

1 Inhalt

Vorwort	11
1 Einführung: Keine Angst vor Gruppendynamik!	13
1.1 Warum dieses Buch?	14
1.2 Ein Überblick über das Buch	16
2 Die Sicht auf Gruppen	18
2.1 Systemisches Verständnis der Gruppe	18
2.1.1 Personorientierte Systemtheorie: Systeme handelnder Personen	19
2.1.2 Kommunikationsorientierte Systemtheorie: System aus Kommunikationen	20
2.1.3 Narrative Systemtheorie: System aus Geschichten	24
2.1.4 Synergetische Systemtheorie: System als Selbstorganisation	26
2.2 Gruppendynamik im Alltag, in der Wissenschaft und Erwachsenen- bildung	28
2.3 Wie ist die Gruppendynamik als Verfahren entstanden?	32
2.3.1 Persönlichkeiten der sozialpsychologisch-humanistischen Gruppenverfahren	33
2.3.2 Die Geschichte der Gruppendynamik in Deutschland	42
2.4 Verständnis von Gruppen und Teams	49
2.4.1 Wie Gruppen entstehen	49
2.4.2 Kräfte in Gruppen: Das gruppendynamische Feld	52
2.4.3 Unterschiede zwischen Gruppe und Team	55
2.5 Gemeinsamkeiten in systemischer und gruppendynamischer Denkweise	57
3 Unser Modell systemischer Gruppendynamik	59
3.1 Theoretischer Hintergrund zum Modell systemischer Gruppen- dynamik	61
3.2 Zwei Fallbeispiele und verschiedene Dynamiken	62
3.2.1 Individuelle Dynamiken	62
3.2.2 Soziale Dynamiken	63

3.2.3 Kontextdynamiken	65
3.2.4 Innere und äußere Umwelt der Gruppe und des Teams	67
4 Gruppendynamische Prozesse erkennen und verstehen	71
4.1 Vertikale Ausrichtung – Tiefendimensionen und Strukturen in Gruppen und Teams	72
4.1.1 Das soziodynamische Eisbergmodell und der gruppendynamische Raum	72
4.1.2 Normen, Rollen und Status	77
4.1.3 Schindler: Soziodynamische Positionen in Gruppen	89
4.1.4 Bion: Grundannahmen für Gruppen	95
4.1.5 Heigl-Evers: Das Göttinger Modell und Foulkes' Gruppenmatrix	98
4.2 Horizontale Ausrichtung – Entwicklungsphasen von Gruppen	100
4.2.1 Sandner: Analytisches Gruppenphasenmodell	100
4.2.2 Bennis und Shepard: Dependenzmodell	107
4.2.3 Miles, Milowitz und Käfer: Das Mikado-Modell mit pädagogischen Lernschleifen	109
4.2.4 Kuhn: Pendelmodell – Zwischen Ich und Wir	113
4.2.5 Tuckman: Phasenmodell	117
4.2.6 König, Schattenhofer, Volmerg: Gruppenphasen in der gruppendynamischen Praxis	124
4.3 Horizontale Ausrichtung – Entwicklungsphasen von Teams	129
4.3.1 Phasen von Teams	129
4.3.2 Teamphasen nach Reddy mit Interventionen	132
4.3.3 Team-Performance nach Drexler und Sibbet	137
4.4 Der Kontext – Äußere Einflüsse auf Gruppen und Teams	142
4.4.1 Organisationsdynamik	143
4.4.2 Die Teamaufgabe, der Kontext und ihre Wirkungen	144
4.4.3 Größe und Zusammensetzung von Teams	146
4.4.4 Großgruppe	147
4.4.5 Multikulturell zusammengesetzte Gruppen oder Diversity-Gruppen	148
4.4.6 Arbeitsweise und Arbeitsmittel des Teams	150
4.4.7 Faktoren erfolgreicher Teamarbeit	153
5 Gruppendynamische Diagnosekompetenz	157
5.1 Die gruppendynamische Diagnose als gemeinsamer Prozess der Erkenntnis	157
5.2 Diagnose von Gruppe	158
5.2.1 Statik und Dynamik von Gruppe	158
5.2.2 Beobachtungskriterien für Gruppen	159
5.2.3 Stranger-Lab und Family-Lab	161

5.3	Diagnose des Teams	163
5.3.1	Anlässe für eine Teamentwicklung oder Teamberatung	163
5.3.2	Der Einfluss der Arbeitsaufgabe auf die Teamdynamik	164
5.3.3	Der Einfluss von Kontext und Organisation auf das Team	167
6	Gruppendynamische Prozesse steuern	168
6.1	Gruppendynamische Haltung und Leitlinien	168
6.2	Struktur und Design, Prozess und Intervention	170
6.2.1	Struktur und Design	170
6.2.2	Prozess	171
6.2.3	Intervention	172
6.2.4	Interventionen in Konfliktsituationen	175
6.3	Feedback: Ein zentrales Instrument gruppendynamischer Intervention	177
6.3.1	Feedback in Organisationen	179
6.3.2	Feedbackregeln	183
6.4	Von Selbstorganisation zu Selbststeuerung in Gruppen	184
6.5	Die Paradoxie gruppendynamischer Leitung	187
6.6	Unterschiede zwischen systemischer und gruppendynamischer Intervention	191
6.7	Wie man lernen kann, anspruchsvolle gruppendynamische Prozesse zu steuern	193
6.7.1	Die kleine Qualifizierung zur gruppendynamischen Leitung von Gruppen und Teams	195
6.7.2	Die große Ausbildung: Trainerin und Trainer für Gruppendynamik	195
7	Gruppendynamisch mit Prozessen arbeiten	197
7.1	Auftragsklärung	198
7.2	Rolle Beratung	200
7.2.1	Einzelne beraten – Fachkraft Frau P. und der Platz am Tisch	201
7.2.2	Einzelne beraten – Die neue Führungskraft und ihr Team	204
7.2.3	Gruppen beraten – Eine Elterninitiative lernt sich kennen	207
7.2.4	Teams beraten – Der missglückte Teamstart	210
7.2.5	Teams beraten – Der Betrug	213
7.2.6	Teams beraten – Auf Spurensuche im gruppendynamischen Raum	218
7.2.7	Kollegiale Intervision – Konkurrenz und Kollegialität	221
7.3	Rolle Erwachsenenbildung und Personalentwicklung	224
7.3.1	Erwachsenenbildung in der VHS – Ein ganz besonderer Teilnehmer	225
7.3.2	Gruppendynamische Trainings – Bis Mittwoch dachte ich, ich reise ab	228

7.3.3	Seminare leiten – Meta war nicht eingeladen	233
7.3.4	Seminare leiten – Die Führungskräftefortbildung und die Kugelbahn	238
7.3.5	Workshops und Teamentwicklung – Beziehungsklärung in der Werkstatt	241
7.4	Rolle Moderation XXL-Gruppe und Projekt- und Changemanagement	244
7.4.1	XL-Workshop – Ein Leitbild von uns allen	245
7.4.2	XXL-Event und Kick-off – Unsere Organisation als ein Körper	249
7.4.3	Prozessbegleitung – Der begrabene Hund	252
7.5	In der Rolle als Teammitglied oder als Teamleitung	256
7.5.1	Gruppendynamische Checkliste für Gruppen- und Teammitglieder	256
7.5.2	Mitglied im Team – »Seht Ihr mich?« und die Videodynamik im Homeoffice	258
7.5.3	Führungs-kraft im Team – Das Team im Konflikt begleiten	262
8	Methoden für die gruppendynamische Arbeit mit Gruppen	266
8.1	Anwärmen und Aktivieren von Gruppen	268
8.1.1	Durchreiche	268
8.1.2	Zauberstab	270
8.1.3	Kippstuhl	271
8.1.4	Verflixte Projekte – Gruppenjonglage	272
8.2	Anfänge mit Gruppen gestalten	274
8.2.1	Der erste Eindruck	274
8.2.2	Kennenlern-Dreieck	276
8.2.3	Unterschiede und Gemeinsamkeiten	277
8.2.4	Aufstellungen – Soziometrie	278
8.2.5	Meine Stärken und Qualitäten	281
8.2.6	Die Auftragsklärung	282
8.2.7	Die Gruppen meines Lebens	284
8.3	Thematisch mit Gruppen arbeiten	287
8.3.1	Teamdiagnose	287
8.3.2	Eine Metapher für diese Gruppe	289
8.3.3	Pro- und Kontralaufstellung	290
8.3.4	Zeitzeugnisse – Die Geschichte(n) des Teams	292
8.3.5	Kollegiale Beratung – Intervision	294
8.3.6	Die Kugelbahn	295
8.4	Prozesse reflektieren und Feedback in Gruppen	297
8.4.1	Mit soziodynamischen Rollen den Gruppen- oder Projektverlauf reflektieren	297
8.4.2	Lebendiger Eisberg	298

8.4.3	Jahreskreislauf der Gruppenentwicklung	300
8.4.4	Voll in den Seilen	301
8.4.5	Gruppe beobachtet Gruppe	302
8.4.6	Tuckman'sche Teamuhr als Instrument zur Prozessreflexion	303
8.4.7	Forschen im gruppendifnamischen Raum	305
8.4.8	Feedback zu Einfluss und Vertrauen	306
8.5	Gruppen abschließen und beenden	307
8.5.1	Schreibgespräch	307
8.5.2	Transferpartnerschaft	308
8.5.3	Transfer in Szene gesetzt	309
8.5.4	Lebenslinie der Gruppe – Den Gruppenprozess auswerten	310
9	Schlusswort: Mut zur Gruppe!	313
9.1	Dank	314
9.2	Über die Autorin und den Autor	316
9.3	Literatur	318
10	Anhang	329
10.1	Personen	329
10.2	Glossar	331
10.3	Stichwortverzeichnis	344