Norming

Norming

- Vertragsphase
- Es müssen klare und tragfähige Regelungen gefunden werden.
- Aus den unterschiedlichen und konkurierenden Zielen werden die für alle verbindlichen "überlebensfähigen" Ziele ausgewählt.
- Sich-Festigen, Sich-Abfinden, Einigung
- Vereinbarungen

Ist die Storming-Phase konstruktiv verlaufen, herrscht anschließend in der Gruppe eine Stimmung wie nach einem Sommergewitter: Die Luft ist rein, die Sicht ist klar, die Atmosphäre entspannt sich

Am Liebsten würde man jetzt direkt an die Arbeit gehen, aber halt! Erstmal müssen die Lehren aus den vorangegangenen Konflikten gezogen werden!

Erst, wenn die Gruppe ein verlässliches Netz von (schriftlichen, mündlichen, impliziten, expliziten) Absprachen geknüpft hat, kann die Gruppe von der Beschäftigung mit sich selbst ablassen und sich dem zuwenden, was sie darüber hinaus erreichen will.

Jeder Einzelne gewinnt hier jene Erwartungssicherheit, ohne die er sich in der Gruppe nicht sicher bewegen könnte. Dieses Wissen setzt ihn in den Stand, Vertragsbrüche von anderen zu benennen und die Folgen eigener Vertragsverletzungen abzuschätzen.

Klärende Fragen

- Worauf kann ich verzichten und welche Ziele sind für mich unverzichtbar?
- Welche Einschränkungen bin ich bereit hinzunehmen?
- Welche Zusicherungen kann ich machen, welche muss ich verlangen?
- Mit wem werde ich in Zukunft verstärkt zusammenarbeiten und wem gehe ich lieber aus dem Weg?
- Welche Rolle und Position kann und will ich in dieser Gruppe ausfüllen?
- Welch Ziele lassen sich in dieser Gruppe erreichen, welche verfolge ich besser in Teilgruppen oder außerhalb der Gruppe?
- Was bringt mir die Gruppe letztendlich noch?
- Wer kann und will weiterhin Gruppenmitglied sein, wer will oder muss gehen?

Widerstand

Reihenfolge

- Metaregeln vor Regeln erster Ordnung
- vordringliche vor nachgeordneten Zeilkonflikten
- Beziehungsthemen vor Schachthemen
- Grundsatzfragen vor Detailarbeit
- Konflikte auf/mit höherer Hierachieebene vor solcher auf/mit untergeordneter Hierachieebene

Taktisch bedingter

Um heimlich und verdeckt doch weiter an Zielen arbeiten zu können, die im öffentlichen Einigungsprozess abgewählt wurden, wird versucht die Verschriftlichung dieser Abmachungen unter fadenscheinigen Gründen zu verhindern: "Wir sind doch alle erwachsene Menschen und haben verstanden, aus welcher Richtung der Wind weht; ich glaube nicht, dass wir unsere kostbare Zeit jetzt noch mit kleinkrämerischer Paragraphenreiterei vergeuden müssen"

charakterlich bedingt

Manche Menschen brauchen Harmonie und Flexibilität als Lebenselexier. Sobald ein Wust an Differenzen gesetzgeberische Filigranarbeit verlangt, werden sie unruhig und schlagen scheinharmonische Lösungen vor, die die kritischen Punkte in wolkigen Formulierungen verschwinden lassen.

aufgrund seelischer Ambivalenzen

Innere Widersprüche bezüglich der verhandelten Inhalte

- Ich möchte auf keinen Fall, dass wir uns in dieser Gruppe "siezen" und ich möchte auf keinen Fall, dass sich jemand zum "Du" gezwungen fühlt.
- Ich habe Angst davor, dass in dieser Gruppe über privates geredet wird, und gleichzeitig sehne ich mich danach.

Unter diesen Umständen wird während der Verhandlungen häufig die Position gewechselt (Schlingerkurs) und zwar bevorzugt dann, wenn sich gerade eine Entscheidung abzeichnet. Der Betreffende möchte unbedingt verhindern, dass sich die Gruppe schneller entscheidet als er selbst.

aufgrund von Differenzen innerhalb von Teilgruppen

Sobald sich eine Einigung mit einem äußeren Gegner abzeichnet, werden die teilgruppeninternen Differenzen "unter uns" virulent, die bislang durch den Konflikt "mit denen" verdeckt waren.

Dieser Widerstand äußert sich darin, dass gegenüber jedem sich abzeichnendem Kompromiss eine Ja-aber-Haltung eingenommen wird und stets neue Zusatzforderungen ins Spiel gebracht werden, die die Einigung erschweren.

aufgrund bestehender Tabus

Beispiele

- Es darf keine Gewinner und Verlierer geben.
- Es dürfen keine Unterschiede hinsichtlich Leistungsfähigkeit, Attraktivität , Bildung ect. deutlich werden.
- Es darf niemand auf etwas verpflichtet werden, das er nicht von sich aus wählt.
  - Der gruppendynamische Gewinn: "Ich brauche keine Sorge zu haben, dass ich überstimmt werde; wir sind eine Gruppe, in der niemand von der Mehrheit zu etwas genötigt werden darf!"
- Trennungs-Tabu: Niemand darf aus der Gruppe verstoßen werden
  - Viele Mitglieder haben Angst vor dem Ausgeschlossenwerden
  - Der gruppendynamische Gewinn: Der Einzelne beruhigt die Angst davor selbst ausgeschlossen zu werden. Weiterhin will er nicht derjenige sein, der anderen den Auschluss nahe legt (auch den Ausschluss von den Vorzügen der Mitgliedschaft), um selbst umso ungehinderter von den Vorzügen zu profitieren. Dieses Vorgehen widerspricht oftmals dem Selbstideal der Beteiligten, die sich ungern als Egoisten sehen.

Für den gruppendynamischen Gewinn nehmen viele Gruppen lieber die ständige Neuinzinierung der immer gleichen Konflikte oder deren Verdrängung in Kauf, als an ihren Tabus zu rühren.

30.10.2009 Dieses Mindmap ist entstanden nach den Inhalten aus "Dynamik in Gruppen" von Eberhard Stahl, Belz Verlag, Weinheim, 2007"