

Lebensphasen einer Gruppe

Was läuft da eigentlich so ab, wenn sich ein Hauskreis findet? Die Forschung über Teamprozesse liefert hilfreiche Erkenntnisse. Im ersten Teil der neuen Serie widmet sich Anke Wiedekind den vier Phasen nach Tuckman: Forming, Storming, Norming, Performing.

Teamentwicklung ist ein zentrales Thema in Arbeitsprozessen, denn produktive Teams bringen produktive Ergebnisse. Auf Hauskreise übertragen: Wenn Kleingruppen gute Teams sind, so ist das ein Segen für jeden Einzelnen und es hat auch positive Auswirkungen auf die Umgebung. Aber wie entwickelt sich ein Team?

Der Forscher Bruce Tuckman hat in den 1960er Jahren hier wichtige Grundlagen gelegt und vier Phasen ausgemacht: Forming, Storming, Norming, Performing – in der erweiterten und revidierten Fassung sind es übrigens sechs Phasen.

Durch die Phasen

Auf Hauskreise bezogen, würde man die vier Phasen folgendermaßen beschreiben: Es gibt eine unruhige Phase, in der der Hauskreis sich findet (Forming). Diese Phase ist geprägt von Kennenlernen, von Unsicherheit, auch von Kommen und Gehen. Eine verbindliche Hauskreisteilnahme ist noch nicht vorhanden, man ist eher in einer Schnupper- und Annäherungsphase.

Die darauffolgende Phase ist oft konflikthaft (Storming). Man gerät aneinander, weil viel diskutiert und ausgekämpft werden muss: Gruppenregeln, Kommunikationsformen, Fragen der Verbindlichkeit, Themen, über die gesprochen werden soll, überhaupt die inhaltliche Gestaltung und der Ablauf des Hauskreises. Manchmal fallen in diese Phase auch Auseinandersetzungen zwischen einzelnen Hauskreismitgliedern, die den gesamten Hauskreis mitbetreffen. Aus den Konflikten heraus definiert der Hauskreis sein Miteinander, seine internen Regeln, seine Abläufe (Norming). Er findet seine Form, sein Gepräge.

In dieser Norming-Phase sind auch gut noch Wechsel möglich: Menschen, die in der Storming-Phase für sich erkannt haben, dass der Hauskreis für sie nicht der richtige ist. Oder umgekehrt auch Hauskreise, die erkennen, dass sie durch die Teilnahme von bestimmten Menschen überfordert sind. Ist diese Phase überwunden und erfolgreich beendet, kommt der Hauskreis in seine Höchstphase, in der er optimal funktioniert (Performing).

Konflikte sind normal

Nimmt man Tuckmans Modell als Grundlage, dann sind viele rhythmisch wiederkehrende Phänomene in der Hauskreisarbeit plötzlich besser interpretierbar: Zum Beispiel, dass nach einer unruhigen Findungsphase Konflikte auftreten. Konflikte sind normal in Gruppen. Das lehrt das Modell. Sie gehören zu einem natürlichen Reifungsprozess dazu. Sie bedeuten keinesfalls, dass der Hauskreisleiter versagt hat. Auch dass es eine Zeit gibt, in der die Reflexion über das Miteinander, über Regeln im Hauskreis wichtig sind und Vorrang vor dem eigentlichen Programm haben müssen. Man muss sich als HauskreisleiterIn also nicht grämen, wenn man über Wochen in internen Diskussionen über die Art und Weise der Gestaltung des Hauskreises feststeckt, statt das zu tun, was man vielleicht lieber tun würde: Bibel zu lesen, sich darüber auszutauschen und zu beten. Auch das Festlegen von Regeln und Abläufen ist Teil einer natürlichen Gruppenentwicklung.

Das Modell lehrt uns, dass bestimmte Phasen in der Entwicklung von Gruppen normal sind. Sich bewusst zu machen, dass eine Gruppe durch bestimmte Phasen gehen kann, lässt Hauskreisleitende aufatmen, weil – unter Umständen – nicht sie für die Schwierigkeiten im Hauskreis verantwortlich sind, sondern die Phase. Das kann helfen, in schwierigen Zeiten cool zu bleiben, durchzuhalten und mit dem Hauskreis weiterzugehen.

Bestechend einfach, aber auch passgenau?

„Keep it simple and stupid“ ist ein Erfolgsrezept von Modellen, die uns helfen, die Wirklichkeit zu strukturieren. Die Klarheit von Tuckmans Modell ist dabei bestechend. Damit verbindet sich jedoch der deutlichste Einwand, den nicht nur die Forschung, sondern auch viele Hauskreisleitende in der Auseinandersetzung mit diesem Modell formuliert haben: „Bei mir lief das nicht so schön klar ab wie in dem Modell“, habe ich oft gehört, als ich es in Schulungen präsentierte. „Bei mir überlappten sich die Phasen.“ „Ich wusste manchmal gar nicht so genau, in welcher Phase ich eigentlich war...“

Diese und ähnliche Rückmeldungen beschreiben: Die Phasen sind in der Wirklichkeit nicht so klar abgegrenzt, wie Tuckman es darstellt. Wenn diese Phasen überhaupt so zutreffen in ihrer Abfolge, dann muss man sie sich eher wie überlappende Plateaus vorstellen, so dass sich die Phasen in ihren Ausprägungen überlagern.

Das bezieht sich auch auf die zeitliche Ausdehnung der Phasen. Man darf sich das nicht so vorstellen, dass ein Hauskreis drei Monate in der Forming-Phase bleibt, um sich dann ein Vierteljahr lang in die nächste Phase zu begeben. Auch da ist die Wirklichkeit komplexer. Man geht davon aus, dass es in jeder Phase Aufs und Abs gibt und dass ihre Dauer variiert. Das zeigte sich in Untersuchungen, die versucht haben, die vier Phasen der Teamentwicklungen in den verschiedenen Arbeitsteam zu identifizieren. Sie lassen sich nachweisen, ja, aber wie lange sie andauern, wie intensiv sie sich zeigen, das bleibt sehr variabel.

Phasen gestalten

Tuckman hatte sein Modell an der Beobachtung von (psychiatrischen) Therapiegruppen entwickelt. Er selbst hegte eine gewisse Skepsis, ob sich das auch auf andere Teamprozesse übertragen lässt. Er war überzeugt: Teams, die etwa beruflich miteinander arbeiten, unterliegen anderen Dynamiken als Therapie- und Selbsterfahrungsgruppen. Vermutlich muss man auch differenzieren zwischen verschiedenen beruflichen Einsatzfeldern. Ein kreatives Team einer Marketing-Agentur geht in seiner Arbeit durch andere Prozesse als ein Team in einer Verwaltungseinheit oder ein pastorales Team in einer Kirchengemeinde. Bleibt die offene Frage, wo sich Hauskreise einzeichnen.

Klar scheint jedoch bis jetzt: Teams und damit auch Hauskreise profitieren, wenn sie Prozesse strukturiert angehen. Das heißt, Hauskreisleitende tun gut daran, Teamphasen, wie auch immer sie aussehen, im Blick zu behalten. Was heißt das? Wer in der Anfangsphase des Hauskreises dem Kennenlernen der Teilnehmer Raum gibt, so dass Beziehungen geknüpft werden können und man sich langsam öffnet, der hat schon eine Menge richtig gemacht. Wer nach einer kurzen Vorstellungsrunde direkt an die Arbeit geht, als würde man sich schon lange kennen und hätte sich längst eingespielt, kann das erfolgreiche Durchlaufen dieser Phase behindern.

Auch die Norming-Prozesse brauchen Zeit. Diese Zeit zu investieren, muss nicht zwangsläufig in Konkurrenz zum geistlichen Programm eines Hauskreises stehen, vielmehr erleben wir ja auch Gott und Glauben in dem Gestalten unserer Beziehungen. Es könnte also ein Kunstgriff sein, diese Prozesse geistlich durchlässig zu machen, Gott und das Gespräch mit ihm in diese Prozesse einzubinden. Wir werden in den kommenden Artikeln dazu noch mehr hören ...

Stabilität oder Langeweile

Eine weitere Erkenntnis aus dem Modell von Tuckmann: Stabilität tut Teams gut. Wer neu anfängt, fängt auch in der Teamentwicklung neu an. Übertragen auf Hauskreise hieße das: Bleibt als Hauskreis möglichst lang zusammen, dann vermeidet ihr das Risiko, in frühere, unruhige, konflikthafte Phasen der Hauskreisentwicklung zurückzufallen. Aber was ist mit der Erfahrung, die gerade länger bestehende Hauskreise machen, dass sich ein Hauskreis auch leerlaufen kann und den langsam quälenden Tod der Langeweile stirbt? Eine spannende und gerade im Blick auf Hauskreise viel diskutierte Frage, die wir in den folgenden Artikeln noch näher beantworten wollen: Wie viel Stabilität und wie viel Veränderung braucht ein Hauskreis, um für seine Mitglieder gewinnbringend zu sein?

In dieser Artikelserie geht es um die Frage, was wir aus der Teamentwicklung für die Hauskreise lernen können. Wir werden nicht bei Tuckman stehen bleiben. Was sind die neuesten

Erkenntnisse der Forschung bezogen auf Teamprozesse? Was können wir Hauskreisleiter aus ihnen lernen? Und wie verhält es sich mit dem bisherigen Tuckman-Modell?

Dr. Anke Wiedekind ist Pfarrerin der evangelischen Kirchengemeinde Cochem.