

Inhalt

Eine chassidische Geschichte	5
Vorwort zur 4. Auflage	17
Geleitwort	18
Einführung	21

I Die Triebkräfte 27

1 Die Gruppe als Ort, ein Ziel zu erreichen 29

1.1 Der persönliche Zielpool	30
1.2 Der Zielpool der Gruppe	34
1.3 Die Koordination des Zielpools	37
1.3.1 Selbstorganisation: Lassen	38
1.3.2 Führung: delegiertes Lenken	39
1.3.3 Selbststeuerung: gemeinsames Lenken	39
1.3.4 Die Wahl im Dreieck der Anforderungen	39
1.4 Der Gruppenvertrag	41

2 Die Evolution des Gruppenvertrages 44

2.1 Das Prinzip der Evolution	44
2.2 Der evolutionäre Viertakt	46
2.2.1 Die vier Takschläge im Einzelnen	47
2.2.2 Der Viertakt als Diagnoseinstrument	48
2.2.3 Der Gruppencoach als Katalysator des evolutionären Kreislaufs	50
2.2.4 Die Evolutionsfähigkeit von Gruppen	51
2.2.5 Die Ideologie des Guten Willens	52

3 Die Beschaffenheit der Ziele 55

3.1 Die Transparenz von Zielen	55
3.1.1 Die Öffentlichkeit von Zielen	56
3.1.2 Die Wählbarkeit von Zielen	57
3.2 Vier Typen von Zielen	57
3.2.1 Wählbare, öffentliche Ziele	57
3.2.2 Wählbare, nicht-öffentliche Ziele	58
3.2.3 Gesetzte, öffentliche Ziele	63
3.2.4 Gesetzte, nicht-öffentliche Ziele	69

II	Der Prozess	73
4	Gruppenentwicklung – nach dem erweiterten Tuckman-Modell	75
4.1	Die Phasen des Gruppenprozesses	75
4.1.1	Forming: Sicherheit und Abgrenzung in der Gründungsphase	76
4.1.2	Storming: Unterschiedliche Zielvorstellungen und Konflikt in der Streitphase	77
4.1.3	Norming: Kompromiss und Entscheidung in der Vertragsphase	78
4.1.4	Performing: Leistung und Bewährung in der Arbeitsphase	78
4.1.5	Re-Forming: Bilanz und Veränderung in der Orientierungsphase	79
4.2	Die Phasenabfolge im Gruppenalltag	80
4.2.1	Schnelldurchfahrten und Umgehungen	80
4.2.2	Das »Verklumpen« von Phasen	82
4.2.3	Das Auseinanderziehen von Phasen	83
4.3	Modelleinschränkung in der Wirklichkeit	84
4.3.1	Fließende Phasenübergänge	84
4.3.2	Themenspezifische Ungleichzeitigkeit von Phasen	85
4.3.3	Unvollständigkeit des Phasendurchlaufs	85
4.3.4	Unterschwelligkeit des Phasendurchlaufs	86
4.3.5	Wahl des Zeithorizonts für die Phasenbetrachtung	86
4.3.6	Selbstähnlichkeit	87
4.3.7	Variabler Zeitbedarf	87
5	Die Gründungsphase: Forming	90
5.1	Die Gruppe im Forming	90
5.1.1	Die Stunde Null	90
5.1.2	Offizielle Ziele als sachliche Ausgangspunkte	91
5.1.3	Konventionen als zwischenmenschlicher Ausgangspunkt	92
5.1.4	Die Konventionsstruktur – das Produkt des Formings	94
5.2	Die Einzelnen im Forming	95
5.2.1	Unbestimmtheit der Anfangssituation	95
5.2.2	Nährboden für Übertragungsphänomene	96
5.2.3	Ankommen im Hier und Jetzt	98
5.3	Komplikationen im Forming	99
5.3.1	Zerfall der Gruppe durch unklare offizielle Ziele	99
5.3.2	Blockade bei der Aufstellung von Konventionen	100
5.3.3	Unterschiedliche Sicherheitsbedürfnisse innerhalb der Gruppe	104
5.3.4	Überhastetes und überdehntes Forming	104
5.3.5	Unbewusste kollektive Vermeidungshaltungen	106
5.4	Das Gruppenklima im Forming	109
5.4.1	Wirkungsorientierung und Konformität	109
5.4.2	Arbeiten im Forming	111

5.5	Interventionsansätze im Forming	112
5.5.1	Vermitteln von Gewissheit	113
5.5.2	Veröffentlichen der Wahrheit der Situation	113
5.5.3	Verschieben von Konflikten	115
5.5.4	Akzeptieren von Scheu und Zurückhaltung	117
6	Die Streitphase: Storming	118
6.1	Die Gruppe im Storming	118
6.1.1	Vom Gemeinsamen zum Trennenden	119
6.1.2	Die Konfliktstruktur	119
6.1.3	Amplifikation der Spannungen	122
6.1.4	Vorbeugendes und störungsbezogenes Storming	122
6.2	Die Einzelnen im Storming	123
6.2.1	Individualität wird sichtbar	123
6.2.2	Angst im Storming	124
6.2.3	Angst vor dem Storming	124
6.3	Komplikationen im Storming	126
6.3.1	Der rechte Zeitpunkt	126
6.3.2	Das rechte Thema	127
6.3.3	Die rechte Haltung	130
6.3.4	Der rechte gruppendifamische Ort	132
6.3.5	Die rechte Konsequenz	136
6.3.6	Konstruktives Storming	137
6.4	Das Gruppenklima im Storming	139
6.4.1	Wetterleuchten	139
6.4.2	Gewitter	139
6.4.3	Tiefdruck	140
6.5	Interventionsansätze im Storming	140
6.5.1	Dem Raum geben, was im Raum ist	141
6.5.2	Dem einen Rahmen geben, was sich Bahn bricht	143
6.5.3	Beachten der Verkraftbarkeit	146
6.5.4	Abschluss des Stormings	148
7	Die Vertragsphase: Norming	149
7.1	Die Gruppe im Norming	149
7.1.1	Vom Trennenden zum Überbrückenden	149
7.1.2	Die Vereinbarungsstruktur	150
7.1.3	Selektion der »überlebensfähigen« gemeinsamen Ziele	150
7.2	Die Einzelnen im Norming	152
7.2.1	Erwartungssicherheit	152
7.2.2	Fragen im Norming	153
7.3	Komplikationen im Norming	153
7.3.1	Regeln und Metaregeln	153

9.2.3	Einander neu Begegnen	197
9.2.4	Für sich Einstehen	197
9.3	Komplikationen im Re-Forming	198
9.3.1	Hast	198
9.3.2	Vermeidung	198
9.3.3	Verflachen	200
9.3.4	Verengen	202
9.4	Das Gruppenklima im Re-Forming	203
9.4.1	Anspannung	203
9.4.2	Beklemmendes Schweigen	203
9.4.3	Vermeidungsklima	204
9.4.4	Laues Klima	205
9.4.5	Hektisches Klima	206
9.4.6	Austauschklima	206
9.5	Interventionsansätze im Re-Forming	207
9.5.1	Dem Re-Forming einen Rahmen geben	207
9.5.2	Schaffen eines Austauschklimas	211
9.5.3	Das Brechen des Eises	215
9.5.4	In die Breite gehen	217
9.5.5	Engführung	221
9.5.6	Interventionen im Überblick – Die Bilanzrunde	224
9.5.7	Die Auflösung der Gruppe	233
III	Die Struktur	235
10	Dimensionen der Gruppenstruktur	237
10.1	Das Riemann-Thomann-Kreuz	237
10.2	Charakterstruktur und seelische Dynamik	239
10.2.1	Die Ausgangssituation: Abgegrenztheit und Berechenbarkeit	239
10.2.2	Vier Typen	243
10.2.3	Seelische Heimatgebiete	248
10.3	Beziehungsstruktur und -dynamik	255
10.3.1	Komplementäre Gegenbewegung	255
10.3.2	Polarisierung und Teufelskreis	257
10.3.3	Die Antriebsdynamik	260
10.3.4	Entpolarisierung	261
11	Das Gruppenfeld	264
11.1	Gruppenvertrag und Gruppenfeld	264
11.1.1	Das Riemann-Thomann-Kreuz als Gruppenkompass	264
11.1.2	Das Feld der Gruppe	267

7.3.2	Storming-Überhänge	157
7.3.3	Widerstand	158
7.3.4	Norming-Tabus	162
7.4	Das Gruppenklima im Norming	165
7.4.1	Erleichterung und Ernüchterung	166
7.4.2	Versöhnung	166
7.5	Interventionsansätze im Norming	166
7.5.1	Einleiten des Normings	167
7.5.2	Vorgeben einer Struktur	168
7.5.3	Bearbeiten von Komplikationen	169
7.5.4	Vereinbaren von tragfähigen Regeln	170
7.5.5	Beenden des Normings	172
7.5.6	Ermöglichen einer Gruppenbilanz	173
8	Die Arbeitsphase: Performing	174
8.1	Die Gruppe im Performing	174
8.1.1	»Endlich wird gearbeitet«	174
8.1.2	Die Kooperationsstruktur	175
8.1.3	Restabilisierung	177
8.1.4	Variation im Performing	178
8.1.5	Dauer des Performings	181
8.2	Die Einzelnen im Performing	181
8.2.1	Identifikation und WIR-Gefühl	182
8.3	Komplikationen im Performing	182
8.3.1	Prozessdefizite	182
8.3.2	Versagensangst	183
8.3.3	Katastrophen	184
8.3.4	Aktionismus	185
8.4	Das Gruppenklima im Performing	185
8.5	Interventionsansätze im Performing	186
8.5.1	Zurückhaltung	186
8.5.2	Einleiten des Re-Formings	187
9	Die Orientierungsphase: Re-Forming	188
9.1	Die Gruppe im Re-Forming	188
9.1.1	Vom Erfahrungen machen zum Erfahrungen auswerten	188
9.1.2	Die Bilanzen der Einzelnen	189
9.1.3	Die Bilanzstruktur	190
9.1.4	Variation der Ziele	193
9.1.5	Umgehen des Re-Formings	195
9.2	Die Einzelnen im Re-Forming	195
9.2.1	Wieder zu sich Finden	195
9.2.2	Unbestimmtheit, Unsicherheit, Fantasien	196

9.2.3	Einander neu Begegnen	197
9.2.4	Für sich Einstehen	197
9.3	Komplikationen im Re-Forming	198
9.3.1	Hast	198
9.3.2	Vermeidung	198
9.3.3	Verflachen	200
9.3.4	Verengen	202
9.4	Das Gruppenklima im Re-Forming	203
9.4.1	Anspannung	203
9.4.2	Beklemmendes Schweigen	203
9.4.3	Vermeidungsklima	204
9.4.4	Laues Klima	205
9.4.5	Hektisches Klima	206
9.4.6	Austauschklima	206
9.5	Interventionsansätze im Re-Forming	207
9.5.1	Dem Re-Forming einen Rahmen geben	207
9.5.2	Schaffen eines Austauschklimas	211
9.5.3	Das Brechen des Eises	215
9.5.4	In die Breite gehen	217
9.5.5	Engführung	221
9.5.6	Interventionen im Überblick – Die Bilanzrunde	224
9.5.7	Die Auflösung der Gruppe	233
III	Die Struktur	235
10	Dimensionen der Gruppenstruktur	237
10.1	Das Riemann-Thomann-Kreuz	237
10.2	Charakterstruktur und seelische Dynamik	239
10.2.1	Die Ausgangssituation: Abgegrenztheit und Berechenbarkeit	239
10.2.2	Vier Typen	243
10.2.3	Seelische Heimatgebiete	248
10.3	Beziehungsstruktur und -dynamik	255
10.3.1	Komplementäre Gegenbewegung	255
10.3.2	Polarisierung und Teufelskreis	257
10.3.3	Die Antriebsdynamik	260
10.3.4	Entpolarisierung	261
11	Das Gruppenfeld	264
11.1	Gruppenvertrag und Gruppenfeld	264
11.1.1	Das Riemann-Thomann-Kreuz als Gruppenkompass	264
11.1.2	Das Feld der Gruppe	267

11.2	Vier Gruppenfeldtypen	270
11.2.1	»Gemeinschaft«	271
11.2.2	»Truppe«	272
11.2.3	»Team«	273
11.2.4	»Haufen«	274
11.2.5	Übergänge und Mischtypen	275
11.3	Das Aufgabenprofil	276
11.3.1	Die Güte des Gruppenfeldes	276
11.3.2	Die Anforderungen der Aufgabe	277
11.4	Anpassung	281
11.4.1	Umgang mit Anpassungsdruck	281
11.4.2	Chancen und Risiken der Akkommodation des Gruppenfeldes	285
11.5	Der Coach im Anpassungsprozess	288
11.5.1	Notar, nicht Missionar des Veränderungsdrucks	289
11.5.2	Die Idealisierungsfalle	291
12	Themen im Gruppenfeld	294
12.1	Die thematische Landkarte	294
12.1.1	Vom Kompass zur Landkarte	294
12.1.2	Themen als Zwickmühlen	295
12.1.3	Themen im Wertequadrat	299
12.1.4	Routenplanung	302
12.2	Themenbearbeitung	303
12.2.1	Themen als Gravitationszentren	303
12.2.2	Herstellen von Bewusstheit	304
12.2.3	Anregen eines Themas	308
13	Rollen im Gruppenfeld	311
13.1	Vereinfachen des Geschehens durch Rollen	311
13.1.1	Identitätsstiftung durch Rollen	312
13.1.2	Kommunikationserleichterung durch Rollen	313
13.1.3	Stabilisieren des Gruppenfelds durch Rollen	314
13.1.4	Thematische Orientierung durch Rollenträger	315
13.2	Rollenverteilung im Gruppenfeld	316
13.2.1	Zwei Aspekte des Rollengeschehens	316
13.2.2	Rollenverteilung als Symptomatik	317
13.3	Psychologische Rollen	318
13.3.1	Rollen in einer Schulklasse	318
13.3.2	Psychologische Rollen als Thementräger	327
13.3.3	Vergabe psychologischer Rollen	328
13.3.4	Funktionale Rollen	330
13.4	Gruppendynamische Rollen	333
13.4.1	Gruppendynamische und materielle Macht	333

13.4.2	Vier gruppendifnamische Hauptrollen	335
13.4.3	Neurotische Rollenvergabe durch die Gruppe	338
13.4.4	Neurotische Rollenübernahme durch Einzelne	342
IV	Die Praxis	345
14	Gründung und Entwicklung einer Familienberatungsstelle	348
14.1	Falldarstellung	348
14.1.1	Die Beteiligten	348
14.1.2	Die Arbeitsgemeinschaft	350
14.1.3	Das Studienkollektiv	351
14.1.4	Die Projektgruppe	352
14.1.5	Die freien Stellen	352
14.1.6	Das Kollegium in der Blüte	354
14.1.7	Die Krise	354
14.1.8	Die Erben	355
14.2	Die Interpretation	356
14.2.1	Die Vorgeschichte	356
14.2.2	Das Forming: Protest	357
14.2.3	Das Feld: Team-Gemeinschaft	357
14.2.4	Re-Forming, Storming, Norming	358
14.2.5	Ein verschlepptes Storming	358
14.2.6	Performing	359
14.2.7	Assimilation	360
14.2.8	Destruktives Storming und Auflösung	361
14.2.9	Fazit	362
15	Das Kommunikationstraining	364
15.1	Falldarstellung	364
15.1.1	Der Auftrag	364
15.1.2	Die Seminargruppe	365
15.1.3	Der Seminarbeginn	367
15.1.4	Festgefahren	369
15.1.5	»Nichts geht mehr!«	370
15.1.6	Der Eklat	371
15.2	Die Interpretation	372
15.2.1	Diadochenkämpfe im Schatten des Re-Formings	372
15.2.2	Das Forming: Die (Un-)Wahrheit der Situation	373
15.2.3	Das Feld	374
15.2.4	Eine feldfremde Aufgabe	375
15.2.5	Destruktives Storming	376
15.2.6	Performing ohne Norming	379

15.2.7 Ein rechtes Thema	380
15.2.8 Ein mäßig gelungenes Performing	382
15.2.9 Prognose	382
16 Das Unwahrscheinliche möglich machen: Warum gute Gruppenleitung in der Praxis so unbeliebt wie unverzichtbar ist	384
16.1 Undank als Lohn	384
16.2 Reflexionsfähigkeit als Ziel	385
16.3 Ratsversammlung: Die Zumutung der Komplexität	386
16.3.1 Das »Netzwerk« und seine Nebenwirkungen	386
16.3.2 Die »Ratsversammlung« und ihre Zumutungen	388
16.4 Leitung: Die Zumutung der Disziplin	390
16.4.1 Der »spontane« Austausch und seine Nebenwirkungen	390
16.4.2 Der geleitete Austausch und seine Zumutungen	397
16.5 Offenheit: Die Zumutung der Transparenz	400
16.5.1 »Höflichkeit« und ihre Nebenwirkungen	400
16.5.2 Offenheit und ihre Zumutungen	401
16.6 Undank als Missverständnis	401
Anhang	403
Fragen zur Diagnose des Gruppenfeldes	403
Qualifikationsprofil und Weiterbildungsmöglichkeiten für Gruppencoachs	408
Anmerkungen	410
Literatur	436
Sachwortverzeichnis	443