, S. 185 – 186).

Zum Abschied gehört zwingend das Zulassen von Traurigkeit über das bevorstehende Ende der Gruppe um auftretende Gefühle nicht zu unterbinden und in Folge dessen die gesammelten Gruppenerfahrungen nicht abzuwerten. Erstrebenswert ist es, wenn jedes Mitglied der Gruppe die gemachten Erfahrungen auf sein künftiges Leben oder ähnliche Konstellationen übertragen und anwenden kann (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 211).

3.5.3. Komplikationen im Re-Forming und Abschied

Gruppen tendieren immer wieder dazu zu denken, dass sie sich einen Erfahrungsaustausch oder eine Reflexion nicht leisten können. Es soll so vermieden werden, kostbare Zeit für etwaige neue Projekte zu verschwenden und sich in endlosen Diskussionen wiederzufinden die für unnützlich gehalten werden, für neue Ziele und Aufgaben jedoch unerlässlich sind. Umso mehr in der Vergangenheit schiefgelaufen ist desto weniger Zeit wollen einigen Gruppenmitglieder darauf verschwenden dies aufzuarbeiten. Sie haben das Gefühl auf diese Weise noch mehr Zeit für ihre Arbeit zu verlieren. Durch das Auslassen des Bilanzziehens wird jedoch genau der gegenteilige Effekt erzielt. Die Gruppe gerät immer mehr ins Schleudern und verzettelt sich, was den Arbeitsprozess zunehmend stört und künftige gemeinsame Gruppen zusätzlich belastet (vgl. Stahl 2012, S. 187 – 188).

Auch kann es passieren, dass sich einzelne Gruppenmitglieder dem Abschiedsprozess und den damit als unangenehm empfundenen Gefühlen

entziehen, indem sie einfach fernbleiben oder aber andere Termine verschieben (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 212).

3.5.4. Das Gruppenklima im Re-Forming und Abschied

Zu Beginn des Re-Forming herrscht zumeist eine angespannte Stimmung in der Gruppe. Keiner möchte sich mit seinen Äußerungen zu seiner Bilanz zu weit aus dem Fenster lehnen. Es wird abgewartet bis sich andere mit ihrer Meinung vorwagen um abschätzen zu können ob die eigene Meinung sich mit diesen deckt oder ob die eigene Meinung von der der anderen weit abweicht. Sollte dem so sein entsteht schnell ein beklemmendes Gefühl und es wird eher geschwiegen als sich gegen die Gruppe und die vorherrschende Meinung zu stellen. So ergibt es sich, dass es zu Beginn des Re-Formings einige Zeit dauern kann bis sich überhaupt ein Gruppenmitglied dazu durchringen kann sich gegenüber der Gruppe mit seiner Meinung zu positionieren. Dies gelingt einigen schneller, wieder andere versuchen ihre Meinungsäußerung komplett zu vermeiden. Das Klima kann während des Re-Formings auch schon mal hektisch werden, da einige Gruppenmitglieder dazu neigen alles Gesagte vorschnell zu bewerten, zu kommentieren oder vorschnelle Lösungen zu präsentieren. Wird dem kein Einhalt geboten endet die Gruppe schnell sogar in stormingähnlichen Zuständen.

3.5.5. Interventionen im Re-Forming und Abschied

Um einer Stagnation oder gar dem Ausbleiben des Re-Formings entgegenzuwirken, muss der Tagesordnungspunkt „Austausch oder Rückblick“ erst einmal verankert und kommuniziert werden. Es ist ratsam der Gruppe einen Fahrplan für das Re-Forming vorzugeben und dadurch den Einzelnen und die Gruppe zu entlasten. Hier gibt es nun mehrere Möglichkeiten, wie etwa Gesprächsrunden in Form einer metakommunikatorischen Runde. So wird das Thema aus einer Art Draufsicht, abseits von Emotionen und persönlichen Befindlichkeiten betrachtet. Auch einen Austausch, unmittelbar nach einer entsprechenden Situation kann hilfreich sein um das Ausklinken von Einzelnen aus dem Thema zuzulassen. Es sollte ein geeignetes Klima für den Austausch innerhalb der Gruppe geschaffen werden, innerhalb dessen etwaige Widerstände

der Gruppe oder Einzelner mit eingebunden werden. Es kann also vor Beginn der Auseinandersetzung bewusst angesprochen werden, dass sich einige in dieser Situation unwohl fühlen werden, was jedoch völlig normal und in Ordnung ist. Es muss vermittelt werden, dass jeder hier seine Meinung äußern kann ohne Angst vor möglichen Reaktionen haben zu müssen. Die Leitung kann, um es den Rednern zu erleichtern eine Reihenfolge vorgeben, in welcher die Teilnehmer ihre Beiträge der Gruppe vorstellen. Auch ist es angezeigt etwaigen Redepausen, gerade zu Beginn der Runde genügend Zeit einzuräumen. Dies ermöglicht es jedem Einzelnen sich innerlich zu sammeln und darauf vorzubereiten seinen Beitrag zu kommunizieren (vgl. Stahl 2012, S. 196 – 204).

3.5.6. Entwicklungsschritte der Gruppe im Re-Forming und Abschied

Die Gruppe kann es akzeptieren, dass die Gruppe in seiner bisherigen Konstellation nicht auf ewig Bestand haben kann und die Arbeit am eigentlichen Thema geschafft worden ist oder zu keinem Ergebnis geführt hat. Es kann Bilanz des bisher Erreichten, sowohl in fachlicher, als auch in sachlicher Hinsicht gezogen werden. Zurückliegende, eventuell nicht bearbeitete Konflikte innerhalb der Gruppe oder nicht erreichte Ziele können, ohne sie ändern zu können, dennoch hingenommen werden. Die Gruppe kann das Zurückliegende entsprechend würdigen, gegebenenfalls Abschied von einzelnen Gruppenmitgliedern nehmen und ihren Blick gemeinsam mit anderen auf neue Projekte und Ziele richten (vgl. Budziat und Kuhn 2021, S. 128).

Letztlich geht darum den anderen Gruppenmitgliedern beim eigenen Bilanzziehen aufrichtig und ehrlich zu begegnen. Nur so wird es möglich sein seine Schlüsse daraus zu ziehen und gewinnbringende Sichtweisen für die Zukunft zu entwickeln (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 211 – 212).

3.5.7. Rolle und Aufgaben der Leitung im Re-Forming und Abschied

Der Leitung der Gruppe kommt die wichtige Aufgabe zu einem geeigneten Rahmen für bisher Unausgesprochenes oder Ungelöstes innerhalb der Gruppe zu stellen. Auch werden keine neuen Gesprächsfelder aufgemacht und sich stattdessen auf die Vergangenheit konzentriert. Die Leitung darf und sollte auch

die eigene Traurigkeit über das nahende Ende der ursprünglichen Gruppe äußern und den Teilnehmern somit vermitteln, dass sie mit ihren Gefühlen und Emotionen nicht allein sind. Rituale die den Abschied Einiger und die Neuausrichtung Anderer einleiten hat die Leitung zu gestalten und anzustoßen (vgl. Budziat und Kuhn 2021, S. 128).

Der Leitung kommt beim Abschied zudem die Aufgabe zu entstehende Spannungsfelder zu erkennen, sie zu benennen und final auch zu beenden und entsprechend zu moderieren. Hierzu ist es notwendig den Ablauf eines Abschiedes im Vorfeld zu planen und die Gruppe rechtzeitig darauf vorzubereiten und einzustellen (vgl. Gellert und Nowak 2007, S. 212).

4. Beantwortung der Leitfrage und Fazit

Leitfrage:

Welche gruppenspezifischen Prozesse sind kennzeichnend für die Heimerziehung und was erwartet den Sozialarbeiter, die Sozialarbeiterin in den verschiedenen Phasen?

Während des Schreibens an dieser Bachelorarbeit ist mir zunehmend bewusster geworden, dass die beiden am häufigsten auftretenden Phasen der Gruppendynamik in der Heimerziehung das Forming und das Storming sind. In der heutigen Heimerziehung in stationären Einrichtungen herrscht eine mittlere bis hohe Fluktuation der Kinder und Jugendlichen. So gibt es auf der einen Seite die Jugendlichen die ihre Hilfe in einer Einrichtung über mehrere Monate bis hin zu Jahren durchlaufen. Auf der anderen Seite gibt es jedoch auch die Kinder und Jugendlichen, die nach wenigen Tagen, Wochen oder Monaten auf Grund ihres Verhaltens oder aus Überforderung der Einrichtung mit dem gezeigten Verhalten, vorzeitig entlassen werden. Diese dann frei gewordenen Plätze, werden in der Regel schnell wieder mit anderen Kindern und Jugendlichen nachbesetzt um die Wirtschaftlichkeit der Einrichtung sicherzustellen. So ergibt es sich, dass die meisten in Einrichtungen lebenden Gruppen im Forming und Storming gefangen bleiben und sich innerhalb dieser beiden Phasen im Kreis drehen. Das Erreichen von höheren Phasen wie dem Norming oder gar dem Performing wird der Gruppe

durch die nicht vorhandene Beständigkeit eines gleichbleibenden Personenkreises zumeist verwehrt. So haben in der Heimerziehung beschäftigte Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen es folglich sehr häufig mit den ersten beiden Phasen der Gruppendynamik und den damit einhergehenden Verhaltensweisen der zu betreuenden Kinder und Jugendlichen zu tun. So sollte der Fokus der Mitarbeiter darauf gerichtet sein, sich auf zurückhaltende und beobachtende Bewohner einzustellen, ihnen die jeweils unterschiedlichen Sicherheiten zu geben und die nötige Zeit einzuräumen sich untereinander anzunähern und ein Zusammengehörigkeitsgefühl zu entwickeln. Dabei ist es wichtig zu akzeptieren, dass sich immer wieder erneut kleine Grüppchen innerhalb der Wohngruppe bilden, die sich untereinander sympathisch sind. Die Mitarbeiter sollten in dieser Phase auch dafür sorgen, dass die Gruppe über die zwischenmenschlichen Grundregeln des Heimes im Bilde ist. In dieser Phase kann es dazu kommen, dass auch Kinder und Jugendliche, die sich schon länger in der Einrichtung befinden, ihr Verhalten ändern und an die neue Situation anpassen. Dadurch kann das Gefühl von Rückschrittigkeit des betreffenden Klienten oder der betreffenden Klientin beim Mitarbeiter aufkommen.

Zusätzlich sollten die Merkmale des Stormings den Mitarbeitern bekannt sein, um auf diese gefasst zu sein, mit ihnen umgehen zu können und die Schuld letztlich nicht bei den Kindern und Jugendlichen oder sich selbst zu suchen. Da sich innerhalb der Gruppe die „Machtverhältnisse“ wieder neu ordnen, kommt es zu Konflikten und Auseinandersetzungen innerhalb der Wohngruppe. Jeder Mitbewohner ist zu diesem Zeitpunkt vermehrt auf seinen eigenen Vorteil bedacht und gerade ältere Jugendlichen versuchen ihre Stellung innerhalb der Gruppe zu verbessern. Dies geschieht gerade dann häufig, wenn der bisherige Alpha der Gruppe ausgezogen ist oder frühzeitig entlassen wurde. Während den nicht ausbleibenden Auseinandersetzungen innerhalb der Gruppe wird es auch diejenigen Mitbewohner geben, die sich nicht trauen ihre Meinung zu äußern. Andere hingegen bilden sich ein, über den Dingen stehen zu können und somit auch mal über das Ziel hinausschießen zu dürfen. So versuchen sie durch Dominanz gegenüber den anderen Gruppenmitgliedern, die Phase der Positionsfindung jedes Einzelnen schnell zu überspringen, um ihnen keine Chance zu geben sich innerhalb der Gruppe zu positionieren. Dies geschieht jedoch zumeist eher unterbewusst als durch kühle Berechnung, sodass der Mitarbeiter

oder die Mitarbeiterin aufkommende Reibungspunkte und daraus resultierende Konflikte zwar zulässt, er oder sie allerdings den moralischen Kompass im Blick behält und Ungerechtigkeiten und übertriebene Selbstdarstellung in Zaum hält. Zusätzlich sollten die Mitarbeiter ihre Gruppe genau im Auge behalten und unterschwellige, sich anbahnende Konflikte erkennen, die Gruppe frühzeitig darauf hinweisen, um dem Konflikt keine zu große Bühne zu geben. Schafft es die Gruppe so lange zusammen zu bleiben, um das Storming gemeinsam zu bewältigen, stehen auch in stationären Einrichtungen mit erheblich verhaltensauffälligen Kindern und Jugendlichen die Zeichen nicht länger auf Sturm und ruhigere Zeiten sind angesagt. Dann kann sich tatsächliches Arbeiten mit der Gruppe einstellen, da die Gruppe sich nicht mehr damit befassen muss, die Grundlagen des Miteinander zu „verhandeln“! Aufgrund wirtschaftlicher Interessen der Träger und den damit verbundenen zügigen Neubesetzungen offener Plätze kommt es eher selten dazu, dass eine Gruppe Zeit hat sich zu finden und bis zum Norming oder Performing zu reifen. In einer gefestigten Gruppe, innerhalb derer die Regeln und Positionen erprobt und klar sind, könnten neue Mitglieder ohne größere Konflikte und Auseinandersetzungen aufgenommen werden. So müsste sich die Gruppe nicht ständig mit sich selbst beschäftigen und könnte innerhalb der Gruppendynamik Fortschritte machen.

Sind sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Heime dessen bewusst, so können sie etwas gelassener mit den anstrengenden Situationen innerhalb der von ihnen betreuten Gruppen umgehen. Sie wüssten, dass die ständige Unruhe innerhalb der Gruppe weder an den Kindern und Jugendlichen, noch an ihrer geleisteten Arbeit liegt, sondern eher daran, dass durch das zu schnelle Neubesetzen von freien Plätzen die Gruppendynamik immer wieder unterbrochen wird und von vorne beginnt. Mit diesem Satz beschließe ich meine Bachelorarbeit.

Quellenverzeichnis

Beck, Norbert: Therapeutische Heimerziehung, Grundlagen, Rahmenbedingungen, Methoden, Lambertus Verlag, 1. Auflage, Freiburg im Breisgau, 2020.

Budziat, Rosa/Kuhn, Hubert R.: Gruppen und Teams professionell beraten und leiten, Handbuch Gruppendynamik für die systemische Praxis, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2021.

Colla, Herbert u.a.: Handbuch Heimerziehung und Pflegekinderwesen in Europa, Luchterhand Verlag, Kriftel, 1999.

Dießler, Helmar: Gruppendynamische Übungen & und Spiele, Ein Praxishandbuch für Aus- und Weiterbildung sowie Supervision, Junfermann Verlag, 6. Auflage, Paderborn, 2009.

Freigang, Werner/Bräutigam, Barbara/Müller, Matthias: Gruppenpädagogik, Eine Einführung, Beltz Juventa, 1. Auflage, Weinheim, 2018.

Gellert, Manfred/Nowak, Claus: Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung, Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams, Limmer Verlag, 3. Auflage, Meezen, 2007.

Hartwig, Luise u.a.: Gruppenpädagogik in der Heimerziehung, IGfH-Eigenverlag, 1. Auflage, Frankfurt am Main, 2010.

Laaber, Michael: Wirkungsfaktoren in der stationären Kinder- und Jugendhilfe, Die Bedeutung von Beziehungsarbeit von Kindern und Jugendlichen, Akademiker Verlag, Beau Bassin, 2019.

Macsenaere, Michael u.a.: Handbuch der Hilfen zur Erziehung, Lambertus Verlag, Freiburg im Breisgau, 2014.

Nowaki, Katja: Die Neuaufnahme in der stationären Heimerziehung, Lambertus Verlag, Freiburg im Breisgau, 2014.

Rechtien, Wolfgang: Angewandte Gruppendynamik, Ein Lehrbuch für Studierende und Praktiker, Beltz Verlag, 4. Auflage, Weinheim, 2007.

Stahl, Eberhard: Dynamik in Gruppen, Handbuch der Gruppenleitung, Beltz Verlag, Weinheim, 2012.