

## 6 Was ist ein Gruppenprozess?

„Wie kann man Gruppenprozesse erkennen?  
Wie werde ich sensibel für Gruppenprozesse?  
Gruppen verändern sich, aber wie?  
Gibt es Regelmäßigkeiten?  
Wie kann man Gruppen steuern?“

### 6.1 Wie kann man Entwicklungen wahrnehmen?

Wir können an uns selbst wie auch in unserer sozialen Umgebung Veränderungen erst im Rückblick als solche wahrnehmen. Unsere Wahrnehmung im Hier und Jetzt ist hingegen eher auf Kontinuität und Beständigkeit ausgerichtet, Veränderungen werden eher als Abweichungen vom gewohnten Zustand denn als (Weiter-)Entwicklungen des Bisherigen angesehen. So können die Teilnehmer einer längerfristigen gruppendifnamischen Fortbildung erst nach einerhalb Jahren ein bewusstes Bild davon entwickeln, dass bzw. inwiefern sich ihr Verhalten gegenüber anderen und Gruppen weiterentwickelt hat (Antons et al. 2004, bes. S. 347 ff.). Sie merken z. B., dass sie mehr Sicherheit und Souveränität im Umgang mit Konflikten gewonnen haben und dass sie sich besser in andere Gruppenmitglieder hineinversetzen können. Demgegenüber können sie sich in der konkreten Situation immer noch als jemand erleben, der verunsichert ist, Angst hat und immer die „gleichen Fehler“ macht. Ihr Lern- und Veränderungsprozess fällt ihnen erst auf, wenn sie ihn sich aus einer gewissen Distanz heraus vor Augen führen und die Verunsicherungen als notwendigen Teil der aktuellen Gruppensituation verstehen können. Im Hinblick auf die Wahrnehmung der Gruppenentwicklung ist das genauso. Im Rückblick markieren die Mitglieder eines Arbeitsteams, einer Trainingsgruppe, einer Freizeitgruppe Veränderungen, Wendepunkte und unterschiedliche Phasen ganz deutlich. Solange sie „drinstecken“, werden die kritischen Punkte als chaotisch, zersetzend oder als Stillstand wahrgenommen.

### 6.1 Wie kann man Entwicklungen wahrnehmen?

Die jeweilige „soziale Repräsentanz“ – das Idealbild einer „guten“ Gruppe –, die wir alle in Gruppen mitbringen, steuert die jeweilige Bewertung der dort ablaufenden Prozesse. Als „gute“ (Arbeits-)Gruppen gelten solche, die fest zusammenhalten, in denen alle gleich sind und gleich behandelt werden und in denen ein angenehmes und konfliktarmes Klima herrscht. Für schlecht und unproduktiv werden Gruppen gehalten, die konfliktreich sind, in denen der Zusammenhalt in Frage steht und die Ungleichheit zwischen den Mitgliedern sichtbar wird. Wenn man solchen Vorstellungen anhängt, dann verwundert es nicht, dass Krisen, Konflikte sowie Zeiten der Orientierungslosigkeit als Störungen und Blockaden interpretiert werden und nicht als notwendige Abschnitte eines Entwicklungsprozesses.

Welche Brille kann man also aufsetzen, um Veränderungen in Gruppen wahrzunehmen? Es hat sich bewährt, Prozessverläufe bildlich als Kurven mit verschiedenen Dimensionen anschaulich zu machen. Sie sind nicht als exakte Messungen, sondern als Bilder zu interpretieren. Als Koordinaten für die Kurven bieten sich folgende Dimensionen an:

- Spannung – Entspannung
- Harmonie – Konflikte
- Arbeitsfähigkeit (hoch – niedrig)
- Zufriedenheit – Unzufriedenheit der Gruppenmitglieder/Teilnehmer
- Fremdsteuerung – Selbststeuerung: Beziehung zur Leitung.

Abb. 5 zeigt das Ergebnis einer Prozessauswertung am Ende eines gruppendifnamischen Seminars. Die Kurve wurde von einer sechsköpfigen Teilgruppe erarbeitet, deren Mitglieder sich auf diesen Verlauf geeinigt hatten. Die Dimension war Spannung – Entspannung.

In der Rückschau konnten sich die Beteiligten auf einen markanten Verlauf einigen, mit benennbaren Wendepunkten und mit Spannungs- und Entspannungshöhepunkten. Die gemeinsame Kurve bedeutet nicht, dass es im Erleben keine individuellen Unterschiede gab und die Kurven der einzelnen Teilnehmerinnen nicht abweichende Höhen und Tiefen aufzuweisen hatten. Schließlich sind nicht alle Mitglieder einer Gruppe zur gleichen Zeit auf die gleiche Weise am Geschehen beteiligt, das würde

## 6 Was ist ein Gruppenprozess?

eine weitgehende Gleichschaltung bedeuten. Die Verlaufskurve der Gruppe symbolisiert etwas anderes: den gemeinsam erlebten Gruppenprozess. Mit diesem Bild konnten sich alle identifizieren. In der Kurve wird eine Woche in der Trainingsgruppe abgebildet mit Krisen, Höhen und Tiefen, Chaos und Klärung, konzentriertem Arbeiten und langen Diskussionen über die Vorgehensweise.

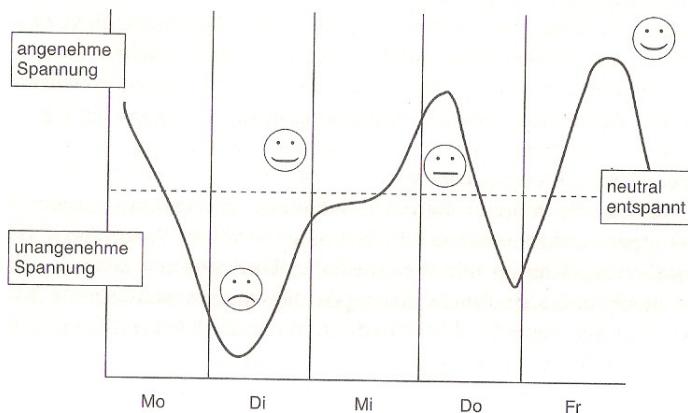


Abb. 5: Prozesskurve

### 6.2 Die Entwicklung von Integration und Differenzierung

Nicht nur die Gruppenprozesse in Trainingsgruppen, auch die in Teams und länger zusammenarbeitenden Gruppen verlaufen in aller Regel nicht gleichförmig. Es finden sich Wendepunkte, Höhe- und Tiefpunkte, Krisen und Sternstunden etc. Das Augenscheinliche an dieser und anderen Verlaufskurven ist, dass Gruppen sich offensichtlich nicht linear und geradlinig zu mehr Zusammenhalt, zu mehr Arbeitsfähigkeit, zu mehr Differenzierung, zu größerer Entspannung und Sicherheit entwickeln, sondern einen Zickzackkurs zwischen den verschiedenen Polen einschlagen. Eine Entwicklung in die Richtung des einen Pols scheint Gegenkräfte zu aktivieren, die eine Wende herbeiführen und das Pendel in die andere Richtung ausschlagen lassen.

### 6.2 Die Entwicklung von Integration und Differenzierung

In einer Ausbildungsgruppe herrschte die allgemein geteilte Meinung, dass man sich sehr gut verstehe und bei aller Unterschiedlichkeit – z. B. des Alters – eine sehr homogene Gruppe sei. Das sehe man daran, dass auch in der Freizeit viel mit einander unternommen werde, alle am Abend zusammensäßen, niemand sich ausschließe und eigentlich jeder mit jedem über alles reden könne. Das sei toll, und die meisten sagten, sie hätten noch nie so eine Gruppe erlebt.

Bei der Planung der nächsten Arbeitsschritte wurde nach einer Lösung gesucht, die alle mittragen konnten. Die selbst gestellte Aufgabe war, sich gegenseitig über das Verhalten in der Gruppe Feedback zu geben. Hier äußerte eine Teilnehmerin, dass sie kein Feedback haben wolle, weil sie erst kürzlich in einem anderen Zusammenhang damit schlechte Erfahrungen gemacht habe. Es sei ein Konflikt aufgebrochen, der lange nicht geklärt werden konnte. Sie wolle jedoch den anderen, wenn sie es wünschen, Feedback geben. Es wurde lange diskutiert, ob sich jemand ausschließen dürfe, ob jemand Feedback geben könne, ohne welches anzunehmen. Für die „homogene“ Gruppe war das ein erster, unerwarteter und bedrohlicher Konflikt. Erst langsam fand die Meinung der „Störenrin“ Rückhalt bei einigen anderen, und es wurde ein Weg gefunden, die Aufgabe zu bewältigen und das Gleichheitsgebot so weit zu lockern, dass alle mitarbeiten konnten und niemand den Raum verlassen musste.

In der Gruppe waren die integrierenden Kräfte durch einige wichtige Gruppenmitglieder zunächst sehr stark vertreten, und die Beschwörung der Gemeinsamkeit und des Zusammenhalts nahm eine Intensität an, dass man sich um den eigenen Spielraum und die eigene Entscheidungsfreiheit mehr und mehr sorgen musste. Da trat – an einer relativ zufälligen Stelle – über die „Störende“ die Gegenkraft in Erscheinung: Nicht alle müssen das Gleiche wollen. Es dauerte lange, bis dies den Freiraum der Gruppe erweitern konnte, fast wäre die „Störende“ ausgeschlossen worden. Im Nachhinein interpretieren die Beteiligten diesen Vorfall als wichtigen Entwicklungsschritt, ohne den die Gruppe in ihrer „Homogenität“ erstarrt wäre. In der Situation selbst stöhnten sie aber über die Sturheit der jeweils anderen und darüber, dass wegen der mühsamen Auseinandersetzung nichts vorwärts gehe.

Die Idee von Kräften und Gegenkräften, die aus der Dynamik einer Gruppe entstehen bzw. die zusammen die Dynamik einer Gruppe ausmachen, stammt aus der Feldtheorie Kurt Lewins (1982). Demnach lassen sich Gruppenprozesse als ein Pendeln zwischen unterschiedlichen Polen beschreiben. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Dimension Integration und Differenzierung.

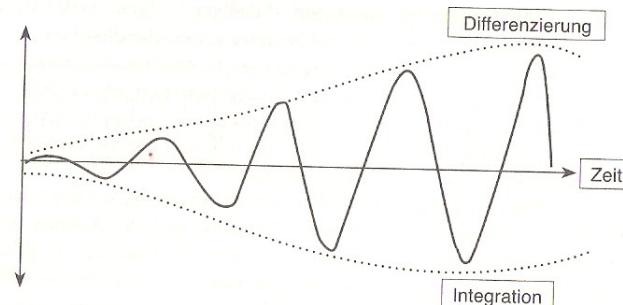


Abb. 6: Differenzierung und Integration

Der Pol Integration bezeichnet die Situationen im Gruppenverlauf, in denen die zentripetalen, die verbindenden Kräfte wirksam sind (Gemeinsames Ziel, gemeinsamer Feind, Ähnlichkeiten, gleiche Erlebnisse, gleiche Sichtweisen) und einen hohen Zusammenhalt schaffen. Die centrifugalen Kräfte werden durch den Pol Differenzierung bezeichnet. Ein gelingender Gruppenprozess führt nach diesem Modell nicht ausschließlich zu einer verstärkten Integration und Kohäsion der Gruppe, sondern auch zu einer stärkeren Differenzierung. Unterschiede können zugelassen und sich ergänzende Rollen ausgebildet, Spannungen und gegensätzlichen Meinungen können entstehen und ausgehalten werden usw. Die grundlegende Annahme dieses Modells ist es, dass Gruppen aller Art sich dann weiterentwickeln, wenn größere Ausschläge in beide Richtungen, also mehr Integration *und* Differenzierung, möglich werden. Das zeigt sich z. B. daran, dass die Handlungsoptionen für die Einzelnen und die Gruppe als Ganzes vielfältiger werden und der Spielraum größer. Gruppen, die sich nur in Richtung Integration entwickeln, sind vom „Wärmemod“ bedroht.

Differenzierende Ereignisse bedrohen eine Gruppe in anderer Weise, denn sie stellen ihren Zusammenhalt in Frage. Konflikte machen das Trennende sichtbar und spürbar, das, was für Distanz zwischen den Beteiligten sorgt, die sozial weniger akzeptierten Seiten der Einzelnen und der Gruppe. Die Einsicht in diese Dynamik wiederum ermöglicht neue Perspektiven hinsichtlich der Bewertung von Störungen, Konflikten, Blockaden etc. Sie be-

### 6.3 Phasen der Gruppenentwicklung

kommen eine wichtige Funktion für die Entwicklung der Gruppe und müssen nicht mehr vorrangig als Ausdruck des Scheiterns der Leitung oder der Gruppenmitglieder angesehen werden. Wenn sich die Beteiligten ihrer Bewältigung stellen, dann wird jede Krise zu einem Signal, das gegenläufige Aktivitäten in Gang setzt. Eine wichtige Kompetenz für die Leitung von Gruppen besteht im produktiven Umgang mit solchen Spannungen. Damit Spannungen und Krisen die Entwicklung befördern, sollte die Gruppenleitung Konflikte und Spannungen weder vorzeitig entschärfen, noch sie übermäßig eskalieren lassen. D. h., sie dürfen nicht zu früh oder zu spät angesprochen und aufgedeckt werden, damit die jeweiligen Gegenkräfte nicht zu früh oder zu spät zur Wirkung gebracht werden. Keinesfalls sollte man als Gruppenleitung einseitig auf einen maximalen Zusammenhalt und die Integration hinarbeiten, sondern auch im Dienste der Differenzierung aktiv werden.

Da die „Störende“ im oben beschriebenen Beispiel Gefahr lief, dem Gruppendruck nachzugeben, sich anzupassen oder auszusteigen, war eine Intervention seitens des Trainers notwendig, die erst einmal die Spannung erhöhte und den bestehenden Konflikt richtig sichtbar machte. Die Intervention bestand darin, die Unvereinbarkeit der Meinungen anzusprechen und die Störende dabei zu unterstützen, nicht einfach nachzugeben oder sich aus der Gruppe werfen zu lassen. Diese Intervention durfte nicht zu früh erfolgen, denn das hätte die Betroffene eventuell als Eingriff in ihre Autonomie und die Gruppenmitglieder als ungerechtfertigte Parteinaahme empfunden. Sie durfte aber auch nicht zu spät erfolgen, denn dann hätten alle ihre Konsequenzen bereits gezogen, und der Konflikt wäre kaum mehr bearbeitbar gewesen.

Eine weitere Annahme dieses Gruppenentwicklungsmodells geht davon aus, dass nicht nur Individuen, sondern auch Gruppen aus ihren Erfahrungen lernen. Konflikte, die schon einmal bearbeitet wurden, werden dann bei erneutem Auftauchen kompetenter angegangen und auf einem anderen Niveau bearbeitet.

### 6.3 Phasen der Gruppenentwicklung

In Prozessbeschreibungen von Gruppen ist die Unterscheidung verschiedener Entwicklungsphasen gebräuchlich. Die Entwick-

lung von Gruppen wird dabei mehr oder weniger explizit mit der menschlichen Entwicklung verglichen. Gruppen würden ebenso heranwachsen wie Menschen und hätten auf jeder Stufe der Entwicklung typische Konflikte und Probleme zu bearbeiten. Wenn sie diese Aufgaben nicht bewältigen würden, dann wäre ihr weiterer Weg beeinträchtigt oder ganz verunmöglich. Die idealtypischen Lösungen der Aufgaben in den verschiedenen Phasen werden als „Maßstab“ an den Gruppenprozess angelegt mit dem Ziel, seinen jeweiligen Entwicklungsstand zu erfassen.

Es gibt verschiedene gruppendynamische Prozessmodelle von Gruppen. Sie stellen jeweils unterschiedliche Aspekte der Entwicklung in den Vordergrund. Das Modell von Bennis und Shepard (1972, 270 ff.) bezieht sich beispielsweise auf unterschiedliche Formen der Auseinandersetzung mit der (Leitungs-) Autorität: Über die Stadien der Abhängigkeit von der Leitung, der Gegenabhängigkeit und der Unabhängigkeit kommt es schließlich zu einem Stadium der Anerkennung von wechselseitiger Abhängigkeit, das als der „reifste“ Zustand einer Gruppe und ihres Verhältnisses zur Autorität angesehen wird. Das Modell von Miles (1965) stellt hingegen den Wechsel von Stabilität und Veränderung in den Vordergrund, in der jeweils neues Verhalten ausprobiert und etabliert wird. Bions Modell (2018) sieht den Gruppenprozess wiederum von verschiedenen unbewussten Annahmen bzw. emotionalen Zuständen bestimmt, die sich stetig abwechseln. Das „kybernetische Wachstumsmodell“ des Soziologen Mills (1986) schließlich ist eine der ersten systemischen Konzepte der Gruppenentwicklung. Es beschreibt unterschiedliche aufeinander aufbauende Rollensysteme, die eine Gruppe immer handlungs- und selbststeuerungsfähiger machen und die sich die Mitglieder aneignen müssen. Spezifisch bezogen auf Arbeitsgruppen unterscheiden Edding und Schattenhofer (2020, S. 40 ff.) drei Phasen, in denen jeweils eine bestimmte Dynamik vorherrscht: Die Phase der Formierung, die Phase des Zusammenschlusses und der Zusammenarbeit und die Phase der Krise bzw. der Metamorphose, in der sich die innere Ordnung grundlegend verändert (ausführlicher zu Prozessmodellen vgl. Antons 2019, S. 325 ff.; Majce-Egger 1999, bes. S. 95 ff.).

Bei manchen dieser Phasenmodelle entsteht der Eindruck, dass sich Gruppen linear entwickeln und in ihrem Prozess berechenbar und vorhersagbar sind. Veranschaulichungen wie die bekannte Teamuhr nach Tuckmann (1965), deren Phasen zudem so eingänglich formuliert sind (forming, storming, norming, performing), legen solche Schlüsse nahe, denn eine Uhr läuft gleichmäßig und im Zeittakt. Dieses Bild führt in die Irre, denn empirisch lässt sich eine solche immer gleiche Abfolge verschiedener Phasen nicht nachweisen. Die jeweilige Entwicklungsdynamik einer Gruppe ist zu sehr von den äußeren Rahmenbedingungen und der jeweiligen Aufgabe abhängig. Zudem weisen solche Modellbildungen das grundsätzliche Problem auf, dass sich zwar aus dem Besonderen des Einzelfalles das Allgemeine herausarbeiten lässt, der Einzelfall sich aber nicht aus dem allgemeinen Modell ableiten oder vorhersagen lässt. Dennoch haben die Modelle einen heuristischen Wert: Sie strukturieren die Wahrnehmung und reduzieren die Komplexität bei der Analyse von Gruppensituationen. Mit ihrer Hilfe lassen sich idealtypisch unterschiedliche Gruppenzustände erfassen, die mit signifikant unterschiedlichen Verhaltensweisen und Gefühlslagen verbunden sind und die jeweils andere Reaktionsweisen erforderlich machen. Setzt man sie jedoch prognostisch ein, dann werden sie normativ.

In der folgenden Tabelle 1 stellen wir ein Modell vor mit den fünf Prozessphasen Orientierung, Positions- und Rollenklärung, Vertrautheit und Konsolidierung, Differenzierung, Abschluss. In die Formulierung der einzelnen Phasen sind Elemente aus den genannten Modellen eingegangen. Um den heuristischen und orientierenden Wert zu erhöhen, wird in der Tabelle zwischen der Situation der Gruppe, den einzelnen Mitgliedern und der Leitung unterschieden. Jede Phase wird entweder dem Pol der Integration oder der Differenzierung zugeordnet, damit ist hervorgehoben, dass ein idealtypischer Ablauf dem stetigen Pendeln zwischen den beiden Polen entspräche.

## 6 Was ist ein Gruppenprozess?

Phase	Anfangs- und Orientierungsphase	Phase der Positions- und Rollenklärung
<b>Situation und Aufgaben der Gruppe</b>	<p>Viele Entscheidungen stehen an, aber die Gruppe kann noch keine Entscheidungen treffen; einige aktive, erfahrene Mitglieder übernehmen die Führung – es ist aber schwer, ihnen zu folgen, oder man folgt ihnen nur scheinbar; Phase der „Scheinkooperation“.</p> <p>Wer gehört dazu, wer nicht? Möglichst viel Klärung und Orientierung, ohne sich einzuschränken; gegenseitiges Kennenlernen, Selbstdarstellung, Probeaktionen ermöglichen.</p>	<p>Viele Vorschläge zum Vorgehen, aber keine Entscheidung; lange Diskussionen; Unzufriedenheit, Unruhe; Leitung soll entscheiden;</p> <p>steigende Aggressivität; verdeckte Angriffe untereinander, offene eher gegen die Leitung; Widerstand.</p> <p>Eine vorläufige, keine zu starre informelle Ordnung hervorbringen; erste Rollen und Positionen ausbilden; Rückmeldungen und Reaktionen aufeinander zulassen; jeder findet einen Platz; stabiler Rahmen erleichtert Auseinandersetzung.</p> <p><b>Pol: Integration</b></p>
<b>Situation und Fragen des Einzelnen</b>	<p>Unsicherheit den anderen und der Gruppe gegenüber; Hemmung, etwas zu sagen oder zu tun; Neugier auf die anderen; Chance auf einen neuen Anfang und eine neue Rolle; die Leitung soll alle Fragen beantworten und Klarheit schaffen.</p> <p>Werde ich in die Gruppe aufgenommen, und will ich das? Worauf kommt es hier an? Bin ich den Anforderungen gewachsen?</p>	<p>Anspannung, Enttäuschung, dass niemand auf die eigenen Vorschläge eingehet; wiederholte Versuche, sich verständlich zu machen; Überzeugung, die richtige Lösung zu kennen; raus halten oder sich einmischen? Leitung unterstützt zu wenig.</p> <p>Kann ich Einfluss nehmen? Wer vertraut mir, wer folgt mir? Mit wem kann ich mich verbünden? An wem orientiere ich mich? Wie ist mein Freiraum?</p>
<b>Anforderungen an die Einzelnen</b>	<p>Kontakt zu den anderen aufnehmen; sich vorstellen und als potentieller Kooperationspartner darstellen; nicht zu viel Raum einnehmen; den Anfang gestalten.</p>	<p>Position beziehen; eine Meinung vertreten, auch wenn sie nicht auf positive Resonanz stößt; Interessen, Wünsche, Befürchtungen transparent machen; Spannung aushalten.</p>
<b>Situation, Fragen und Aufgaben der Leitung</b>	<p>Großer Druck, es allen recht machen zu müssen; Versuchung, alles selbst in die Hand zu nehmen; auch die Leitung ist neu in dieser Gruppe und will sich in Ruhe orientieren; Überforderung; Angst, etwas zu übersehen.</p> <p>Werde ich als Leitung akzeptiert? Kann ich die Erwartungen erfüllen und dem Druck standhalten, nicht auf alles gleich eine Antwort zu wissen und zu geben?</p> <p>Den Anfang gestalten; die Gruppenmitglieder in die Verantwortung nehmen; dem Druck und der Unzufriedenheit standhalten.</p>	<p>Spannungsreiche Situation, hin und her gerissen zwischen Sichbehaupten und Nachgeben; widersprüchliche Erwartungen nehmen zu; Antworten auf Fragen befriedigen nicht; TeilnehmerInnen leiten mit; Vorschläge der Leitung bleiben nicht unwiderrufen.</p> <p>Habe ich die Leitung? Mache ich alles richtig? Darf ich mich von Mitgliedern unterstützen lassen? Muss ich neutral sein? Bin ich der Aufgabe gewachsen?</p> <p>Konflikte nicht unterdrücken oder wegstrukturieren; auf Kritik oder Aggressionen reagieren; Auseinandersetzung fördern; zwischen persönlichen und rollenbezogenen Angriffen unterscheiden.</p>

## 6.3 Phasen der Gruppenentwicklung

Phase der Vertrautheit, Konsolidierung	Phase der Differenzierung	Phase der Trennung und des Abschieds
<p>Die Situation hat sich entspannt, man kann länger an einer Sache arbeiten; viel Rücksicht und vorsichtiger Umgang miteinander; mehr gegenseitige Unterstützung; „alles gemeinsam machen“; die Flitterwochen der Gruppe; Begeisterung; den Frieden nicht in Frage stellen.</p> <p>Gemeinsamkeiten erarbeiten, Verbindendes sichtbar machen; tieferes gegenseitiges Verstehen; Normen auf Funktionalität hin untersuchen; Spielraum schaffen, nicht zu viel regeln.</p> <p><b>Pol: Integration</b></p>	<p>Erhöhte Entscheidungs- und Arbeitsfähigkeit; abweichende Meinungen werden gehört; viele Aspekte werden bei einer Entscheidung berücksichtigt; Führung durch die Gruppe, großes Selbststeuerungspotential; Feedback nimmt zu; Regeln können angepasst werden; Ausgleich zwischen „Geben und Nehmen“.</p> <p>Regelmäßige Reflexion auf der Ebene fachlicher Ziele und der Zusammenarbeit; Entwicklung neuer Ziele.</p> <p><b>Pol: Differenzierung</b></p>	<p>Erneute Krisen, nicht alle wollen aufhören, nicht alle weitermachen; Unterschiede in der Verbundenheit werden deutlich; ambivalente Gefühle und Flucht vor Trauer und Abschied; „Rückfälle“ in frühere Zustände und Konflikte.</p> <p>Bilanz auf sachlicher und sozialer Ebene, individuell und gruppal; Darstellung und Würdigung von Ergebnissen und Versäumnissen.</p> <p><b>Pol: Integration</b></p>
<p>Einladung und Druck, sich den anderen anzuschließen; „Duzen“; man fühlt sich sicherer; kann Kritik besser annehmen und aussprechen; man will den Frieden nicht stören; bisher abgelehnte Mitglieder werden angenommen; Leitung ist leichter zu akzeptieren.</p> <p>Wie kann ich genügend Distanz halten? Darf ich mich auch mal absondern und eigene Wege gehen? Wie groß ist mein Spielraum?</p>	<p>Mehr Spielraum; die persönlichen Anliegen dürfen eine Rolle spielen und sind leichter zu verwirklichen; die anderen dürfen ihre Eigenarten haben; die eigenen sind leichter zu zeigen; kann mehr darauf vertrauen, Rückmeldung zu bekommen; es ist schön dazugehören; die Leitung ist nicht mehr so wichtig, sie unterstützt und berät; man weiß, woran man bei ihr ist.</p>	<p>Trauer und Freude über den kommenden Abschied; Gruppe verliert an Bedeutung; Neuorientierung.</p> <p>Bilanzfragen: zufrieden oder unzufrieden? Mein Beitrag zur Gruppe? Was nehme ich mit, was möchte ich vergessen? Was ist noch zu klären?</p> <p>Mit wem möchte ich weiter zu tun haben, mit wem nicht?</p>
<p>Nähe aushalten; mitmachen, sich einfügen ohne Angst, die Individualität zu verlieren; dem Anpassungsdruck widerstehen; sich trauen, dem Zustand zu misstrauen; auf offene Fragen achten.</p>	<p>Durchhalten, weitermachen; die Experimentierfreude nicht verlieren, neue Aufgaben, Rollen ausprobieren; kollegiale Führung übernehmen.</p>	<p>Trauern, sich trennen können; sich neu orientieren; von alten Geschichten ablassen können; Offenes ansprechen, ohne alles Versäumte nachholen zu müssen.</p>
<p>Distanz wahren können; den Rahmen aufrechterhalten; Ziele nicht beliebig erweitern und verändern; nicht zu hilfreich und unersetzlich sein oder werden; sich trauen gegenzusteuren, auf vermiedene Konflikte achten.</p>	<p>Verantwortung übertragen; Selbststeuerung fördern und einfordern; auf das Potential der Gruppe vertrauen; sich nicht für unersetzlich halten; sich nicht abwenden, weiterhin der Gruppe Zeit und Interesse widmen.</p>	<p>Den Abschied gestalten; für die Aufarbeitung der Reste sorgen und Offenes abschließen; nichts Neues anfangen; den Abschied von der Gruppe und den Einzelnen gestalten.</p>

Tab. 1: Prozessphasen