

Read-Ahead-Package Modul 5

Gruppenprozesse und Konfliktmanagement

24.-26. April 2026 Campus Tivoli WIEN



Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	3
2	Die Haltung und Verantwortung des Trainerteams Weichensteller	4
3	Die Methode.....	5
4	Wie Sie als Trainerin oder Trainer mit Aufgabenstellungen (Interventionen) trainieren	6
4.1	<i>Allgemein</i>	6
4.2	<i>Planen und Vorbereitung von Interventionen.....</i>	6
4.3	<i>Verantwortlichkeiten</i>	10
4.4	<i>Beobachten und Aufbereiten von Interventionen.....</i>	10
4.4.1	Entscheidungen in Gruppen	11
4.4.2	Gruppendynamik und Ränge (Raoul Schindler).....	12
4.4.3	Umgang mit Veränderung (Everett Rogers)	13
4.4.4	Teamzusammensetzung (Meredith Belbin)	14
4.4.5	Entstehen und Vergehen von Gruppen (Bruce Tuckman)	15
4.4.6	Problemschichten – Regelungsschichten (Eva Renate Schmidt und Hans Georg Berg).....	16
	Zusammenfassung und Arbeitsauftrag	17

1 Vorwort

Geschätzte Teilnehmerin, geschätzter Teilnehmer,

für das Modul 5 darf die Firma Weichensteller verantwortlich zeichnen. Mein Name ist Alexander Gstrein und als Geschäftsführer von Weichensteller darf ich Sie zu Ihrer Entscheidung beglückwünschen, sich dieser fordernden Ausbildung zur Trainerin/zum Trainer zu stellen und im Zuge dessen auch dieses Modul 5 zu bewältigen. Eine kurze Vorstellung des Trainerteams wird beim Online-Kickoff bzw. beim Seminar selbst vor Ort erfolgen.

Allgemeines:

Ziel dieses Dokumentes ist es, Ihnen die nötigsten theoretischen Grundlagen zur gebotenen Thematik näherzubringen.

Zweck dieses Dokumentes ist es, dass Sie sich bereits im Voraus bestmöglich selbst auf das Seminar vorbereiten und einstimmen können, um in der knappen Seminarzeit von rund 30 Einheiten das angeeignete Wissen bereits praktisch zum Einsatz zu bringen und mehr Zeit für Fragen aus dem Traineralltag zu haben. Dafür erarbeiten Sie bitte die drei Aufgabenstellungen, welche Sie am Ende dieses Dokumentes finden.

Das Modul 5 deckt im Wesentlichen folgende **Inhalte** ab:

Tag 1:

- Selbstreflexion und Selbstevaluierung
- Rollenbild der Trainerin und des Trainers
- Abgrenzung zu anderen Rollenbildern

Tag 2:

- Kennenlernen von erlebnisorientierten Lerneinheiten
- Outdoor Elemente in Seminarsettings erleben
- Gruppendynamische Prozesse erkennen und richtig einschätzen

Tag 3

- Anwenden von erlebnisorientierten Lerneinheiten
- Outdoor Elemente in Seminarsettings selbst planen und durchführen
- Souveräner Umgang mit ungeplanten Seminarsituationen
- Reflexionen nach Übungen gestalten und Erkenntnisse liefern

Laufend:

- Persönliches Erleben und Handeln in herausfordernden Situationen
- Teambuilding innerhalb der Trainerausbildung
- Haltung als Trainerin oder Trainer

2 Die Haltung und Verantwortung des Trainerteams Weichensteller

Prozess-Verantwortung: Der Inhalt kann, soll und darf sich im Laufe eines Seminares ändern. Dies passiert durch die Interaktion im Trainingssystem und ist auch so gewollt, sodass das zu trainierende System möglichst zielgruppenpassende Inhalte, Methoden oder Techniken erlernt. Das Trainerteam ist daher weniger inhaltlich, denn prozessverantwortlich. Die **Hauptaufgabe** besteht darin, **Lernen und Entwickeln** in Bezug auf das vereinbarte Ziel zu ermöglichen.

Duales Prinzip: Nicht nur, aber speziell bei Outdoorinterventionen ist es unabdingbar, dass die **physische und psychische Endverantwortung** auf je eine Trainerperson fällt. Daher sind für eine Trainingsgruppe auch zwei Trainerinnen oder Trainer vorzusehen. Nur so kann ein Rahmen gewährleistet werden, wo sich die Teilnehmenden vollkommen auf die Aufgabenstellung konzentrieren und gleichzeitig der Entwicklungsprozess wahrgenommen werden kann.

Zero-Accident-Policy: Sämtliche Aufgabenstellungen, Übungen und Interventionen sind auf dem letzten Stand der Sicherheitsstandards. Verletzungen können nicht ausgeschlossen werden, jedoch sehe ich mich dazu verpflichtet, sämtliche bekannten **Gefahrenmomente** zu **vermeiden** oder zu benennen und passende Maßnahmen dagegen vorzusehen.

Gesundheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

Das **Trainerteam muss unbedingt über etwaige körperlichen Einschränkungen, Krankheiten, Allergien,... spätestens zu Trainingsbeginn informiert sein.** Dies dient dem Schutz der betreffenden Person und der gesamten Gruppe. Das Trainerteam ist in erweiterter Erster Hilfe geschult, ist jedoch kein medizinisches Fachpersonal. Daher haben die teilnehmenden Personen selbst abzuschätzen, was für sie und ihren Gesundheitszustand jeweils zumutbar ist, oder aber auch nicht. Im Zweifelsfall gilt das höhere Sicherheitsbedürfnis.

Stopp-Regel: Sollte eine Person an einer Aufgabenstellung oder Übung nicht teilnehmen können oder wollen, so ist dies mit dem Wort „STOPP“ zum Ausdruck zu bringen und hat von allen Personen ohne nachzufragen respektiert zu werden. **Alle Aufgabenstellungen** und Übungen **sind freiwillig** und ohne jeglichen Zwang zu verstehen.

Sexuelle Übergriffe: Da es bei diversen Aufgabestellungen oder Übungen zu Berührungen kommt, verweise ich hier explizit darauf, dass jegliche Art von sexuellem Übergriff seitens der betreffenden Person sofort zu melden ist. Sollte das Trainerteam ein derartiges Verhalten erkennen, so wird dies ebenfalls auf der Stelle angesprochen und abgestellt. Es gilt hier **Zero-Tolerance** und das beschriebene Verhalten hat einen **sofortigen Ausschluss** der übergriffigen Person aus dem Seminar zur Folge.

3 Die Methode

Weichensteller trainiert **handlungsorientiert** und verwendet dazu die jeweilige Trainingsumgebung, **vorzugsweise in der Natur und im Freien**. Handlungsorientiert bedeutet, dass durch Aufgabenstellungen gezieltes Verhalten initiiert wird, welches einerseits **Prozesse und Muster sichtbar und besprechbar macht** und diese andererseits im Nachhinein auch in Bezug auf deren Möglichkeiten in einem Entwicklungsprozess hin beleuchtet und bearbeitet.

Für dieses Seminar werden wir zu einem Großteil in einem „**Doppeldecker-Verfahren**“ arbeiten. Dies meint, dass das Trainerteam Ihnen als Gruppe die geforderten Methoden und Inhalten anhand genau dieser Methoden und Inhalte vermittelt. Daher werden wir nach jeder der geplanten 14 Sequenzen dezidiert beleuchten, was das für Sie als angehende Trainerin oder als angehender Trainer in der **Praxis** bedeutet.

Da Sie von uns mit dieser Unterlage sowohl die theoretische Grundlage zur Planung, Durchführung und Aufbereitung von Interventionen, als auch mögliche theoretische Modelle der Betrachtungsweise von Gruppen und deren Prozessen erhalten, werden wir auch im **Inverted-Classroom-Model** arbeiten. Sie bringen also dieses Vorwissen mit und haben so vor Ort die Möglichkeit sich bereits praktisch als Trainerin oder Trainer auszuprobieren bzw. Fragen zu den Prozessen und Modellen zu stellen.

Sie werden also einen **sehr hohen Anteil an Eigenverantwortung** für Ihren persönlichen Lernerfolg tragen.

4 Wie Sie als Trainerin oder Trainer mit Aufgabenstellungen (Interventionen) trainieren

4.1 Allgemein

Eine Intervention ist nur ein kleiner Teil eines Seminar Designs und ein verhältnismäßig noch kleinerer Teil einer gesamten Architektur. Weder auf die Erstellung einer Architektur noch auf die Erstellung eines Seminar Designs kann in diesem Modul eingegangen werden und wird bereits als in den vorherigen Modulen angerissen, betrachtet.

Aufgabenstellungen, oder auch Interventionen genannt, unterscheiden sich von „Spielen“, wenngleich sie teilweise von den Teilnehmenden als solche wahrgenommen werden. Natürlich dient es meist der Sache, wenn Aufgabenstellungen lustvoll und mit viel Freude angekündigt und auch umgesetzt werden, allerdings handelt es sich hier nicht um Selbstzweck, sondern um ein Mittel zum Zweck. Sozial- und lernpsychologische Erkenntnisse belegen, dass gute Laune und das Einbeziehen möglichst aller Sinne die Lernatmosphäre positiv beeinflussen und genau das sollen die Interventionen bewirken. Die jeweilige Intervention steht dabei immer im Kontext mit dem jeweiligen Trainingsziel und der betreffenden Gruppe und hat durch die Trainerin oder den Trainer wohl durchdacht zu sein.

Um sich also von einem „Spiel“ zu unterscheiden, ist es unumstößlich vor, während und nach der eigentlichen Aufgabenstellung mit- und vorzudenken und für die Teilnehmenden stets wertvolle Fragen auf der Basis fundierter Wahrnehmungen bereitstellen zu können, welche im besten Fall die Entwicklung der Gruppe fördern.

Auf den folgenden Seiten erfahren Sie, wie Interventionen richtig eingesetzt werden. Die Interventionen selbst werden in diesem Skriptum nicht angeführt, sondern sind dann Teil des Seminars selbst. Es gibt allerdings unzählige Internetseiten, die Aufgabenstellungen ausführlich beschreiben. Diese können von einfachsten, kurzen Interventionen ohne jegliche Materialien bis hin zu äußerst aufwendigen reichen. Dabei gilt es die jeweils passende Aufgabenstellung zu wählen.

4.2 Planen und Vorbereitung von Interventionen

Voraussetzung für Trainerinnen und Trainer ist, dass Sie sich selbst kennen und ebenfalls über eine gute Portion Reflexions- und Selbstreflexionsvermögen verfügen. Sie sollten unbedingt „den richtigen Abstand“ zwischen Trainersystem und zu trainierendem System kennen und einnehmen können. Sie sollten daher auch Überlegungen angestellt haben, wo Sie sich selbst und Ihre Art der Prozessbegleitung theoretisch verorten.

Weiters brauchen Sie einen Auftrag, um für ein zu trainierendes System tätig zu werden. Erst dann können Sie beginnen zu analysieren, wo Sie sich gerade in diesem Begleitungsprozess befinden.

Die zentralen Fragen für Trainerinnen und Trainer sind gleichermaßen einfach zu stellen, wie schwierig zu beantworten und lauten:

- *Wo steht die Gruppe?*
- *Was braucht die Gruppe?*
- *Was kann ich der Gruppe dafür anbieten?*

Erster Schritt ist somit eine laufende Beurteilung des Gruppenprozesses. Voraussetzung dafür wiederum ist, wie oben erwähnt, dass Sie sich als Trainerin oder Trainer selbst so gut kennen,

dass Sie möglichst objektiv abschätzen können, ob es sich wirklich um die Bedürfnisse der Gruppe (des zu trainierenden Systems) handelt, oder ob Sie hier nur einem Irrtum aufliegen und es viel mehr Ihre eigenen Bedürfnisse sind.

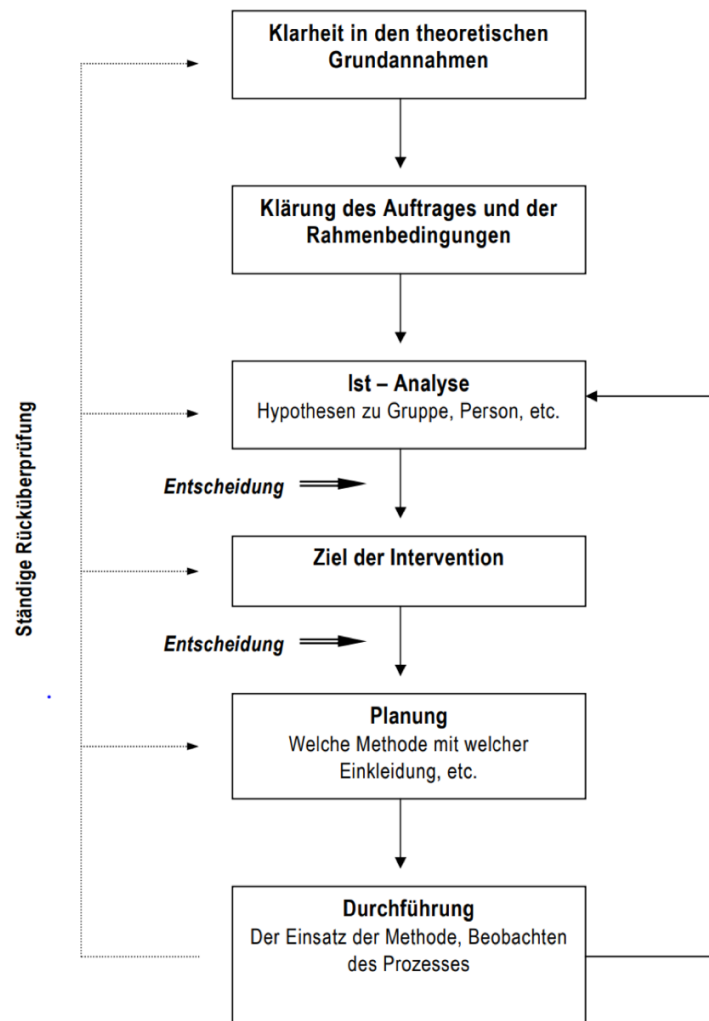
Diese eingehende dreigliedrige Analyse ist somit der Ausgangspunkt für die jeweilige Intervention. Als Analysetools können Ihnen sämtliche Wahrnehmungen dienen, welche Sie mit einem, oder noch besser, mehreren theoretischen Modellen (s.u.) bzgl. Gruppendynamik oder Führungsverhalten übereinstimmen. Dies ist Ausgangspunkt Ihrer Hypothesen, welche wiederum Grundlage für die in Frage kommenden Interventionen sind. Erst jetzt überlegen Sie sich Ziel (und Zweck) der jeweiligen Intervention und erst dann steigen Sie in die konkrete Planung ein, um diese dann in weiterer Folge umsetzen zu können.

Dabei ist es wichtig, dass Sie laufend beurteilen, ob Ihre Angebote in Bezug auf den Auftrag und Ihre Hypothesen für das zu trainierende System weiterhin passend sind.

Der hier ausgeführte Prozess wurde von der Initiative Outdoor Aktivitäten im sogenannten Prozessmodell zusammengefasst.

Abbildung 1

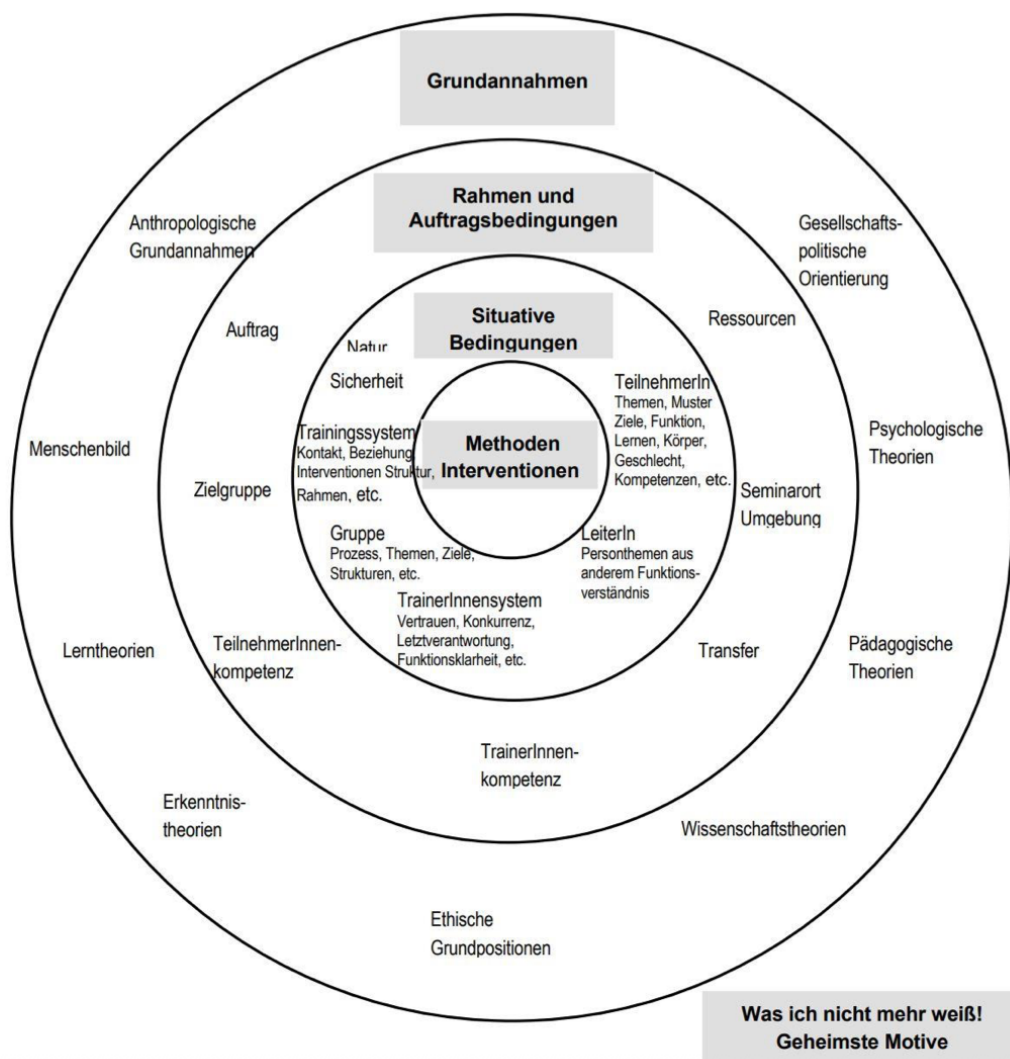
Prozessmodell nach IOA



IOA (2013a). *Basisseminar*. Skriptum des Universitätslehrgangs Nr. 6 Integrative Outdoor-Aktivitäten® Vienna.

Für den Abschnitt der Ist-Analyse bis hin zur Durchführung ist das Kreismodell der IOA ein sehr guter Anhalt. Beachten Sie diese Punkte, so handelt es sich bei ihren Angeboten tatsächlich um eine professionelle und stringent hergeleitete Intervention und nicht um ein Spiel ohne jeglichen Bezug zur Situation, dem Auftragsrahmen oder Ihrer Grundannahmen bzw. jenen des zu trainierenden Systems. Bei genauerer Betrachtung des Modells wird Ihnen in der rechten unteren Ecke der Zusatz im grauen Kästchen „Was ich nicht mehr weiß! Geheimste Motive“ auffallen. Dies soll Sie daran erinnern, dass es häufig versteckte Motive (hidden agendas) der einen oder anderen Person, oder aber auch des gesamten zu trainierenden Systems geben kann. Mit anderen Worten: auch bei noch so akkurater Auftragsklärung, Analyse und Hypothesenbildung sowie Planung und Durchführung, kann es sein, dass Sie als Trainerin oder Trainer keine nachhaltigen Entwicklungsschritte setzen können. Die Trainerin oder der Trainer schulden allerdings auch keinen Erfolg. Sie sind prozessbegleitend tätig und haben sich daher weitestgehend aus den jeweiligen Inhalten herauszuhalten. Trainerinnen und Trainer arbeiten an Prozessen und Strukturen, nicht an inhaltlichen Belangen.

Abbildung 2
Kreismodell nach IOA

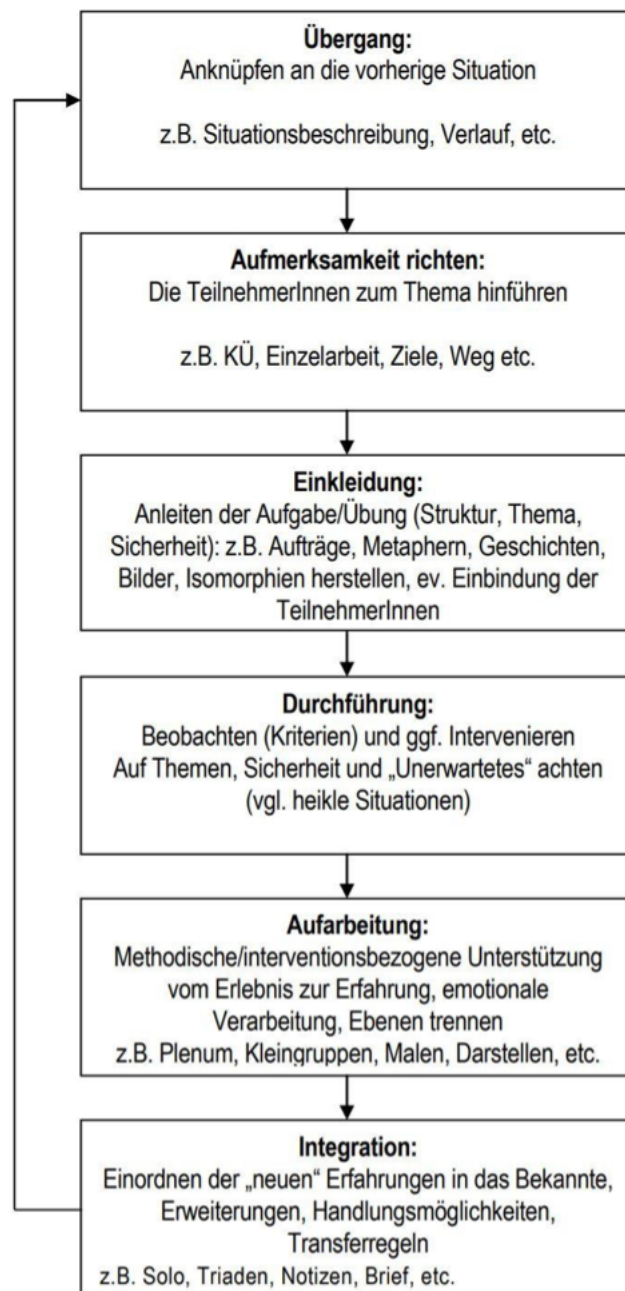


IOA (2013a). *Basisseminar*. Skriptum des Universitätslehrgangs Nr. 6 Integrative Outdoor-Aktivitäten® Vienna.

Der Ablauf von handlungsorientierten Angeboten kann standardisiert gleich/ähnlich ablaufen und wird im Jargon „Bogen“ genannt. Sie knüpfen dabei sprachlich an die aktuelle Situation an, richten die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden auf die bevorstehende Aufgabe, kleiden diese Aufgabenstellung in einen passenden Kontext ein (z.B. mit Bezug auf die jeweilige Firma) und moderieren die Aufgabe dann an. Während der Durchführung beobachten Sie das jeweilige Verhalten und machen sich Notizen. Im Anschluss erfolgen die Aufarbeitung sowie der Transfer bzw. die Integration des Erfahrenen, Erlebten und Gelernten.

Abbildung 3

Interventionsbogen nach IOA



IOA (2014c). *Handlungsorientierte Ansätze in der Persönlichkeitsentwicklung*. Skriptum des Universitätslehrgangs Nr. 6 Integrative Outdoor-Aktivitäten® Vienna.

4.3 Verantwortlichkeiten

Wie eingangs unter dem Punkt Haltung des Trainerteams ausgeführt, gilt es sowohl bei Trainings im Gesamten als auch für jede einzelne Intervention genauestens die Verantwortlichkeiten in Bezug auf physische und psychische Sicherheit der Teilnehmenden und der Prozessbeobachtung und -begleitung sicherzustellen. Nur so kann ein Umfeld geschaffen werden, welches für alle Beteiligten die höchsten Sicherheitsstandards gewährleistet und die größtmöglichen Veränderungen ermöglicht.

4.4 Beobachten und Aufbereiten von Interventionen

Um gezielt beobachten zu können, sollten Sie sich zuerst überlegen, was konkret sie beobachten wollen. Sie haben als Grundlage der Planung Ihrer Intervention unter anderem Ihren Auftrag reflektiert, das zu trainierende System analysiert und Hypothesen gebildet. Nun ist es an der Zeit dies alles als Hintergrundfolie in Ihrer Wahrnehmung mitlaufen zu lassen. Dabei ist es essenziell, dass Sie diesen Schritten eingedacht haben ? und dennoch flexibel und offen genug, dass Ihre Hypothesen schlichtweg falsch sind. Als erfahrene Trainerin oder als erfahrener Trainer haben Sie hoffentlich viele, teils sich widersprechende Hypothesen gebildet. Alle dieser Hypothesen können daher mehr oder weniger zutreffen und das ist auch absolut in Ordnung. Wer also „mit seinen/ihren Hypothesen verheiratet ist“, läuft Gefahr Verhaltensweisen stets so zu deuten, dass sie in das Muster der jeweiligen Hypothese passen. Hier ist äußerste Vorsicht geboten und es handelt sich sicherlich um einen der schwierigsten Bereiche professionellen Trainings – die eigene Eitelkeit des Recht-haben-wollens hinter sich zu lassen. Als goldene Regel kann Ihnen hier ein Satz, der Steve de Shazer zugesprochen wird, hilfreich sein. Er soll sinngemäß gesagt haben, dass wenn er im Zuge einer Therapie sich nicht sicher ist, wie er weiter machen soll, dass er beim „eigentlichen Experten“ nachfragt, nämlich bei seinem Klienten selbst („...ask the client...“). Im Trainingskontext können Sie das ebenfalls machen und dem zu trainierenden System Ihre Wahrnehmung mitteilen und um dessen Einschätzung fragen. Einerseits wird die Antwort per se und andererseits die Körpersprache mehr Aufschluss geben, wie richtig oder falsch Sie gelegen sind.

Neben der oben erwähnten Hintergrundfolien ist allerdings auch noch wichtig, dass Sie wissen, auf welcher Ebene Sie beobachten und in weiterer Folge auch aufarbeiten wollen. Wir unterscheiden hier drei Ebenen: Person, Gruppe und Organisation. Die Ebene Person meint tatsächlich die einzelne Teilnehmerin und den einzelnen Teilnehmer und umschließt auch noch die Interaktion zwischen zwei Personen. Die Ebene Gruppe meint hingegen das zu trainierende System als ein Ganzes. Beobachten Sie Phänomene auf Ebene der Organisation, so sind diese unabhängig von den gerade für die Organisation anwesenden Personen. Trainieren Sie also eine Gruppe der Firma „X“ so versuchen sie Strukturen, Prozesse oder Muster der Firma „X“ stellvertretend anhand der vor Ihnen sitzenden Personen dieser Firma sichtbar und besprechbar zu machen. Das zu trainierende System hat hier lediglich eine Stellvertreterrolle und wäre theoretisch durch beliebige andere Vertreter der Firma „X“ auswechselbar.

Lassen Sie uns nun ein paar theoretische Modelle oder Brillen betrachten, mit welchen Sie zu trainierende Systeme während der Erfüllung der Aufgabenstellung wahrnehmen können. Seien Sie sich allerdings bewusst, dass keines dieser Modelle jemals wirklich absolut passend sein wird. Modelle stellen lediglich eine Annäherung dar und geben Trainerinnen und Trainern Anhalte, Prozesse oder Strukturen zu deuten. So wie eine Karte nicht die Wirklichkeit abbildet, sondern lediglich eine verkleinerte, vereinfachte Übersetzung der Wirklichkeit ist, so sind Modelle ebenfalls jeweils spezifische Betrachtungsweisen, welche auf Teilaspekte fokussieren und andere wiederum völlig negieren. Daher ist es meist sinnvoll dieselbe Situation aus

verschiedenen theoretischen Blickwinkeln zu betrachten, um so eine etwas ganzheitlichere Idee von der jeweiligen Situation zu erhalten.

4.4.1 Entscheidungen in Gruppen

In Gruppen werden vielfach Entscheidungen getroffen, ohne dass den Mitgliedern bewusst ist, auf welche Art und Weise diese Entscheidungen zustande gekommen sind oder welche anderen Möglichkeiten es noch gegeben hätte Entscheidungen in dieser Gruppe zu treffen.

Die geläufigsten Formen von Entscheidungsmöglichkeiten sind die Einzelentscheidung, also wenn eine Person für die gesamte Gruppe entscheidet, der Konsens, also wenn alle Mitglieder einstimmig für oder gegen etwas sind und die demokratische Entscheidung – sprich – Mehrheitsentscheidung. Bei letzterer sagt dies noch nichts darüber aus, was konkret als Mehrheit definiert und in der Gruppe akzeptiert wird (z.B.: 50% + 1 Stimme oder aber 2/3 Mehrheit).

Ebenfalls sehr bekannt ist der Kompromiss, also wenn alle Gruppenmitglieder ein Stück weit auf die Durchsetzung ihres eigentlichen Willens verzichten und sich mit einer Teillösung zufriedengeben.

Darüber hinaus gibt es noch weniger bekannte Formen, wie etwa die Minderheitenentscheidung, also wenn ein paar Gruppenmitglieder (weniger als die Hälfte der Gruppe) sich mit ihrem Ansinnen gegenüber der Mehrheit durchsetzt.

Auch möglich ist ein sogenannter Konsent, im Gegensatz zu Konsens sind nicht alle Gruppenmitglieder für etwas, es hat lediglich niemand etwas dagegen. Dies ist in der Tat eine andere Qualität von Entscheidung.

Auch das „nicht behandeln“ ist eine Form der Entscheidung in Gruppen. Wenn ein Mitglied Vorschläge bringt, welche jedoch nicht gehört bzw. bewusst überhört werden, dann entscheidet die Gruppe damit, dass diese Ideen (derzeit) keine Relevanz für die Gruppe haben.

Abbildung 4

Entscheidungen in Gruppen (www.weichensteller.at)

	Einzelner entscheidet
	Minderheit entscheidet
	Mehrheit entscheidet
	Alle entscheiden (Konsens)
	Entscheiden durch nicht behandeln
	Niemand ist dagegen (Konsent)
	Alle geben ein wenig nach (Kompromiss)

Quertreiber, er ist Qualitätsmesser und sehr wichtig. Für die Idee des Alphas zu keiner zufriedenstellenden Lösung für die Gruppe kann Omega recht schnell doch gehört werden und zu einem neuen Alpha werden. Daher auch der Modellname der Rang-Dynamik. Änderungen sind quasi vorprogrammiert und das ist auch vollkommen in Ordnung. Je nach Aufgabe sind Menschen einer Gruppe besser oder weniger gut als Alpha oder Beta geeignet und ziehen es vor als Gammas zu folgen.

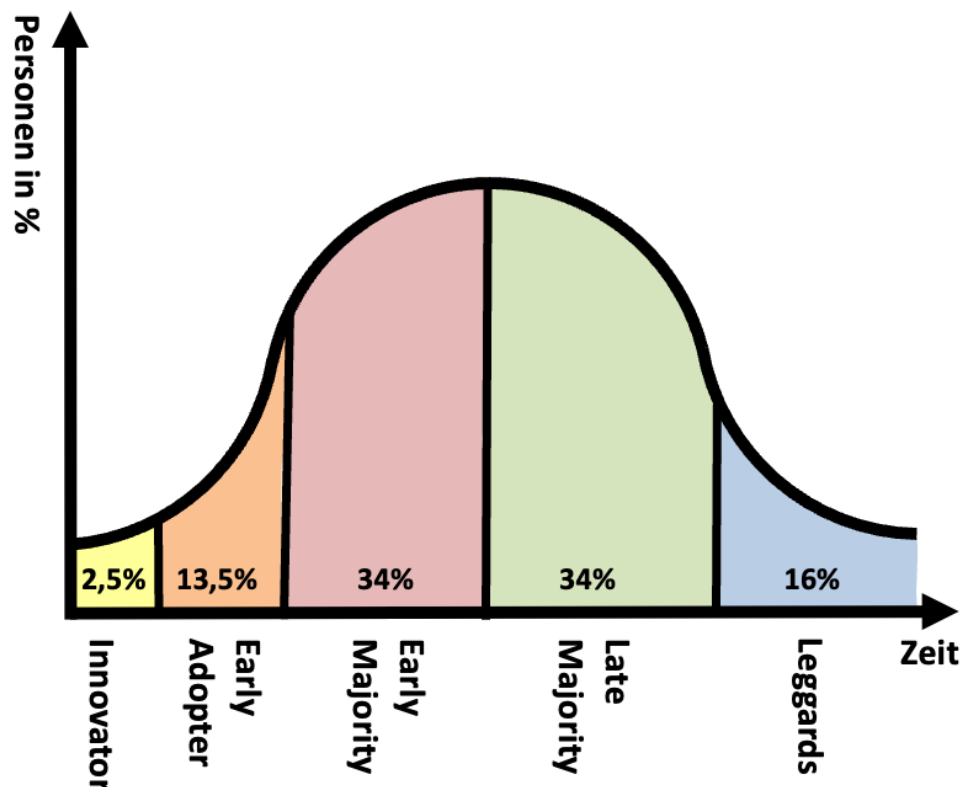
Gemäß Schindler braucht es in einer Gruppe lediglich drei Ränge, nämlich Alpha, Gamma und Omega. Der Rang von Beta ist nicht unbedingt notwendig und kann auch mit Alpha zusammenfallen.

4.4.3 Umgang mit Veränderung (Everett Rogers)

Eine andere Brille, welche den Fokus mehr auf die Gefolgschaft und weniger auf die Führung legt, ist jene von Everett Rogers mit seiner Veränderungsanpassungskurve.

Abbildung 6

Veränderungsanpassungskurve nach Everett Rogers (Darstellung www.weichensteller.at)



Seine Theorie besagt, dass es verschiedene Menschentypen gibt, wenn es darum geht eine neue Situation zu bewältigen oder eine Veränderung zu vollziehen. Dabei teilt er Personen in insgesamt fünf Gruppen ein. Jene die Ideen anstoßen und Veränderungen herbeisehnen und einleiten (Innovators), jene die dieser Idee rasch etwas abgewinnen können (Early Adopters). Darauf folgt die dritte Gruppe, die noch kurz zögert und dann doch mitmacht (Early Majority), gefolgt von jenen, die noch etwas länger brauchen, um überzeugt zu sein (Late Majority). Die fünfte und letzte Gruppe will sich nicht verändern und verharret so lange als möglich in diesem Zustand (Laggards). Hier stellt sich die Frage, wo gelingende Führung anzusiedeln ist und was die Aufgabe der Führungskraft bei Veränderungsprozessen tatsächlich ist?

4.4.4 Teamzusammensetzung (Meredith Belbin)

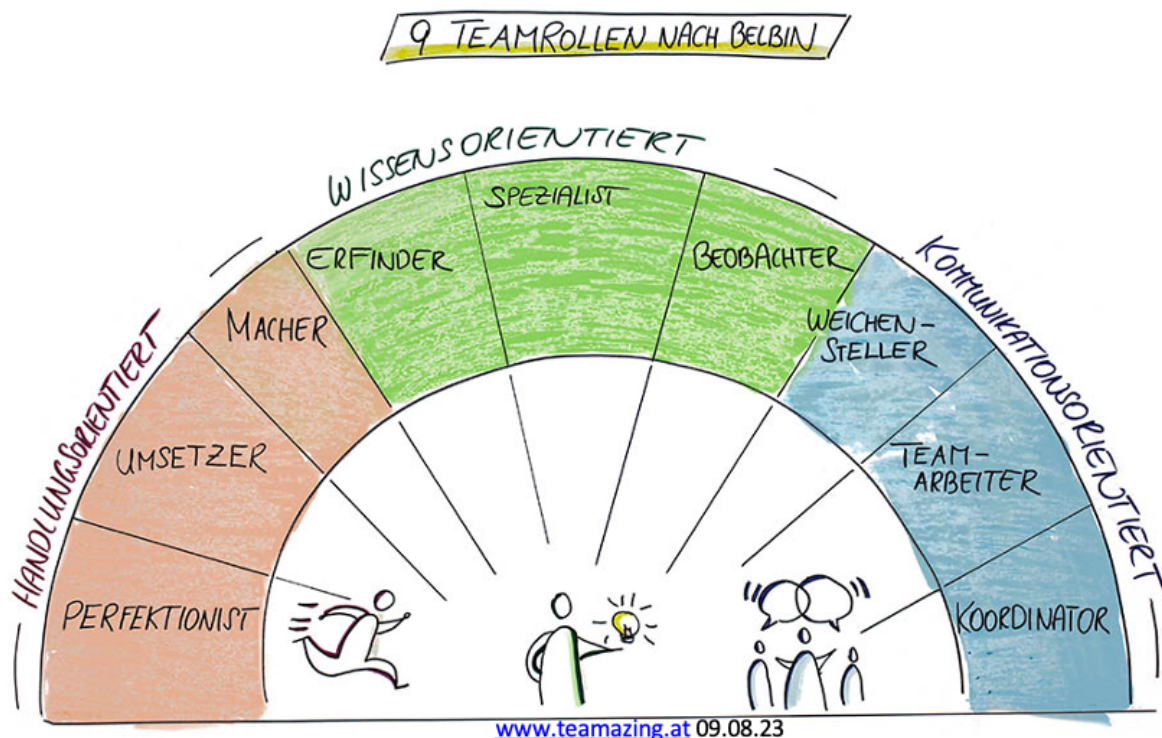
In den Teamrollen von Belbin geht es um die gesamtheitliche Betrachtung von Team und wer welche Rolle einnehmen kann. Belbin hat in einer Studie zwei Teams gegeneinander antreten lassen. Eine Gruppe bestand dabei aus Expertinnen und Experten auf einem gewissen Fachgebiet und die andere Gruppe war wild zusammengewürfelt und hatte nicht unbedingt das höchste Fachwissen in diesem Gegenstand. Dennoch hatten die Expertinnen und Experten keine Chance gegen die zweite Gruppe.

Belbin erklärte sich dies so, dass es verschiedene Rollen in einer Gruppe, er spricht sogar von einem Team (also einer Hochleistungsgruppe) gibt, welche es zu besetzen gilt. Nach Belbin braucht jedes Team Menschen, die eine Wissensorientierung aufweisen, um Ideen generieren zu können, es braucht Personen mit Kommunikationsorientierung, um diese Ideen besprechbar zu machen und es braucht Menschen mit einer Handlungsorientierung, um das zuvor Ausgedachte und Besprochene auch zur Umsetzung zu bringen. So seine wesentlichen drei Kategorien.

Die Unterteilung in 9 Teamrollen ist eine spätere Erweiterung, welche noch treffsicherer dafür sorgen soll, dass ein Team gezielt sämtliche Qualitäten aufweist, um gut performen zu können. Im Wesentlichen handelt es sich bei der Erweiterung der 3 Kategorien auf die 9 Teamrollen um eine Verknüpfung von je zwei dieser Kategorien. Wenn also eine Person rein wissensorientiert ist, dann handelt es sich um einen Spezialisten, wenn eine Person allerdings wissensorientiert und kommunikationsorientiert ist, dann sieht Belbin diese Person als Beobachter an. Ist die Betonung andersherum, als eine Person, die in erster Linie kommunikationsorientiert und ebenfalls wissensorientiert ist, wäre das dann ein Weichensteller.

Abbildung 7

Teamrollen nach Meredith Belbin



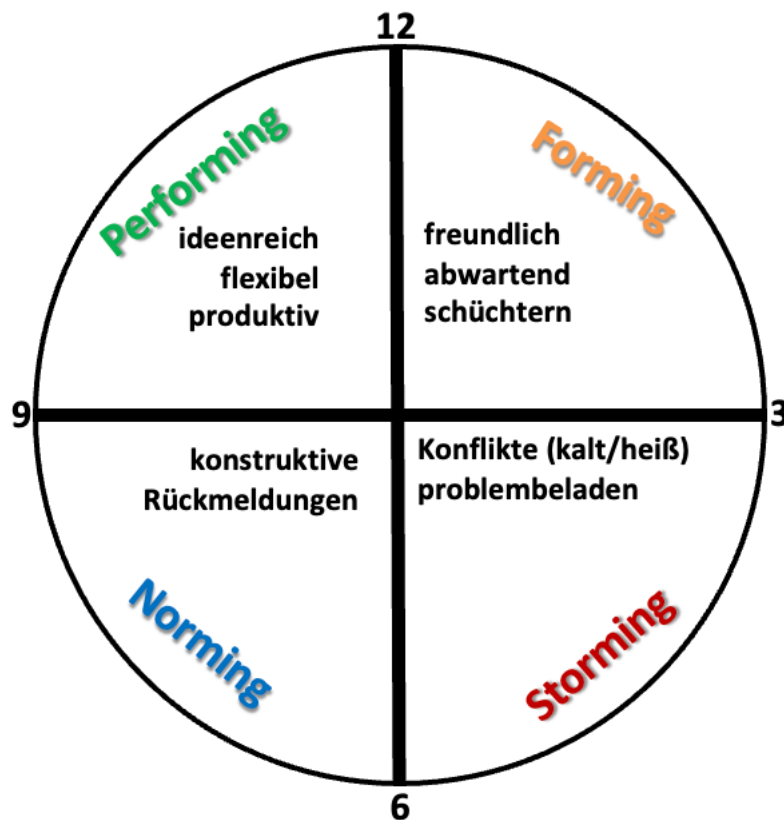
4.4.5 Entstehen und Vergehen von Gruppen (Bruce Tuckman)

Sie können Gruppen auch als zeitliche Erscheinung begreifen und sich daher die verschiedenen Phasen der Gruppenbildung ansehen. Bruce Tuckman macht die mit seiner Teamuhr. Gemäß Tuckman sind die vier Phasen im Uhrzeigersinn zu durchlaufen und können zwar verschieden lang sein, aber nicht übersprungen werden. Wird eine Phase übersprungen, so der Autor, wird sie später doch noch nachgeholt.

Er meint, dass die erste Phase, das Forming sehr friedlich und harmonisch läuft. Die Gruppenmitglieder zeigen sich also von ihrer besten Seite und suchen Gemeinsamkeiten. Storming wird dann als jene Phase erlebt, wo Positionskämpfe stattfinden und es zu einer Ausdifferenzierung innerhalb der Gruppe kommt. Diese Phase ist sehr wichtig für die Gruppe, kann allerdings auch sehr anstrengend sein und sollte daher am besten begleitet werden. Erst wenn die Positionen bezogen sind und die Gruppe sich konsolidiert und sich ihre eigenen Regeln und Normen gibt, spricht Tuckman von Norming. Dies ist wiederum Voraussetzung für das Performing, also das produktive Tätigwerden im Gruppenrahmen.

Abbildung 8

Teamuhr nach Bruce Tuckman (Darstellung www.weichensteller.at)



Tuckman hat später noch eine fünfte Phase (zwischen 11 und 12 Uhr) eingefügt welche in der Literatur als Re-Forming und auch als Adjourning zu finden ist. Dabei gibt es unterschiedliche Bedeutungen für diese zwei Begriffe.

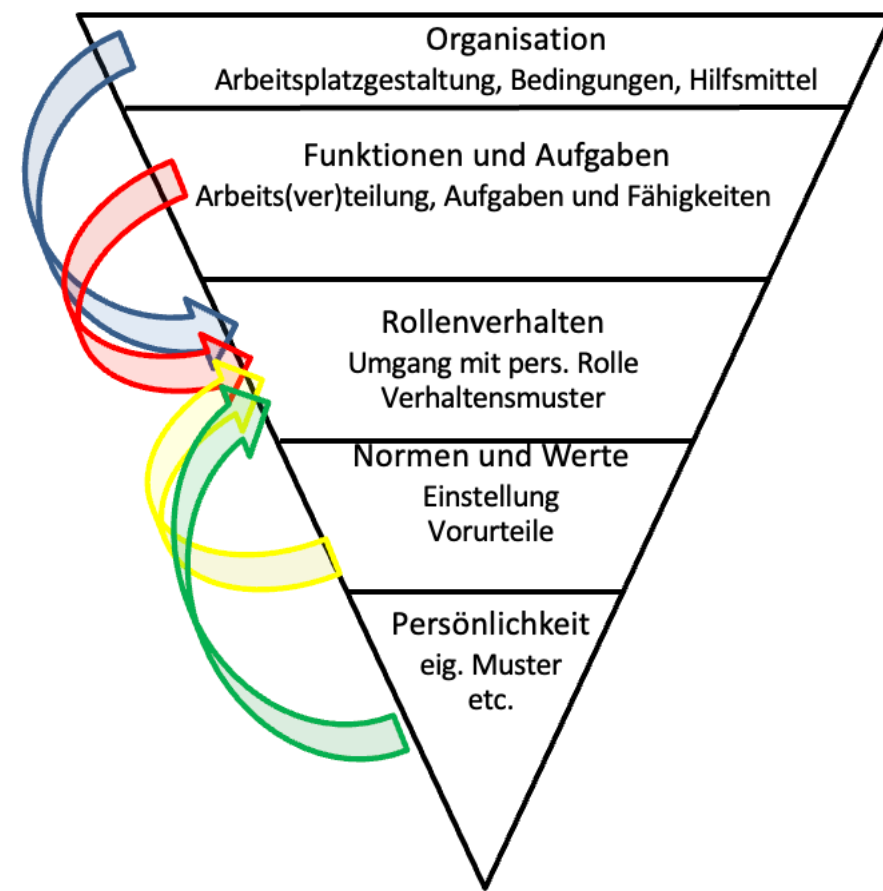
Re-Forming meint, dass sich die Gruppe verändert, wenn beispielsweise eine Person die Gruppe verlässt oder zur Gruppe dazustößt. Dann beginnt der Prozess von vorne, denn sämtliche Qualitäten dieser Person fallen weg oder kommen dazu. Adjourning meint, wie bei Schindler oben besprochen, dass Gruppen zerfallen, wenn ihr Ziel erfüllt ist. Diese Phase des Auseinandergehens sollte ebenfalls begleitet erfolgen.

4.4.6 Problemschichten – Regelungsschichten (Eva Renate Schmidt und Hans Georg Berg)

Schmidt und Berg schauen auf Gruppen aus der Brille von Problem und Lösung und teilen diese in Schichten ein. Prämisse für ihr Modell ist: Interventionen so tief wie notwendig, so hoch wie möglich. Dies soll bedeuten, dass Probleme auf jener Ebene zu lösen sind, wo sie verortet werden.

Abbildung 9

Schichtenmodell nach Eva Renate Schmidt und Hans Georg Berg (Darstellung www.weichensteller.at)



Meist wird ein Problem auf der Ebene des Verhaltens erkannt, allerdings ist es nicht immer zwingend das Verhalten, welches zu ändern ist. Befindet sich z.B. ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin häufig im Krankenstand, so sehen Sie das, da er oder sie nicht am Arbeitsplatz ist. Vielleicht liegt das Problem allerdings wo anders. Vielleicht ist der Arbeitsplatz nicht ergonomisch und daher hat die Person viel Rückenprobleme – hier könnte auf Ebene der Organisation z.B. ein neuer Sessel oder ein anderer Schreibtisch, Abhilfe schaffen. Nützt dies nicht, könnte auf Ebene der Funktion eine andere Aufgabe gefunden werden, welche mit weniger sitzender Tätigkeit zu tun hat. Die Grundaussage ist: Jedes Problem dort lösen wo es zu lösen ist ... eben möglichst hoch und so tief wie notwendig.

Zusammenfassung und Arbeitsauftrag

Sie haben nun also nicht nur etwas über die **Haltung als Trainerin oder Trainer** erfahren, sondern wissen nun auch was mit dem **Begriff** der **Intervention** anzufangen. Sie kennen die **theoretischen Grundlagen zur Planung, Vorbereitung, Durchführung und Aufbereitung von Interventionen**.

Aufgabenstellung 1

Machen Sie sich bitte mit den Inhalten dieses Skriptums vertraut. Besonders wichtig sind die erwähnten **sechs Modelle**. Diese sollten Sie jedenfalls theoretisch verstanden haben. Sollten Sie Fragen haben, können Sie mich gerne via E-Mail auch im Vorfeld des Seminars erreichen (alexander.gstrein@weichensteller.at).

Aufgabenstellung 2

Sprechen Sie sich in Ihrer Gruppe ab, sodass eine Kleinst-/Kleingruppe von je zwei bis drei Personen von Ihnen jeweils eines der oben angeführten sechs Modelle als Flipchart ausgearbeitet mitbringt. Mit dieser Unterlage sollten Sie als Kleinst-/Kleingruppe während dem Seminar in der Lage sein, eine Intervention wahrzunehmen (hören/sehen/spüren) und dem zu trainierenden System Ihre Wahrnehmungen produktiv zur Verfügung zu stellen.

Aufgabenstellung 3

Bringen Sie in derselben Kleinst-/Kleingruppe je ein Modell zum Thema Führungsstile/Gruppendynamik/Leadership mit, welches Sie in einfachen Worten den anderen Teilnehmenden und uns als Trainerteam kurz erklären können. Ob es sich dabei um Bass, Goleman, Riddle, Black/Mouton, Hersey/Blanchard, Tausch & Tausch, Lewin, oder um ganz andere Modelle handelt, ist dabei Ihnen selbst überlassen.