

Inhalt

Geleitwort von Friedemann Schulz von Thun	XV
Einführung	XIX

Teil I Die Triebkräfte

1 Die Gruppe als Ort, ein Ziel zu erreichen	3
1.1 Der persönliche Zielpool	4
1.2 Der Zielpool der Gruppe	8
1.3 Der Gruppenvertrag	11
2 Die Evolution des Gruppenvertrags	15
2.1 Zwei Rahmenbedingungen: Chaos und Selbstorganisation	15
2.1.1 Der Gruppenzielpool – ein chaotisches System	15
2.1.2 Der Gruppenzielpool – ein sich selbst organisierendes System	16
2.2 Das Prinzip der Evolution	18
2.3 Der evolutionäre Viertakt	20
2.3.1 Die vier Taktschläge im einzelnen	21
2.3.2 Der Viertakt als Diagnoseinstrument	23
2.3.3 Der Gruppencoach als Katalysator des evolutionären Kreislaufs	24
2.3.4 Die Evolutionsfähigkeit von Gruppen	26
2.3.5 Die Ideologie des Guten Willens	26
3 Die Beschaffenheit der Ziele	31
3.1 Die Transparenz von Zielen	31
3.1.1 Die Öffentlichkeit von Zielen	32
3.1.2 Die Wählbarkeit von Zielen	33

3.2	Vier Typen von Zielen	33
3.2.1	Wählbare, öffentliche Ziele	33
3.2.2	Wählbare, nicht-öffentliche Ziele	34
3.2.3	Gesetzte, öffentliche Ziele	38
3.2.4	Gesetzte, nicht-öffentliche Ziele	44

Teil II Der Prozess

4	Gruppenentwicklung – nach dem erweiterten TUCKMAN-Modell	49
4.1	Die Phasen des Gruppenprozesses	49
4.1.1	Forming: Sicherheit und Abgrenzung in der Gründungsphase	51
4.1.2	Storming: Unterschiedliche Zielvorstellungen und Konflikt in der Streitphase	52
4.1.3	Norming: Kompromiss und Entscheidung in der Vertragsphase	52
4.1.4	Performing: Leistung und Bewährung in der Arbeitsphase	53
4.1.5	Re-Forming: Bilanz und Veränderung in der Orientierungsphase	53
4.2	Die Phasenabfolge im Gruppenalltag	55
4.2.1	Schnelldurchfahrten, Umwegstrecken, Abkürzungen	55
4.2.2	Das „Verklumpen“ von Phasen	56
4.2.3	Das Auseinanderziehen von Phasen	58
4.2.4	Teamentwicklung als Phasenprüfung	58
4.3	Modelleinschränkungen in der Wirklichkeit	61
4.3.1	Fließende Phasenübergänge	61
4.3.2	Themenspezifische Ungleichzeitigkeit von Phasen	61
4.3.3	Unvollständigkeit	62
4.3.4	Unterschwelligkeit des Phasendurchlaufs	62
4.3.5	Wahl des Zeithorizonts für die Phasenbetrachtung	63
4.3.6	Selbstähnlichkeit	64
4.3.7	Variabler Zeitbedarf	64
5	Die Gründungsphase: Forming	67
5.1	Die Gruppe im Forming	67
5.1.1	Die Stunde Null	67
5.1.2	Offizielle Ziele als sachliche Ausgangspunkte	68
5.1.3	Konventionen als zwischenmenschlicher Ausgangspunkt	69
5.1.4	Die Konventionsstruktur – das Produkt des Formings	71

5.2	Die Einzelnen im Forming	73
5.2.1	Unbestimmtheit der Anfangssituation	73
5.2.2	Nährboden für Übertragungsphänomene	73
5.2.3	Ankommen im Hier und Jetzt	76
5.3	Komplikationen im Forming	77
5.3.1	Zerfall der Gruppe durch unklare offizielle Ziele	77
5.3.2	Blockade bei der Aufstellung von Konventionen	78
5.3.3	Unterschiedliche Sicherheitsbedürfnisse innerhalb der Gruppe	82
5.3.4	Überhastetes und überdehntes Forming	83
5.4	Das Gruppenklima im Forming	85
5.4.1	Wirkungsorientierung und Konformität	85
5.4.2	Arbeiten im Forming	87
5.5	Interventionsansätze im Forming	88
5.5.1	Gewissheit vermitteln	89
5.5.2	Wahrheit der Situation veröffentlichen	89
5.5.3	Konflikte verschieben	91
5.5.4	Scheu und Zurückhaltung akzeptieren	92
6	Die Streitphase: Storming	95
6.1	Die Gruppe im Storming	95
6.1.1	Vom Gemeinsamen zum Trennenden	96
6.1.2	Die Konfliktstruktur	96
6.1.3	Amplifikation der Spannungen	99
6.1.4	Vorbeugendes und störungsbezogenes Storming	99
6.2	Die Einzelnen im Storming	100
6.2.1	Individualität wird sichtbar	100
6.2.2	Angst im Storming	101
6.2.3	Angst vor dem Storming	102
6.3	Komplikationen im Storming	103
6.3.1	Der rechte Zeitpunkt	104
6.3.2	Das rechte Thema	105
6.3.3	Die rechte Haltung	107
6.3.4	Der rechte gruppensdynamische Ort	108
6.3.5	Die rechte Konsequenz	112
6.3.6	Konstruktives Storming	113
6.4	Das Gruppenklima im Storming	116
6.4.1	Wetterleuchten	116
6.4.2	Gewitter	116
6.4.3	Tiefdruck	117

6.5	Interventionsansätze im Storming	117
6.5.1	Dem Raum geben, was im Raum ist	118
6.5.2	Dem einen Rahmen geben, was sich Bahn bricht	120
6.5.3	Die Verkraftbarkeit im Auge behalten	123
6.5.4	Das Ende finden	125
7	Die Vertragsphase: Norming	127
7.1	Die Gruppe im Norming	127
7.1.1	Vom Trennenden zum Überbrückenden	127
7.1.2	Die Vereinbarungsstruktur	128
7.1.3	Selektion der „überlebensfähigen“ gemeinsamen Ziele	129
7.2	Die Einzelnen im Norming	131
7.2.1	Erwartungssicherheit	131
7.2.2	Fragen im Norming	131
7.3	Komplikationen im Norming	131
7.3.1	Regeln und Metaregeln	132
7.3.2	Stormingüberhänge	134
7.3.3	Widerstand	135
7.3.4	Normingtabus	139
7.4	Das Gruppenklima im Norming	143
7.4.1	Erleichterung	143
7.4.2	Versöhnung	143
7.5	Interventionsansätze im Norming	144
7.5.1	Norming einleiten	145
7.5.2	Struktur vorgeben	146
7.5.3	Komplikationen bearbeiten	147
7.5.4	Tragfähige Regeln vereinbaren	148
7.5.5	Norming beenden	150
7.5.6	Gruppenbilanz ermöglichen	151
8	Die Arbeitsphase: Performing	153
8.1	Die Gruppe im Performing	153
8.1.1	„Endlich wird gearbeitet!“	153
8.1.2	Die Kooperationsstruktur	154
8.1.3	Restabilisierung	156
8.1.4	Variation im Performing	157
8.1.5	Dauer des Performings	160
8.2	Die Einzelnen im Performing	161
8.3	Komplikationen im Performing	161
8.3.1	Prozessdefizite	161

8.3.2	Versagensangst	162
8.3.3	Katastrophen	164
8.3.4	Aktionismus	164
8.4	Das Gruppenklima im Performing	165
8.5	Interventionsansätze im Performing	166
8.5.1	Zurückhaltung	166
8.5.2	Re-Forming einleiten	166
9	Die Orientierungsphase: Re-Forming	169
9.1	Die Gruppe im Re-Forming	169
9.1.1	Vom Erfahrenmachen zum Erfahrungsauswerten	169
9.1.2	Die Bilanzen der Einzelnen	170
9.1.3	Die Bilanzstruktur	171
9.1.4	Variation der Ziele	174
9.1.5	Umgehen des Re-Formings	176
9.2	Die Einzelnen im Re-Forming	177
9.2.1	Wieder zu sich finden	177
9.2.2	Unbestimmtheit, Unsicherheit, Phantasien	177
9.2.3	Einander neu begegnen	178
9.2.4	Für sich einstehen	179
9.3	Komplikationen im Re-Forming	179
9.3.1	Hast	179
9.3.2	Vermeidung	180
9.3.3	Verflachen	181
9.3.4	Verengen	184
9.4	Das Gruppenklima im Re-Forming	185
9.4.1	Anspannung	185
9.4.2	Beklemmendes Schweigen	185
9.4.3	Vermeidungsklima	186
9.4.4	Laues Klima	187
9.4.5	Hektisches Klima	188
9.4.6	Austauschklima	188
9.5	Interventionsansätze im Re-Forming	189
9.5.1	Dem Re-Forming einen Rahmen geben	189
9.5.2	Ein Austauschklima schaffen	195
9.5.3	Das Eis brechen	199
9.5.4	In die Breite gehen	201
9.5.5	Engführung	205
9.5.6	Interventionen im Überblick – Die Morgenrunde	208

Teil III Die Struktur

IO Dimensionen der Gruppenstruktur	219
10.1 Das Riemann-Thomann-Kreuz	219
10.2 Charakterstruktur und seelische Dynamik	221
10.2.1 Die Ausgangssituation: Abgegrenztheit und Berechenbarkeit	221
10.2.2 Vier Typen	226
10.2.3 Seelische Heimatgebiete	231
10.3 Beziehungsstruktur und -dynamik	238
10.3.1 Komplementäre Gegenbewegung	238
10.3.2 Polarisierung und Teufelskreis	240
10.3.3 Die Antriebsdynamik	242
10.3.4 Entpolarisierung	244
II Das Gruppenfeld	247
11.1 Gruppenvertrag und Gruppenfeld	247
11.1.1 Das Riemann-Thomann-Kreuz als Gruppenkompass	247
11.1.2 Das Feld der Gruppe	251
11.2 Vier Gruppenfeldtypen	253
11.2.1 „Gemeinschaft“	254
11.2.2 „Truppe“	255
11.2.3 „Team“	256
11.2.4 „Haufen“	257
11.2.5 Übergänge und Mischtypen	258
11.3 Das Aufgabenprofil	260
11.3.1 Die Güte des Gruppenfeldes	260
11.3.2 Die Anforderungen der Aufgabe	261
11.4 Anpassung	264
11.4.1 Umgang mit Anpassungsdruck	264
11.4.2 Chancen und Risiken der Akkomodation des Gruppenfeldes	268
11.5 Der Coach im Anpassungsprozess	272
11.5.1 Notar, nicht Missionar des Veränderungsdrucks	272
11.5.2 Die Idealisierungsfall	275
I2 Themen im Gruppenfeld	277
12.1 Die thematische Landkarte	277
12.1.1 Vom Kompass zur Landkarte	277
12.1.2 Themen als Zwickmühlen	279

12.1.3	Themen im Wertequadrat	282
12.1.4	Routenplanung	286
12.2	Themenbearbeitung	287
12.2.1	Themen als Graviationszentren	287
12.2.2	Bewusstheit herstellen	288
12.2.3	Ein Thema anregen	292
13	Rollen im Gruppenfeld	295
13.1	Rollen vereinfachen das Geschehen	295
13.1.1	Rollen stiften Identität	296
13.1.2	Rollen machen die Kommunikation berechenbar	297
13.1.3	Rollen stabilisieren das Gruppenfeld	298
13.1.4	Rollenträger geben thematische Orientierung	299
13.2	Rollenverteilung im Gruppenfeld	300
13.2.1	Zwei Aspekte des Rollengeschehens	300
13.2.2	Rollenverteilung als Symptomatik	301
13.3	Psychologische Rollen	302
13.3.1	Rollen in einer Schulklasse	303
13.3.2	Psychologische Rollen als Thementräger	312
13.3.3	Wie werden psychologische Rollen vergeben?	313
13.4	Gruppendynamische Rollen	317
13.4.1	Gruppendynamische und materielle Macht	317
13.4.2	Vier gruppendynamische Hauptrollen	318
13.4.3	Neurotische Rollenvergabe durch die Gruppe	321
13.4.4	Neurotische Rollenübernahme durch Einzelne	325
Teil IV Die Praxis		
14	Gründung und Entwicklung einer Familienberatungsstelle	333
14.1	Falldarstellung	333
14.1.1	Die Beteiligten	333
14.1.2	Die Arbeitsgemeinschaft	335
14.1.3	Das Studienkollektiv	336
14.1.4	Die Projektgruppe	337
14.1.5	Die freien Stellen	338
14.1.6	Das Kollegium in der Blüte	340
14.1.7	Die Krise	340
14.1.8	Die Erben	341

14.2	Die Interpretation	341
14.2.1	Die Vorgeschichte	341
14.2.2	Das Forming: Protest	342
14.2.3	Das Feld: Team-Gemeinschaft	343
14.2.4	Re-Forming, Storming, Norming	343
14.2.5	Ein verschlepptes Storming	344
14.2.6	Performing	345
14.2.7	Assimilation	346
14.2.8	Destruktives Storming und Auflösung	347
14.2.9	Fazit	348
15	Das Kommunikationstraining	351
15.1	Falldarstellung	351
15.1.1	Der Auftrag	351
15.1.2	Die Seminargruppe	352
15.1.3	Der Seminarbeginn	355
15.1.4	Festgefahren	356
15.1.5	Nichts geht mehr!	357
15.1.6	Der Eklat	359
15.2	Die Interpretation	360
15.2.1	Diadochenkämpfe im Schatten des Re-Formings	360
15.2.2	Forming: Die (Un-)Wahrheit der Situation	361
15.2.3	Das Feld	362
15.2.4	Eine feldfremde Aufgabe	362
15.2.5	Destruktives Storming	364
15.2.6	Performing ohne Norming	367
15.2.7	Ein rechtes Thema	368
15.2.8	Ein mäßig gelungenes Performing	370
15.2.9	Prognose	371
Anhang		
	Fragen zur Diagnose des Gruppenfeldes	373
	Anmerkungen	377
	Literatur	391
	Stichwortregister	393