

6. Was ist ein Gruppenprozess?

Phase	Anfangs- und Orientierungsphase	Phase der Positions- und Rollenklärung
Situation und Aufgaben der Gruppe	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 „Schenkkooperation“.	Viele Vorschläge zum Vorgehen, aber keine Entscheidung; lange Diskussionen, Unzufriedenheit, Unruhe; Leitung soll entscheiden; steigende Aggressivität; verdeckte Angriffe untereinander; offene eher gegen die Leitung; Widerstand.
Situation und Fragen des Einzelnen	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. Werde ich in die Gruppe aufgenommen, und will ich das? Worat kommt es hier an? Bin ich den Anforderungen gewachsen?	Anspannung; Enttäuschung, dass niemand auf die eigenen Vorschläge eingeht; wiederholte Versuche, sich verständlich zu machen; Überzeugung, die richtige Lösung zu kennen; raushalten oder sich einmischen? Leitung unterstützt zu wenig. Kann ich Einfluss nehmen? Wer vertraut mir, wer folgt mir? Mit wem kann ich mich verbinden? An wem orientiere ich mich? Wie ist mein Freiraum?
Anforderungen an die Einzelnen	Kontakt zu den anderen aufnehmen; sich vorstellen und als potentieller Kooperationspartner darstellen; nicht zu viel Raum einnehmen; den Anfang gestalten.	Position beziehen; eine Meinung vertreten, auch wenn sie nicht auf positive Resonanz stößt; Interessen, Wünsche, Bedürfnisse transparent machen; Spannung aushalten.
Situation, Fragen und Aufgaben der Leitung	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. 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?	Spannungsreiche Situation, ihn und hier gerissen zwischen Sichtbarheiten und Nachgeben; widersprüchliche Erwartungen nehmen zu; Antworten auf Fragen befriedigen nicht; Teilnehmern leiten mit; Vorschläge der Leitung bleiben nicht unwidersprochen. Habe ich die Leitung? Machte ich alles richtig? Darf ich mich von Mitgliedern unterstützen lassen? Muss ich neutral sein? Bin ich der Aufgabe gewachsen? Konflikte nicht unterdrücken oder wegstrukturieren; auf Kritik oder Aggressionen reagieren; Auseinandersetzung fördern; zwischen persönlichen und rollenbezogenen Angriffen unterscheiden.

6.3 Phasen der Gruppenentwicklung

Phase der Vertrautheit, Konsolidierung	Phase der Differenzierung	Phase der Trennung und des Abschieds
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 Füllwochen der Gruppe; Begeisterung; den Frieden nicht in Frage stellen. Gemeinsamkeiten erarbeiten, Verbindendes sichtbar machen; höheres gegenseitiges Vertrauen; Normen auf Funktionalität hin untersuchen; Spielraum schaffen; nicht zu viel regeln.	Erhöhte Entscheidungs- und Arbeitsfähigkeit; abweichende Meinungen werden gehört; viele Aspekte werden bei einer Entscheidung berücksichtigt; Führung durch die Gruppe; großes Selbstvertrauenspotential; Feedback nimmt zu; Regeln können angepasst werden; Ausgleich zwischen „Geben und Nehmen“; Regelmäßige Reflexion auf der Ebene fachlicher Ziele und der Zusammenarbeit; Entwicklung neuer Ziele.	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. Bilanz auf sachlicher und sozialer Ebene, individuell und gruppal; Darstellung und Würdigung von Ergebnissen und Verstärkungen.
Pol: Integration	Pol: Differenzierung	Pol: Integration
Einladung und Druck, sich den anderen anzuschließen; „Duzeit“; 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. Wie kann ich genügend Distanz halten? Darf ich mich auch mal absondern und eigene Wege gehen? Wie groß ist mein Spielraum?	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 schon dazu zugehen; die Leitung ist nicht mehr so wichtig; sie unterstützt und berät; man weiß, woran man bei ihr ist.	Trauer und Freude über den kommenden Abschied; Gruppe verliert an Bedeutung; Neuorientierung. Bilanzfragen: zufriedener oder unzufriedener? Mein Beitrag zur Gruppe? Was nehme ich mit, was möchte ich vergessen? Was ist noch zu klären? Mit wem möchte ich weiter zu tun haben, mit wem nicht?
Nähe aushalten; mitmachen, sich erlauben ohne Angst, die Individualität zu verlieren; dem Anpassungsdruck widerstehen; sich trauen, dem Zustand zu misstrauen; auf offene Fragen achten.	Durchhalten, weitermachen; die Experimentierfreude nicht verlieren; neue Aufgaben, Rollen ausprobieren; kollegiale Führung übernehmen.	Trauen, sich trennen können; sich neu orientieren; von allen Geschichten ablassen können; Offenes ansprechen, ohne alles Verstärkte nachhaken zu müssen.
Distanz wahren können; den Rahmen aufrechterhalten; Ziele nicht beliebig erweitern und verändern; nicht zu hilfreich und unersetzlich sein oder werden; sich trauen gegenzusteuern, auf vermeintliche Konflikte achten.	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.	Den Abschied gestalten; für die Aufarbeitung der Reste sorgen und Offenes abschließen; nichts Neues anfangen; den Abschied von der Gruppe und den Einzelnen gestalten.