

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 3. Auflage	17
Geleitwort von Friedemann Schulz von Thun	18
Einführung	21
Teil I Die Triebkräfte	27
1 Die Gruppe als Ort, ein Ziel zu erreichen	28
2 Die Evolution des Gruppenvertrages	37
3 Die Beschaffenheit der Ziele	51
Teil II Der Prozess	67
4 Gruppenentwicklung – nach dem erweiterten Tuckman-Modell	68
5 Die Gründungsphase: Forming	82
6 Die Streitphase: Storming	110
7 Die Vertragsphase: Norming	140
8 Die Arbeitsphase: Performing	164
9 Die Orientierungsphase: Re-Forming	178
Teil III Die Struktur	223
10 Dimensionen der Gruppenstruktur	224
11 Das Gruppenfeld	250
12 Themen im Gruppenfeld	279
13 Rollen im Gruppenfeld	296
Teil IV Die Praxis	327
14 Gründung und Entwicklung einer Familienberatungsstelle	329
15 Das Kommunikationstraining	344
16 Das Unwahrscheinliche möglich machen: Warum gute Gruppenleitung in der Praxis so unbeliebt wie unverzichtbar ist	363
Anhang	381
Fragen zur Diagnose des Gruppenfeldes	382
Qualifikationsprofil und Weiterbildungsmöglichkeiten für Gruppencoachs	386
Anmerkungen	388
Literatur	406
Sachwortverzeichnis	411

Inhalt

Vorwort zur 3. Auflage	17
Geleitwort von Friedemann Schulz von Thun	18
Einführung	21
 Teil I Die Triebkräfte	 27
1 Die Gruppe als Ort, ein Ziel zu erreichen	28
1.1 Der persönliche Zielpool	29
1.2 Der Zielpool der Gruppe	33
1.3 Der Gruppenvertrag	35
 2 Die Evolution des Gruppenvertrages	 37
2.1 Zwei Rahmenbedingungen: Chaos und Selbstorganisation	37
2.1.1 Der Gruppenzielpool – ein chaotisches System	37
2.1.2 Der Gruppenzielpool – ein sich selbst organisierendes System	38
2.2 Das Prinzip der Evolution	40
2.3 Der evolutionäre Viertakt	42
2.3.1 Die vier Taktschläge im Einzelnen	42
2.3.2 Der Viertakt als Diagnoseinstrument	43
2.3.3 Der Gruppencoach als Katalysator des evolutionären Kreislaufs	45
2.3.4 Die Evolutionsfähigkeit von Gruppen	47
2.3.5 Die Ideologie des Guten Willens	47
 3 Die Beschaffenheit der Ziele	 51
3.1 Die Transparenz von Zielen	51
3.1.1 Die Öffentlichkeit von Zielen	51
3.1.2 Die Wählbarkeit von Zielen	52
3.2 Vier Typen von Zielen	53
3.2.1 Wählbare, öffentliche Ziele	53
3.2.2 Wählbare, nicht-öffentliche Ziele	54
3.2.3 Gesetzte, öffentliche Ziele	59
3.2.4 Gesetzte, nicht-öffentliche Ziele	64

Teil II Der Prozess

67

4	Gruppenentwicklung – nach dem erweiterten Tuckman-Modell	68
4.1	Die Phasen des Gruppenprozesses	68
4.1.1	Forming: Sicherheit und Abgrenzung in der Gründungsphase	69
4.1.2	Storming: Unterschiedliche Zielvorstellungen und Konflikt in der Streitphase	70
4.1.3	Norming: Kompromiss und Entscheidung in der Vertragsphase	71
4.1.4	Performing: Leistung und Bewährung in der Arbeitsphase	71
4.1.5	Re-Forming: Bilanz und Veränderung in der Orientierungs- phase	71
4.2	Die Phasenabfolge im Gruppenalltag	73
4.2.1	Schnelldurchfahrten und Umgehungen	73
4.2.2	Das »Verklumpen« von Phasen	74
4.2.3	Das Auseinanderziehen von Phasen	76
4.3	Modelleinschränkung in der Wirklichkeit	77
4.3.1	Fließende Phasenübergänge	77
4.3.2	Themenspezifische Ungleichzeitigkeit von Phasen	77
4.3.3	Unvollständigkeit des Phasendurchlaufs	78
4.3.4	Unterschwelligkeit des Phasendurchlaufs	78
4.3.5	Wahl des Zeithorizonts für die Phasenbetrachtung	79
4.3.6	Selbstähnlichkeit	79
4.3.7	Variabler Zeitbedarf	80
5	Die Gründungsphase: Forming	82
5.1	Die Gruppe im Forming	82
5.1.1	Die Stunde Null	82
5.1.2	Offizielle Ziele als sachliche Ausgangspunkte	83
5.1.3	Konventionen als zwischenmenschlicher Ausgangspunkt	84
5.1.4	Die Konventionsstruktur – das Produkt des Formings	86
5.2	Die Einzelnen im Forming	87
5.2.1	Unbestimmtheit der Anfangssituation	87
5.2.2	Nährboden für Übertragungsphänomene	88
5.2.3	Ankommen im Hier und Jetzt	90
5.3	Komplikationen im Forming	91
5.3.1	Zerfall der Gruppe durch unklare offizielle Ziele	91
5.3.2	Blockade bei der Aufstellung von Konventionen	92
5.3.3	Unterschiedliche Sicherheitsbedürfnisse innerhalb der Gruppe	96
5.3.4	Überhastetes und überdehntes Forming	96
5.3.5	Unbewusste kollektive Vermeidungshaltungen	98

5.4	Das Gruppenklima im Forming	100
5.4.1	Wirkungsorientierung und Konformität	101
5.4.2	Arbeiten im Forming	103
5.5	<u>Interventionsansätze im Forming</u>	104
5.5.1	<u>Vermitteln von Gewissheit</u>	104
5.5.2	<u>Veröffentlichen der Wahrheit der Situation</u>	105
5.5.3	<u>Verschieben von Konflikten</u>	106
5.5.4	<u>Akzeptieren von Scheu und Zurückhaltung</u>	108
6	<u>Die Streitphase: Storming</u>	110
6.1	<u>Die Gruppe im Storming</u>	110
6.1.1	<u>Vom Gemeinsamen zum Trennenden</u>	111
6.1.2	<u>Die Konfliktstruktur</u>	111
6.1.3	<u>Amplifikation der Spannungen</u>	113
6.1.4	<u>Vorbeugendes und störungsbezogenes Storming</u>	114
6.2	<u>Die Einzelnen im Storming</u>	115
6.2.1	<u>Individualität wird sichtbar</u>	115
6.2.2	<u>Angst im Storming</u>	115
6.2.3	<u>Angst vor dem Storming</u>	116
6.3	<u>Komplikationen im Storming</u>	117
6.3.1	<u>Der rechte Zeitpunkt</u>	118
6.3.2	<u>Das rechte Thema</u>	119
6.3.3	<u>Die rechte Haltung</u>	122
6.3.4	<u>Der rechte gruppendynamische Ort</u>	124
6.3.5	<u>Die rechte Konsequenz</u>	127
6.3.6	<u>Konstruktives Storming</u>	128
6.4	<u>Das Gruppenklima im Storming</u>	130
6.4.1	<u>Wetterleuchten</u>	130
6.4.2	<u>Gewitter</u>	131
6.4.3	<u>Tiefdruck</u>	131
6.5	<u>Interventionsansätze im Storming</u>	131
6.5.1	<u>Dem Raum geben, was im Raum ist</u>	132
6.5.2	<u>Dem einen Rahmen geben, was sich Bahn bricht</u>	134
6.5.3	<u>Beachten der Verkraftbarkeit</u>	136
6.5.4	<u>Abschluss des Stormings</u>	138
7	<u>Die Vertragsphase: Norming</u>	140
7.1	<u>Die Gruppe im Norming</u>	140
7.1.1	<u>Vom Trennenden zum Überbrückenden</u>	140
7.1.2	<u>Die Vereinbarungsstruktur</u>	141
7.1.3	<u>Selektion der »überlebensfähigen« gemeinsamen Ziele</u>	141

Urheberrechtlich geschütztes Material

7.2	Die Einzelnen im Norming	143
7.2.1	Erwartungssicherheit	143
7.2.2	Fragen im Norming	144
7.3	Komplikationen im Norming	144
7.3.1	Regeln und Metaregeln	144
7.3.2	Storming-Überhänge	148
7.3.3	Widerstand	149
7.3.4	Norming-Tabus	152
7.4	Das Gruppenklima im Norming	156
7.4.1	Erleichterung und Ernüchterung	156
7.4.2	Versöhnung	156
7.5	Interventionsansätze im Norming	157
7.5.1	Einleiten des Normings	158
7.5.2	Vorgeben einer Struktur	158
7.5.3	Bearbeiten von Komplikationen	159
7.5.4	Vereinbaren von tragfähigen Regeln	160
7.5.5	Beenden des Normings	162
7.5.6	Ermöglichen einer Gruppenbilanz	163
8	<u>Die Arbeitsphase: Performing</u>	164
8.1	Die Gruppe im Performing	164
8.1.1	»Endlich wird gearbeitet«	164
8.1.2	Die Kooperationsstruktur	165
8.1.3	<u>Restabilisierung</u>	167
8.1.4	<u>Variation im Performing</u>	168
8.1.5	<u>Dauer des Performings</u>	171
8.2	<u>Die Einzelnen im Performing</u>	171
8.3	<u>Komplikationen im Performing</u>	172
8.3.1	<u>Prozessdefizite</u>	172
8.3.2	<u>Versagensangst</u>	172
8.3.3	<u>Katastrophen</u>	174
8.3.4	<u>Aktionismus</u>	174
8.4	<u>Das Gruppenklima im Performing</u>	175
8.5	<u>Interventionsansätze im Performing</u>	175
8.5.1	<u>Zurückhaltung</u>	176
8.5.2	<u>Einleiten des Re-Formings</u>	176
9	<u>Die Orientierungsphase: Re-Forming</u>	178
9.1	<u>Die Gruppe im Re-Forming</u>	178
9.1.1	<u>Vom Erfahrungsmachen zum Erfahrungsauswerten</u>	178
9.1.2	<u>Die Bilanzen der Einzelnen</u>	179

Urheberrechtlich geschütztes Material

9.1.3	Die Bilanzstruktur	180
9.1.4	Variation der Ziele	182
9.1.5	Umgehen des Re-Formings	184
9.2	Die Einzelnen im Re-Forming	185
9.2.1	Wieder zu sich Finden	185
9.2.2	Unbestimmtheit, Unsicherheit, Phantasien	186
9.2.3	Einander neu Begegnen	186
9.2.4	Für sich Einstehen	187
9.3	Komplikationen im Re-Forming	187
9.3.1	Hast	187
9.3.2	Vermeidung	188
9.3.3	Verflachen	189
9.3.4	Verengen	191
9.4	Das Gruppenklima im Re-Forming	192
9.4.1	Anspannung	192
9.4.2	Beklemmendes Schweigen	193
9.4.3	Vermeidungsklima	193
9.4.4	Laues Klima	194
9.4.5	Hektisches Klima	195
9.4.6	Austauschklima	195
9.5	Interventionsansätze im Re-Forming	196
9.5.1	Dem Re-Forming einen Rahmen geben	196
9.5.2	Schaffen eines Austauschklimas	200
9.5.3	Das Brechen des Eises	204
9.5.4	In die Breite Gehen	206
9.5.5	Engführung	210
9.5.6	Interventionen im Überblick – Die Bilanzrunde	213
9.5.7	Die Auflösung der Gruppe	221

Teil III Die Struktur 223

10 Dimensionen der Gruppenstruktur 224

10.1	Das Riemann-Thomann-Kreuz	224
10.2	Charakterstruktur und seelische Dynamik	226
10.2.1	Die Ausgangssituation: Abgegrenztheit und Berechenbarkeit	226
10.2.2	Vier Typen	230
10.2.3	Seelische Heimatgebiete	235
10.3	Beziehungsstruktur und -dynamik	241
10.3.1	Komplementäre Gegenbewegung	241
10.3.2	Polarisierung und Teufelskreis	243
10.3.3	Die Antriebsdynamik	246
10.3.4	Entpolarisierung	247

11	Das Gruppenfeld	250
11.1	Gruppenvertrag und Gruppenfeld	250
11.1.1	Das Riemann-Thomann-Kreuz als Gruppenkompass	250
11.1.2	Das Feld der Gruppe	253
11.2	Vier Gruppenfeldtypen	256
11.2.1	»Gemeinschaft«	257
11.2.2	»Truppe«	258
11.2.3	»Team«	259
11.2.4	»Haufen«	260
11.2.5	Übergänge und Mischtypen	260
11.3	Das Aufgabenprofil	262
11.3.1	Die Güte des Gruppenfeldes	262
11.3.2	Die Anforderungen der Aufgabe	263
11.4	Anpassung	266
11.4.1	Umgang mit Anpassungsdruck	266
11.4.2	Chancen und Risiken der Akkommodation des Gruppenfeldes	270
11.5	Der Coach im Anpassungsprozess	273
11.5.1	Notar, nicht Missionar des Veränderungsdrucks	274
11.5.2	Die Idealisierungsfalle	276
12	Themen im Gruppenfeld	279
12.1	Die thematische Landkarte	279
12.1.1	Vom Kompass zur Landkarte	279
12.1.2	Themen als Zwickmühlen	280
12.1.3	Themen im Wertequadrat	284
12.1.4	Routenplanung	287
12.2	Themenbearbeitung	288
12.2.1	Themen als Gravitationszentren	288
12.2.2	Herstellen von Bewusstheit	289
12.2.3	Anregen eines Themas	293
13	Rollen im Gruppenfeld	296
13.1	Vereinfachen des Geschehens durch Rollen	296
13.1.1	Identitätsstiftung durch Rollen	297
13.1.2	Kommunikationserleichterung durch Rollen	298
13.1.3	Stabilisieren des Gruppenfeldes durch Rollen	299
13.1.4	Thematische Orientierung durch Rollenträger	300
13.2	Rollenverteilung im Gruppenfeld	301
13.2.1	Zwei Aspekte des Rollengeschehens	301
13.2.2	Rollenverteilung als Symptomatik	302
13.3	Psychologische Rollen	303

Urheberrechtlich geschütztes Material

13.3.1	Rollen in einer Schulklasse	303
13.3.2	Psychologische Rollen als Thementräger	312
13.3.3	Vergabe psychologischer Rollen	313
13.4	Gruppendynamische Rollen	315
13.4.1	Gruppendynamische und materielle Macht	316
13.4.2	Vier gruppendynamische Hauptrollen	317
13.4.3	Neurotische Rollenvergabe durch die Gruppe	319
13.4.4	Neurotische Rollenübernahme durch Einzelne	323
Teil IV	Die Praxis	327
14	Gründung und Entwicklung einer Familienberatungsstelle	329
14.1	Falldarstellung	329
14.1.1	Die Beteiligten	329
14.1.2	Die Arbeitsgemeinschaft	330
14.1.3	Das Studienkollektiv	331
14.1.4	Die Projektgruppe	332
14.1.5	Die freien Stellen	333
14.1.6	Das Kollegium in der Blüte	335
14.1.7	Die Krise	335
14.1.8	Die Erben	336
14.2	Die Interpretation	336
14.2.1	Die Vorgeschichte	336
14.2.2	Das Forming: Protest	337
14.2.3	Das Feld: Team-Gemeinschaft	338
14.2.4	Re-Forming, Storming, Norming	338
14.2.5	Ein verschlepptes Storming	339
14.2.6	Performing	340
14.2.7	Assimilation	340
14.2.8	Destruktives Storming und Auflösung	342
14.2.9	Fazit	343
15	Das Kommunikationstraining	344
15.1	Falldarstellung	344
15.1.1	Der Auftrag	344
15.1.2	Die Seminargruppe	345
15.1.3	Der Seminarbeginn	347
15.1.4	Festgefahren	348
15.1.5	»Nichts geht mehr!«	349

15.1.6	Der Eklat	351
15.2	Die Interpretation	352
15.2.1	Diadochenkämpfe im Schatten des Re-Formings	352
15.2.2	Das Forming: Die (Un-)Wahrheit der Situation	353
15.2.3	Das Feld	354
15.2.4	Eine feldfremde Aufgabe	355
15.2.5	Destruktives Storming	356
15.2.6	Performing ohne Norming	359
15.2.7	Ein rechtes Thema	360
15.2.8	Ein mäßig gelungenes Performing	362
15.2.9	Prognose	362

16

Das Unwahrscheinliche möglich machen:

Warum gute Gruppenleitung in der Praxis so unbeliebt wie unverzichtbar ist

		363
16.1	Undank als Lohn	363
16.2	Zwei Kommunikationsmodi: Netzwerk und Kreis	364
16.3	Dezentrale Kommunikation im »sich ergebenden Netz«	365
16.3.1	Das Wesen der Kommunikation im Netz	365
16.3.2	Leistung des Netzes: Regeln, nicht steuern	366
16.3.3	Voraussetzungen des Netzes (Schwellenwert)	366
16.3.4	Zumutungen des Netzes (Kosten)	367
16.3.5	Eigendynamik des Netzes (Störungen)	368
16.4	Zentrale Kommunikation im »geleiteten Kreis«	376
16.4.1	Das Wesen der Kommunikation im Kreis	376
16.4.2	Leistung des Kreises: Selbststeuerung	376
16.4.3	Voraussetzungen des Kreises (Schwellenwert)	376
16.4.4	Zumutungen des Kreises (Kosten)	378
16.5	Die Wahl des Kommunikationsmodus	379

Anhang 381

Fragen zur Diagnose des Gruppenfeldes 382

Qualifikationsprofil und Weiterbildungsmöglichkeiten für Gruppencoachs 386

Anmerkungen 388

Literatur 406

Sachwortverzeichnis 411