

Inhalt

Geleitwort	5
Vorwort	8
Zielgruppen	9
Einleitung	10
 1. Das Individuum auf dem Weg in die Gruppe – das Prinzip Gruppendynamik	
 Ausblick	16
 Das Prinzip Gruppendynamik	17
 Das Individuum in der Gruppe	19
Das Individuum kann frei wählen	19
Muss die Freiheit Einzelner auf Kosten anderer gehen?	20
 Das Individuum-in-Gruppe	22
Inwieweit stimmen Selbstbild und Fremdbild überein?	25
Drei Grundbedürfnisse: Zugehörigkeit, Macht und Intimität	27
In Gruppen spielen Rollen eine Rolle	31
Die Rolle gehört zur Gruppe und nicht dem Individuum	32
 Wir halten zusammen – die schützende Gruppe	35
Der Mensch ist von Grund auf ein kommunikatives Wesen	35
Der Zusammenhang zwischen Gruppengröße und gefühlter Nähe	36
Der Unterschied zwischen Vergemeinschaftung und Vergesellschaftung	38
Der Unterschied zwischen Kollaboration und Kooperation	40
Teams sind keine Gruppen	42
 Groupthink – Gruppen können restriktiv sein	46
Gruppen verfolgen ein Gleichgewichtsmodell	47
Restriktion und Regression: Der unheilige Teamgeist	50
Die unreife Gruppe – Groupthink	53
Drei »klassische« Experimente	55
Konsequenzen aus den Experimenten	58
	 5

Die Gruppe – ein Bestandteil der Organisation	62
Exkurs: Das Ziel der Organisation war nicht Entfremdung	62
Keine Organisation ohne Gruppe, keine Gruppe ohne Organisation	64
Der Sinn menschlicher Bypass-Strukturen in Organisationen	66
Flexibilität jenseits von Positions- und Stellenbeschreibungen	66
Die Arbeitsfähigkeit von Gruppen	68
Was wird benötigt, um die Arbeitsfähigkeit herzustellen?	69
Die Ressourcen der Gruppe	70
Das Modell der Arbeitsfähigkeit von Gruppen	72
Die selbstgesteuerte und die fremdgesteuerte Gruppe	77
 2. Die Gruppe und ihre Gruppenprozesse	
 Ausblick	82
 Gruppen zwischen Interaktion und Organisation	83
 Das Struktur-Prozess-Modell	85
Die Prozessebene als Summe individueller Entscheidungen	87
Die Gruppenstrukturebene	90
Verdopplung der Realität durch Sprache	92
 Ein kurzer Exkurs zur Geschichte der Trainingsgruppe	96
Die Gruppe – sowohl diskreditiert als auch moralisch überhöht	96
Gruppendynamik als Gegenentwurf zum rauen Individualismus	97
Gruppendynamik und die Ideologien der 1930er-Jahre in den USA	98
Die Entdeckung der T-Gruppe 1946 und die Aktionsforschung	99
Die T-Gruppe und ihre berüchtigte Beziehungsarbeit	101
 Die Trainingsgruppe und ihre Lernchancen	104
Der Ablauf des T-Gruppenprozesses	107
Das Hier-und-Jetzt-Prinzip und das Feedbackprinzip	112
Das (Er)Finden von Gruppenstrukturen und deren Nutzen	116
 Interventionen im gruppendynamischen Setting	120
Zwei Interventionsebenen	121
Personen- und gruppenbezogene Interventionen	123
Empathie als zentrale Trainerkompetenz	125
Spiegelungsphänomene und Spannungsregulierung	130

Taugt die T-Gruppen-Methode zur Teamentwicklung?	135
Das Ideal des aufgeklärten Wirgefühls	135
Das T-Gruppen-Setting im Vergleich zur Teamentwicklung	138
Kann Selbstdiagnose eine Methode der Teamentwicklung sein?	141

3. Die Gruppe innerhalb der Organisation

Ausblick	146
Teamentwicklung und die Arbeitsfähigkeit von Gruppen	148
Wenn Teams strukturell über- oder unterfordert werden	149
Die Selbstorganisation von Gruppen in Organisationen	152
Langsamkeit und Schnelligkeit in Organisationen	153
Geschlossenheit und Offenheit von Teams in Organisationen	154
Duale Führung zwischen Sachebene und Gefühlsebene	155
Die vier Seiten der Organisation – eine Diagnosegrundlage	159
Die reife Gruppe – das Phasenmodell der T-Gruppe	164
Das klassische Gruppenphasenmodell	164
Das »andere« Gruppenphasenmodell	165
Diagnose- und Interventionskompass	175
Eine Intervention setzen	182
Das Eisbergmodell	182
Diskursive Gedanken zu Interventionen nach Otto Hürter	185
Zusammenfassung und Schluss	187