

# Inhaltsverzeichnis

**Geleitwort 8**

**Vorwort 12**

Zielgruppen

**Einleitung 15**

**DAS INDIVIDUUM AUF DEM WEG IN DIE GRUPPE –  
DAS PRINZIP GRUPPENDYNAMIK 21**

**Ausblick 22**

**Das Prinzip Gruppendynamik 23**

**Das Individuum in der Gruppe 25**

Das Individuum kann frei wählen

Muss die Freiheit Einzelner auf Kosten anderer gehen?

**Das Individuum-in-Gruppe 29**

Inwieweit stimmen Selbstbild und Fremdbild überein?

Drei Grundbedürfnisse: Zugehörigkeit, Macht und Intimität

In Gruppen spielen Rollen eine Rolle

Die Rolle gehört zur Gruppe und nicht dem Individuum

**Wir halten zusammen – die schützende Gruppe 49**

Der Mensch ist von Grund auf ein kommunikatives Wesen

Der Zusammenhang zwischen Gruppengröße und gefühlter Nähe

Der Unterschied zwischen Vergemeinschaftung und Vergesellschaftung

Der Unterschied zwischen Kollaboration und Kooperation

Der Unterschied zwischen Gruppe und Team

**Groupthink – Gruppen können restriktiv sein 64**

Gruppen verfolgen ein Gleichgewichtsmodell

Restriktion und Regression: Der unheilige TeamGeist

Die unreife Gruppe – Groupthink

Drei »klassische« Experimente

Konsequenzen aus den Experimenten

## **Die Gruppe – ein Bestandteil der Organisation 86**

Exkurs: Das Ziel der Organisation war nicht Entfremdung  
Keine Organisation ohne Gruppe, keine Gruppe ohne Organisation  
Der Sinn menschlicher Bypass-Strukturen in Organisationen  
Flexibilität jenseits von Positions- und Stellenbeschreibungen

## **Die Arbeitsfähigkeit von Gruppen 95**

Was wird benötigt, um die Arbeitsfähigkeit herzustellen?  
Die Ressourcen der Gruppe  
Das Modell der Arbeitsfähigkeit von Gruppen  
Die selbstgesteuerte und die fremdgesteuerte Gruppe

## **DIE GRUPPE UND IHRE GRUPPENPROZESSE 113**

### **Ausblick 114**

### **Gruppen sind Interaktion und Organisation 115**

### **Das Struktur-Prozess-Modell (Teil 1) 118**

Die Prozessebene als Summe individueller Entscheidungen  
Die GruppenStrukturebene  
Verdopplung der Realität durch Sprache

### **Ein kurzer Exkurs zur Geschichte der Trainingsgruppe 135**

Die Gruppe – sowohl diskreditiert als auch moralisch überhöht  
Gruppendynamik als Gegenentwurf zum rauen Individualismus  
Gruppendynamik und die Ideologien der 1930er-Jahre in den USA  
Die Entdeckung der T-Gruppe 1946 und die Aktionsforschung  
Die T-Gruppe und ihre berüchtigte Beziehungsarbeit

### **Die Trainingsgruppe und ihre Lernchancen 147**

Der Ablauf des T-Gruppenprozesses  
Das Hier-und-Jetzt-Prinzip und das Feedbackprinzip  
Das (Er)Finden von Gruppenstrukturen und deren Nutzen

### **Interventionen im gruppensystemischen Setting 171**

Zwei Interventionsebenen  
Personen- und gruppenbezogene Interventionen  
Empathie als zentrale Trainerkompetenz  
Aus Übertragungsphänomenen heraus in die T-Gruppe intervenieren  
Spiegelungsphänomene und Spannungsregulierung

**Taugt die T-Gruppen-Methode zur Teamentwicklung? 194**

Das Ideal des aufgeklärten Wirgefühls

Das T-Gruppen-Setting im Vergleich zur Teamentwicklung

Kann Selbstdiagnose eine Methode der Teamentwicklung sein?

**DIE GRUPPE INNERHALB DER ORGANISATION 209**

**Ausblick 210**

**Teamentwicklung und die Arbeitsfähigkeit von Gruppen 213**

Wenn Gruppen und Teams strukturell über- oder unterfordert werden

**Die Selbstorganisation von Gruppen in Organisationen 218**

Langsamkeit und Schnelligkeit in Organisationen

Geschlossenheit und Offenheit von Gruppen in Organisationen

Duale Führung zwischen Sachebene und Gefühlsebene

**Das Struktur-Prozess-Modell (Teil 2) 227**

**Die vier Seiten der Organisation – eine Diagnosegrundlage 232**

**Die reife Gruppe – das Phasenmodell der T-Gruppe 240**

Das klassische GruppenphasenModell

Das »andere« GruppenphasenModell

**Ein Diagnosekompass für Gruppeninterventionen 256**

Individuelle Ebene – Schnittstelle »Individualdynamik«

Gruppenebene – Schnittstelle »Gruppendynamik«

Organisationale Ebene – Schnittstelle »Organisationsdynamik«

Das Eisbergmodell

Diskursive Gedanken zu Interventionen nach Otto Hürter

**Zusammenfassung und Schluss 276**

Was zeichnet eine gruppensdynamische Haltung aus?

Wie können Gruppen arbeitsfähig werden?

**Literaturverzeichnis 280**