

Eberhard Stahl

# Dynamik in Gruppen

Handbuch der Gruppenleitung

Mit einem Geleitwort von  
Friedemann Schulz von Thun

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

**BELTZ***PVU*

*Anschrift des Autors:*

Dipl. Psych. Eberhard Stahl  
Hamfelder Straße 11  
22929 Köthel  
EberhardStahl@t-online.de

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Haftungshinweis: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage  
1. Auflage 2002 Psychologie Verlags Union, Weinheim

© Beltz Verlag, Weinheim, Basel 2007  
Programm PVU, Psychologie Verlags Union  
<http://www.beltz.de>

Lektorat: Maren Klingelhöfer  
Herstellung: Anja Renz  
Umschlaggestaltung: Federico Luci, Köln  
Umschlagbild: plainpicture, Hamburg  
Satz und Bindung: Druckhaus „Thomas Müntzer“, Bad Langensalza  
Druck: Druck Partner Rübemann, Hemsbach

*Printed in Germany*

ISBN 978-3-621-27610-8

# Inhalt

<b>Vorwort zur 2. Auflage</b>	<b>XVI</b>
<b>Geleitwort von Friedemann Schulz von Thun</b>	<b>XVIII</b>
<b>Einführung</b>	<b>XXI</b>

## **Teil I Die Triebkräfte**

<b>I Die Gruppe als Ort, ein Ziel zu erreichen</b>	<b>2</b>
1.1 Der persönliche Zielpool	3
1.2 Der Zielpool der Gruppe	7
1.3 Der Gruppenvertrag	10
<b>2 Die Evolution des Gruppenvertrags</b>	<b>13</b>
2.1 Zwei Rahmenbedingungen: Chaos und Selbstorganisation	13
2.1.1 Der Gruppenzielpool – ein chaotisches System	13
2.1.2 Der Gruppenzielpool – ein sich selbst organisierendes System	14
2.2 Das Prinzip der Evolution	16
2.3 Der evolutionäre Viertakt	19
2.3.1 Die vier Taktschläge im Einzelnen	19
2.3.2 Der Viertakt als Diagnoseinstrument	20
2.3.3 Der Gruppencoach als Katalysator des evolutionären Kreislaufs	22
2.3.4 Die Evolutionsfähigkeit von Gruppen	24
2.3.5 Die Ideologie des Guten Willens	24
<b>3 Die Beschaffenheit der Ziele</b>	<b>28</b>
3.1 Die Transparenz von Zielen	28
3.1.1 Die Öffentlichkeit von Zielen	29
3.1.2 Die Wählbarkeit von Zielen	30
3.2 Vier Typen von Zielen	30
3.2.1 Wählbare, öffentliche Ziele	30
3.2.2 Wählbare, nicht-öffentliche Ziele	31
3.2.3 Gesetzte, öffentliche Ziele	36
3.2.4 Gesetzte, nicht-öffentliche Ziele	42

## Teil II Der Prozess

<b>4</b>	<b>Gruppenentwicklung – nach dem erweiterten Tuckman-Modell</b>	<b>46</b>
4.1	Die Phasen des Gruppenprozesses	46
4.1.1	Forming: Sicherheit und Abgrenzung in der Gründungsphase	47
4.1.2	Storming: Unterschiedliche Zielvorstellungen und Konflikt in der Streitphase	48
4.1.3	Norming: Kompromiss und Entscheidung in der Vertragsphase	49
4.1.4	Performing: Leistung und Bewährung in der Arbeitsphase	49
4.1.5	Re-Forming: Bilanz und Veränderung in der Orientierungsphase	50
4.2	Die Phasenabfolge im Gruppenalltag	54
4.2.1	Schnelldurchfahrten und Umgehungen	54
4.2.2	Das „Verklumpen“ von Phasen	56
4.2.3	Das Auseinanderziehen von Phasen	57
4.3	Modelleinschränkungen in der Wirklichkeit	58
4.3.1	Fließende Phasenübergänge	58
4.3.2	Themenspezifische Ungleichzeitigkeit von Phasen	59
4.3.3	Unvollständigkeit des Phasenverlaufs	59
4.3.4	Unterschwelligkeit des Phasendurchlaufs	60
4.3.5	Wahl des Zeithorizonts für die Phasenbetrachtung	61
4.3.6	Selbstähnlichkeit	61
4.3.7	Variabler Zeitbedarf	62
<b>5</b>	<b>Die Gründungsphase: Forming</b>	<b>64</b>
5.1	Die Gruppe im Forming	64
5.1.1	Die Stunde Null	64
5.1.2	Offizielle Ziele als sachliche Ausgangspunkte	65
5.1.3	Konventionen als zwischenmenschlicher Ausgangspunkt	66
5.1.4	Die Konventionsstruktur – das Produkt des Formings	68
5.2	Die Einzelnen im Forming	70
5.2.1	Unbestimmtheit der Anfangssituation	70
5.2.2	Nährboden für Übertragungsphänomene	71
5.2.3	Ankommen im Hier und Jetzt	73

5.3	Komplikationen im Forming	74
5.3.1	Zerfall der Gruppe durch unklare offizielle Ziele	75
5.3.2	Blockade bei der Aufstellung von Konventionen	75
5.3.3	Unterschiedliche Sicherheitsbedürfnisse innerhalb der Gruppe	80
5.3.4	Überhastetes und überdehntes Forming	81
5.4	Das Gruppenklima im Forming	82
5.4.1	Wirkungsorientierung und Konformität	83
5.4.2	Arbeiten im Forming	85
5.5	Interventionsansätze im Forming	86
5.5.1	Vermitteln von Gewissheit	87
5.5.2	Veröffentlichen der Wahrheit der Situation	87
5.5.3	Verschieben von Konflikten	89
5.5.4	Akzeptieren von Scheu und Zurückhaltung	90
<b>6</b>	<b>Die Streitphase: Storming</b>	<b>92</b>
6.1	Die Gruppe im Storming	92
6.1.1	Vom Gemeinsamen zum Trennenden	93
6.1.2	Die Konfliktstruktur	94
6.1.3	Amplifikation der Spannungen	98
6.1.4	Vorbeugendes und störungsbezogenes Storming	99
6.2	Die Einzelnen im Storming	100
6.2.1	Individualität wird sichtbar	100
6.2.2	Angst im Storming	100
6.2.3	Angst vor dem Storming	101
6.3	Komplikationen im Storming	103
6.3.1	Der rechte Zeitpunkt	103
6.3.2	Das rechte Thema	105
6.3.3	Die rechte Haltung	107
6.3.4	Der rechte gruppenspezifische Ort	109
6.3.5	Die rechte Konsequenz	112
6.3.6	Konstruktives Storming	114
6.4	Das Gruppenklima im Storming	116
6.4.1	Wetterleuchten	116
6.4.2	Gewitter	116
6.4.3	Tiefdruck	117
6.5	Interventionsansätze im Storming	117
6.5.1	Dem Raum geben, was im Raum ist	118

6.5.2	Dem einen Rahmen geben, was sich Bahn bricht	121
6.5.3	Beachten der Verkraftbarkeit	123
6.5.4	Abschluss des Stormings	125

## **7 Die Vertragsphase: Norming** 127

7.1	Die Gruppe im Norming	127
7.1.1	Vom Trennenden zum Überbrückenden	127
7.1.2	Die Vereinbarungsstruktur	128
7.1.3	Selektion der „überlebensfähigen“ gemeinsamen Ziele	129
7.2	Die Einzelnen im Norming	131
7.2.1	Erwartungssicherheit	131
7.2.2	Fragen im Norming	131
7.3	Komplikationen im Norming	131
7.3.1	Regeln und Metaregeln	132
7.3.2	Storming-Überhänge	136
7.3.3	Widerstand	137
7.3.4	Norming-Tabus	141
7.4	Das Gruppenklima im Norming	145
7.4.1	Erleichterung und Ernüchterung	145
7.4.2	Versöhnung	145
7.5	Interventionsansätze im Norming	146
7.5.1	Einleiten des Normings	147
7.5.2	Vorgeben einer Struktur	148
7.5.3	Bearbeiten von Komplikationen	149
7.5.4	Vereinbaren von tragfähigen Regeln	150
7.5.5	Beenden des Normings	152
7.5.6	Ermöglichen einer Gruppenbilanz	153

## **8 Die Arbeitsphase: Performing** 154

8.1	Die Gruppe im Performing	154
8.1.1	„Endlich wird gearbeitet!“	154
8.1.2	Die Kooperationsstruktur	155
8.1.3	Restabilisierung	157
8.1.4	Variation im Performing	159
8.1.5	Dauer des Performings	161
8.2	Die Einzelnen im Performing	162

8.3	Komplikationen im Performing	163
8.3.1	Prozessdefizite	163
8.3.2	Versagensangst	164
8.3.3	Katastrophen	165
8.3.4	Aktionismus	166
8.4	Das Gruppenklima im Performing	166
8.5	Interventionsansätze im Performing	167
8.5.1	Zurückhaltung	167
8.5.2	Einleiten des Re-Formings	168
<b>9</b>	<b>Die Orientierungsphase: Re-Forming</b>	<b>169</b>
9.1	Die Gruppe im Re-Forming	169
9.1.1	Vom Erfahrenzumachen zum Erfahrenauswerten	169
9.1.2	Die Bilanzen der Einzelnen	170
9.1.3	Die Bilanzstruktur	171
9.1.4	Variation der Ziele	174
9.1.5	Umgehen des Re-Formings	176
9.2	Die Einzelnen im Re-Forming	178
9.2.1	Wieder-zu-sich-Finden	178
9.2.2	Unbestimmtheit, Unsicherheit, Phantasien	179
9.2.3	Einander-neu-Begegnen	180
9.2.4	Für-sich-Einstehen	180
9.3	Komplikationen im Re-Forming	181
9.3.1	Hast	181
9.3.2	Vermeidung	181
9.3.3	Verflachen	183
9.3.4	Verengen	185
9.4	Das Gruppenklima im Re-Forming	186
9.4.1	Anspannung	186
9.4.2	Beklemmendes Schweigen	187
9.4.3	Vermeidungsklima	188
9.4.4	Laues Klima	189
9.4.5	Hektisches Klima	189
9.4.6	Austauschklima	190
9.5	Interventionsansätze im Re-Forming	191
9.5.1	Dem Re-Forming einen Rahmen geben	191
9.5.2	Schaffen eines Austauschklimas	196

9.5.3	Brechen des Eises	200
9.5.4	In-die-Breite-Gehen	202
9.5.5	Engführung	207
9.5.6	Interventionen im Überblick – Die Morgenrunde	210

## **Teil III Die Struktur**

<b>IO</b>	<b>Dimensionen der Gruppenstruktur</b>	223
10.1	Das Riemann-Thomann-Kreuz	223
10.2	Charakterstruktur und seelische Dynamik	225
10.2.1	Die Ausgangssituation: Abgegrenztheit und Berechenbarkeit	225
10.2.2	Vier Typen	230
10.2.3	Seelische Heimatgebiete	235
10.3	Beziehungsstruktur und -dynamik	242
10.3.1	Komplementäre Gegenbewegung	243
10.3.2	Polarisierung und Teufelskreis	245
10.3.3	Die Antriebsdynamik	247
10.3.4	Entpolarisierung	249
<b>II</b>	<b>Das Gruppenfeld</b>	251
11.1	Gruppenvertrag und Gruppenfeld	251
11.1.1	Das Riemann-Thomann-Kreuz als Gruppenkompass	251
11.1.2	Das Feld der Gruppe	255
11.2	Vier Gruppenfeldtypen	257
11.2.1	„Gemeinschaft“	258
11.2.2	„Truppe“	259
11.2.3	„Team“	260
11.2.4	„Haufen“	261
11.2.5	Übergänge und Mischtypen	263
11.3	Das Aufgabenprofil	265
11.3.1	Die Güte des Gruppenfeldes	265
11.3.2	Die Anforderungen der Aufgabe	266
11.4	Anpassung	269
11.4.1	Umgang mit Anpassungsdruck	269
11.4.2	Chancen und Risiken der Akkommodation des Gruppenfeldes	274

11.5	Der Coach im Anpassungsprozess	278
11.5.1	Notar, nicht Missionar des Veränderungsdrucks	278
11.5.2	Die Idealisierungsfall	281
<b>12</b>	<b>Themen im Gruppenfeld</b>	<b>283</b>
12.1	Die thematische Landkarte	283
12.1.1	Vom Kompass zur Landkarte	283
12.1.2	Themen als Zwickmühlen	284
12.1.3	Themen im Wertequadrat	288
12.1.4	Routenplanung	292
12.2	Themenbearbeitung	293
12.2.1	Themen als Graviationszentren	293
12.2.2	Herstellen von Bewusstheit	294
12.2.3	Anregen eines Themas	298
<b>13</b>	<b>Rollen im Gruppenfeld</b>	<b>302</b>
13.1	Vereinfachung des Geschehens durch Rollen	302
13.1.1	Identitätsstiftung durch Rollen	303
13.1.2	Kommunikationserleichterung durch Rollen	304
13.1.3	Stabilisieren des Gruppenfelds durch Rollen	305
13.1.4	Thematische Orientierung durch Rollenträger	306
13.2	Rollenverteilung im Gruppenfeld	307
13.2.1	Zwei Aspekte des Rollengeschehens	307
13.2.2	Rollenverteilung als Symptomatik	309
13.3	Psychologische Rollen	309
13.3.1	Rollen in einer Schulklasse	310
13.3.2	Psychologische Rollen als Thementräger	320
13.3.3	Vergabe psychologischer Rollen	321
13.4	Gruppendynamische Rollen	324
13.4.1	Gruppendynamische und materielle Macht	324
13.4.2	Vier gruppendynamische Hauptrollen	325
13.4.3	Neurotische Rollenvergabe durch die Gruppe	328
13.4.4	Neurotische Rollenübernahme durch Einzelne	332

## Teil IV Die Praxis

<b>14</b>	<b>Gründung und Entwicklung einer Familienberatungsstelle</b>	<b>340</b>
14.1	Falldarstellung	340
14.1.1	Die Beteiligten	340
14.1.2	Die Arbeitsgemeinschaft	342
14.1.3	Das Studienkollektiv	343
14.1.4	Die Projektgruppe	344
14.1.5	Die freien Stellen	345
14.1.6	Das Kollegium in der Blüte	347
14.1.7	Die Krise	347
14.1.8	Die Erben	348
14.2	Die Interpretation	349
14.2.1	Die Vorgeschichte	349
14.2.2	Das Forming: Protest	350
14.2.3	Das Feld: Team-Gemeinschaft	350
14.2.4	Re-Forming, Storming, Norming	351
14.2.5	Ein verschlepptes Storming	352
14.2.6	Performing	353
14.2.7	Assimilation	353
14.2.8	Destruktives Storming und Auflösung	355
14.2.9	Fazit	356
<b>15</b>	<b>Das Kommunikationstraining</b>	<b>357</b>
15.1	Falldarstellung	357
15.1.1	Der Auftrag	357
15.1.2	Die Seminargruppe	358
15.1.3	Der Seminarbeginn	360
15.1.4	Festgefahren	362
15.1.5	„Nichts geht mehr!“	363
15.1.6	Der Eklat	365
15.2	Die Interpretation	366
15.2.1	Diadochenkämpfe im Schatten des Re-Formings	366
15.2.2	Das Forming: Die (Un-)Wahrheit der Situation	367
15.2.3	Das Feld	368
15.2.4	Eine feldfremde Aufgabe	369
15.2.5	Destruktives Storming	371
15.2.6	Performing ohne Norming	374

15.2.7	Ein rechtes Thema	375
15.2.8	Ein mäßig gelungenes Performing	377
15.2.9	Prognose	377

<b>16</b>	<b>Das Unwahrscheinliche möglich machen: Warum gute Gruppenleitung in der Praxis so unbeliebt wie unverzichtbar ist</b>	<b>379</b>
16.1	Undank als Lohn	379
16.2	Zwei Kommunikationsmodi: Netzwerk und Kreis	380
16.3	Dezentrale Kommunikation im „sich ergebenden Netz“	381
16.3.1	Das Wesen der Kommunikation im Netz	381
16.3.2	Leistung des Netzes: Regeln, nicht steuern	382
16.3.3	Voraussetzungen des Netzes (Schwellenwert)	383
16.3.4	Zumutungen des Netzes (Kosten)	383
16.3.5	Eigendynamik des Netzes (Störungen)	384
16.4	Zentrale Kommunikation im „geleiteten Kreis“	393
16.4.1	Das Wesen der Kommunikation im Kreis	393
16.4.2	Leistung des Kreises: Selbststeuerung	393
16.4.3	Voraussetzungen des Kreises (Schwellenwert)	393
16.4.4	Zumutungen des Kreises (Kosten)	396
16.5	Die Wahl des Kommunikationsmodus	397
16.5.1	Einstiegsschwelle	397
16.5.2	Investitionskosten	397
16.5.3	Betriebskosten	397
16.5.4	„Kaufentscheidung“	398

## **Anhang**

<b>Fragen zur Diagnose des Gruppenfeldes</b>	<b>400</b>
<b>Anmerkungen</b>	<b>404</b>
<b>Literatur</b>	<b>414</b>
<b>Stichwortregister</b>	<b>416</b>