

Junge IntegrationsleiterInnen mit Migrationshintergrund [EXEMPLAR]

IO1 – Ausbildungsplan für IntegrationsleiterInnen

Modul 6: Gruppen unterstützen

Inhalt für selbstständiges Lernen

Einleitung zu diesem Modul:

Dies ist das sechste Modul des Ausbildungsplans für IntegrationsleiterInnen. Dieses Modul befasst sich mit dem Thema "Gruppen unterstützen", das Definitionen wichtiger Begriffe enthält; einen Überblick darüber, was wir als "Unterstützung" verstehen, wen wir bevorzugt unterstützen und warum; eine Erklärung der Multiplikatorrolle und der Gründe, warum sie für die richtige Umsetzung von EXEMPLAR unerlässlich sind; einen Überblick über die bewährtesten Methoden und Vermittlungskompetenzen der Strategien zur Förderung des Engagements, warum sie wichtig sind, wenn es um die Unterstützung von Gruppen geht, und welche für diesen Zweck von größter Bedeutung sind.

In wissenschaftlichen Diskussionen geht die Gruppenunterstützung vollständig mit Gruppenerfolg und Produktivität einher und ist eng damit verbunden. Die Bedeutung der ModeratorInnen-Rolle war der Grund für mehrere Publikationen, die sich auf die Theorie des erfahrungsgeliteten Lernens, emotionale Intelligenz, Betriebsführung und sogar den psychotherapeutischen Prozess beziehen. Durch das Studium solcher Veröffentlichungen wollen wir ein Bewusstsein für die vielfältige Rolle der/des ModeratorIn schaffen, deren Tiefe nur durch die Kombination von selbstständigem Lernen mit Erfahrung und Teilnahme an Gruppenaktivitäten erreicht werden kann, wie die des EXEMPLAR Ausbildungsplans. Wir empfehlen dir, seinen Inhalt gründlich zu studieren und ihn dann als Bezugspunkt für deine persönliche Entwicklung zu behalten.

Dieses Modul konzentriert sich auf die Bereitstellung einer grundlegenden theoretischen Basis relevanter Themen, die sich auf die Unterstützung von Gruppen beziehen, auf eine anregende Reflexion über diese Themen, sowie auf den Austausch mehrerer Referenzrahmen und bewährter Methoden in Bezug auf Gruppenentwicklung und Erleichterung. Da EXEMPLAR einen innovativen Ansatz in diesen Bereich einbringt, ist es natürlich von großer Bedeutung, darauf hinzuweisen, dass diese Rahmen und bewährten Methoden in einem inspirierenden Kontext und als Grundlage für die Entwicklung von Ideen und Experimenten mit ihnen dargestellt werden, die neue kreative, effiziente und wirksame Ansätze für das Engagement der Zivilgesellschaft hervorbringen sollen..

Lernergebnisse:	Kenntnisse: <ul style="list-style-type: none">- die gängigsten Hindernisse an einer Gruppenbeteiligung erkennen;- als ModeratorIn die eigenen Hindernisse verstehen;- die Beteiligungsquote in einer Gruppe zu sichern.
	Fähigkeiten: <ul style="list-style-type: none">- zur Teilnahme ermutigen;- als ModeratorIn und IntegrationsleiterIn fundierte Entscheidungen

	<p>bezüglich des Kontexts der Unterstützung und der Methoden treffen;</p> <ul style="list-style-type: none"> - ein Soziogramm benutzen
	<p>Einstellungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - eine Gruppe unterstützen und mit ihr als IntegrationsleiterIn zusammenarbeiten; - sich für die Bedürfnisse der TeilnehmerInnen in einer Gruppensitzung sensibilisieren; - Vertrauen in die Rolle der/des IntegrationsleiterIn aufbauen.

Theoretischer Inhalt:

Der theoretische Hauptinhalt dieses Moduls deckt zwei Themen ab: wie wir eine Gruppensitzung vorbereiten, planen und aufbauen und und die Teilnahme an ihr stärken.

Der Kerngedanke des Moduls ist, dass die Theorie des erfahrungsgeleiteten Lernens letztlich mit der Rolle eines Gruppenvermittlers verbunden ist. ModeratorInnen müssen die Hintergrundtheorien verstehen, die ihr Handeln unterstützen und informieren. Dazu stellen wir dir die bekanntesten Modelle der Gruppenentwicklung und des Wandels, die wissenschaftlich identifizierten Merkmale erfolgreicher Gruppen und Teams und die am weitesten verbreiteten Hindernisse an die Teilnahme vor. Wir möchten, dass du durch einen so kurzen Text eine möglichst große und globale Perspektive der ModeratorInnenrolle gewinnst. Also haben wir uns entschieden, kurz und kohärent einige der relevantesten Teile großer Theorien zu präsentieren, die du während gruppenbezogener Aktivitäten testen und dann in deinem eigenen Raum und Zeit reflektieren kannst.

Der erste Schritt, etwas sphärisch zu betrachten, ist die Aneignung von Fakten und Wissen. Anschließend kannst du mit der Umsetzung der Theorie in die Praxis experimentieren, indem du dein Verhalten in bestimmten Situationen änderst und Feedbacks aus den Interaktionen mit anderen Menschen sammelst. Wie weit du dabei gehen willst, liegt an dir!

Begriffsbestimmungen:

Die folgenden Begriffe und Definitionen sind von besonderer Bedeutung für das Verständnis.

Durchsetzungsvermögen: Durchsetzungsvermögen bedeutet, deine Bedürfnisse, Wünsche, Meinungen, Gefühle und Überzeugungen direkt und ehrlich auszudrücken, ohne die Bedürfnisse und Rechte anderer Beteiligter zu ignorieren oder zu missachten. (Winstanley, 2005)

Konflikt: Die folgende Definition stammt von Wilmot und Hocker (2007): "Er enthält die folgenden vier Elemente: (1) einen ausdrücklichen Kampf, (2) zwischen mindestens zwei voneinander abhängigen Personen, (3), die unvereinbare Ziele, knappe Ressourcen und Einmischungen aus und Störungen durch andere empfinden, um (4) bestimmte Ziele zu erreichen." (Beebe & Masterson, 2009)

ModeratorIn: "Eine selbstreflektierende, prozessorientierte Person, die über eine Vielzahl von Fähigkeiten und Kenntnissen im menschlichen, prozessualen und technischen Bereich verfügt, zusammen mit einer Vielzahl von Erfahrungen, um Gruppen von Menschen zu

helfen, gemeinsam etwas zu unternehmen, damit sie ihre Ziele erreichen." (Hogan, 2002, S. 57)

Team: Wie von Winstanley (2005) definiert, "ist ein Team eine soziale Einheit oder eine Sammlung von Menschen, die miteinander interagieren und kommunizieren, deren Verhalten durch gemeinsame Werte und Normen geregelt wird, die bereit sind, Anstrengungen zu unternehmen, um gemeinsame Ziele und Zielsetzungen zu verfolgen, die ergänzende Rollen spielen, und die sich als Mitglieder eines Teams wahrnehmen."

Soziogramm: Ein Diagramm, das die Zusammenhänge von Individuen in einer Gruppe darstellt und eine Strukturanalyse einer Gruppe oder Gemeinschaft ermöglicht.

Kapitel 6.1: Eine Gruppensitzung vorbereiten, planen und aufbauen

Erfahrungslernen:

In der von Kolb (1984) vorgeschlagenen Lerntheorie ist die Erfahrung der Ausgangspunkt des kognitiven Prozesses, der es einer Person ermöglicht, zu lernen. In seinen eigenen Worten: "Lernen ist der Prozess, bei dem Wissen durch die Transformation der Erfahrung geschaffen wird" (Kolb, 1984, S. 38) Der Zyklus des Erfahrungslernens, wie von Kolb beschrieben, ist ein vierstufiger Lernzyklus und die darin enthaltenen Stadien sind: (1) Konkrete Erfahrung; die neue Situation, die auftritt, oder eine Darstellung davon, (2) Reflektierende Beobachtung der neuen Erfahrung, (3) Abstrakte Konzeptualisierung; das heißt, die neu entwickelte Idee über das Konzept und (4) Aktives Experimentieren; das heißt, die Anwendung der neuen Idee auf die Welt im Kontext der Neugier. Viele Gelehrte und Theoretiker stützten später ihre Schlussfolgerungen auf diesen Lernzyklus und die Theorie von Kolb.

Basierend auf der Idee des Erfahrungslernens beim effektiven Lernens erklärte Heron (1999), dass Unterstützen sechs Dimensionen hat, mit einer für jede Dimension anderen Frage, sowie drei politischen Formen des Unterstützens. Seine Theorie wiederum inspirierte viele andere Forscher und Theoretiker und erreichte die Welt des Business Management durch Daniel Goleman und seine Arbeit über Führungsstile (2000). Lies die folgenden Absätze, um mehr über die Elemente zu lernen, die in der Theorie von Heron vorgeschlagen werden.

Die **Dimensionen der Unterstützung** verflechten und überschneiden sich, weil sie sich gegenseitig stützen. Jede Einheit ist jedoch eine unabhängige Einheit und verdient besondere Aufmerksamkeit. Denn der Sinn und Zweck von ModeratorInnen sollten ihre Leitung sein (Heron, 1999)..

Die Planungsdimension ist zielorientiert. Alles handelt von den Zielen des Teams und das Programm, um sie zu erreichen und betrifft die unterschiedlichen Ziele, die zu Beginn festgelegt wurden.

Die Bedeutungsdimension hat mit dem kognitiven Aspekt zu tun. Hier geht es um das Verstehen, was um uns herum passiert, wie TeilnehmerInnen ihrer Erfahrung einen Sinn geben, sowie die Gründe hinter den Aufgaben, die ihnen zur Verfügung stehen.

Die Konfrontationsdimension: sie betrifft die Herausforderung. In dieser Dimension liegt das Thema der Bewusstseinsbildung über Widerstände und Vermeidung, die eine Gruppe von Menschen erfahren hat.

Die Gefühlsdimension ist der sensitive Aspekt des Unterstützens. Sie hat mit dem Umgang mit Gefühlen und Emotionen innerhalb der Gruppe zu tun.

die strukturierende Dimension: sie ist der formale Aspekt. Hier werden Entscheidungen über die angewendeten Lernmethoden eingesetzt und der Kontext geformt.

Die Bewertung von Dimensionen betrifft die Integrität. Hier geht es darum, "ein unterstützendes Klima zu schaffen, das die Persönlichkeit der Gruppenmitglieder ehrt und feiert" (Heron, 1999, S. 7).

Nun bringt jede unterstützende Dimension eine unterstützende Frage mit sich. Sie fragt, wer über das Thema entscheidet, das sich durch jede unterstützende Frage ergeben hat. Wird es die/der ModeratorIn allein, die/der ModeratorIn zusammen mit den TeilnehmerInnen oder die TeilnehmerInnen allein sein?

Diese Überlegung schafft oder wurde durch die Definition der bevorzugten Art des Unterstützens geschaffen. Im Complete Facilitators' Handbook von Heron (1999) werden die Modi wie folgt beschrieben. Zuerst kommt der hierarchische Modus; an zweiter Stelle der kooperative, an dritter der autonome. Wie bereits erwähnt, zielt die Art der Unterstützung lediglich darauf ab, die Frage zu beantworten, wer für die Entscheidungsfindung im Prozess der Schaffung des Prozesses verantwortlich ist.

Verwendung eines Soziogramms:

Die Zusammenhänge der Gruppenmitglieder können auf einem soziografischen Diagramm dargestellt werden, das als "Soziogramm" bekannt ist (Moreno, 1953). Es wurde geschaffen, um das Wissen über die Beziehungen zwischen den Menschen; wer wen bevorzugt, wer wen ablehnt, sowie die neutralen Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern einfach darzustellen. Die Informationen für das Soziogramm können durch einfache Fragen oder Aktivitäten in der gesamten Gruppe gesammelt werden. Das Soziogramm kann zusätzlich Informationen über emotionale und ideologische Themen enthalten, die die Anziehungskraft und Ablehnung oder sogar Neutralitätsmuster beeinflussen. Das heißt, es stellt die Frage "Warum?"

Merkmale eines erfolgreichen Teams:

Unzählige Teams wurden in der Vergangenheit gebildet und haben zusammengearbeitet, und wahrscheinlich werden in Zukunft noch mehr Teams den Entwicklungszyklus durchmachen! Sicherlich haben nicht alle von ihnen ihre gemeinsamen Ziele erfolgreich umgesetzt. Was unterscheidet ein erfolgreiches Team von einem erfolglosen? In den folgenden Absätzen werde ich sechs Merkmale vorstellen, die ein erfolgreiches Team definieren, wie sie in einem informativen Buch von Diana Winstanley (2005) vorgestellt wurden. Wie du feststellen wirst, wenn du die Anfangsbuchstaben der folgenden sechs Absätze liest, bilden sie das englische Akronym ALPDEC. Du wirst auch bemerkt haben, dass jedes dieser Themen groß ist und mit mehreren der in früheren Modulen diskutierten Themen verbunden ist, wie z. B. Modul 3 & 5.2 ("Effektive Kommunikation" & "Führungskompetenz bei Strategien zur Förderung des Engagements"). Dies geschieht, weil sie wirklich relevant und voneinander abhängig sind.

Aims (Die Ziele) der Teammitglieder sind gemeinsam. Die Teammitglieder einigen sich nach der Diskussion auf diese gemeinsamen Ziele. Durch die Diskussion erkennt das Team die Ziele, die die Teammitgliedern gemeinsam haben. Die Diskussion bietet auch allen Teammitgliedern die Möglichkeit, die gemeinsamen Ziele zu verstehen. Es ist die Aufgabe der Moderatorin/des Moderators, Verfahren zu entwerfen, um Meinungsverschiedenheiten innerhalb des Teams miteinander in Einklang zu bringen, so dass das Team effizient eine Reihe gemeinsamer Ziele erreicht.

Leadership (Führung) ist das Leiten einer Gruppe von Menschen oder einer Organisation, und als komplexer Begriff zu definieren, da es mehrere Perspektiven zu berücksichtigen gibt. Es gibt mindestens sechs identifizierte Führungsstile (Goleman, 2000), nämlich: **der zwingende**: "Tu, was ich dir sage!", **der verbindliche**: "Komm mit mir!", **der affiliative**: "Menschen kommen zuerst!", **der demokratische**: "Was denkst du?", **der richtungsweisende**: "Mach es jetzt so wie ich" und **der betreuende**: "Versuch einmal das." Alle diese Stile sind möglicherweise erforderlich, damit ein Team erfolgreich ist, und abhängig von mehreren anderen Faktoren.

People (Menschen), die mit ihren Fähigkeiten, am Team teilnehmen, sind entscheidend für den Erfolg des Teams. Vertrauen und Offenheit zwischen den Teammitgliedern sind wertvoll, und aus diesem Grund müssen sie Konflikte anerkennen und bewältigen und den Moment feiern.

Design and Delivery (Gestaltung und Umsetzung) spielen eine wichtige Rolle auf dem Weg der Teams zum Erfolg. Aus diesem Grund muss das Team den Erfolg mit Standards, Leistungsniveaus und wichtigen Ergebnisbereichen klar definieren.

Environment (Die **Umgebung**), die das Team umgibt, ist ebenfalls ein relevantes Thema, und sie kann Interessenvertreter, ihre Interessen, weitere Informationen, Bedrohungen, potenzielle Trends und Chancen umfassen.

Change (Der Wandel) ist konstant, und die Teams müssen Kreativität und Flexibilität schätzen, indem sie ihre Ziele und den Grund für das häufige Auftreten neu bewerten.

Teamrollen:

Das Team besteht aus mehreren Mitgliedern, und es gibt verschiedene Rollen, die jedes Mitglied in einer Gruppenbesprechung oder einem Workshop übernehmen kann. In einem Buch von Belbin (1993) über Teamrollen findet man neun verschiedene Rollen, die ich in den folgenden Absätzen kurz vorstellen werde. Die charakteristischen Rollen, die ein bestimmtes Teammitglied übernehmen kann, können anhand mehrerer introspektiver Fragen beurteilt werden, die im Buch selbst ausführlicher dargestellt werden. Wichtig bei der Suche nach der bevorzugten Rolle eines jeden Teammitglieds ist, dass man die Personen, die für eine Rolle geeignet sind, "beschäftigen" kann, indem man ihnen die Rolle zuweist und ihnen kurz ihre Aufgaben erläutert. Mit anderen Worten, man kann diese Rollen in der Gruppenbesprechung delegieren, damit sich die Teammitglieder durch ihre einzigartigen Perspektiven authentischer bei der Arbeit an der anstehenden Aufgabe fühlen.

Die/Der **KoordinatorIn** ist in der Regel eine ruhige Person, deren Verhalten reif und kontrolliert ist. KoordinatorInnen werden unter den Teammitgliedern als selbstbewusster wahrgenommen. Sie begrüßen alle möglichen Beiträge zur Diskussion. Sie behandeln jeden nach Verdienst, ohne Vorurteile und jenseits von

Klischees. Die/Der KoordinatorIn erläutert die Ziele und Zielsetzungen des gesamten Teams. Die/Der KoordinatorIn fördert den Entscheidungsprozess und kann Aufgaben gut an andere delegieren.

Die/Der **Gestaltende** ist eine überaus aufgeschlossene Person, die dynamisch ist und andere Menschen herausfordern kann. Er oder sie gedeiht unter Druck; während andere Menschen anfangen würden, sich von Stress erdrückt zu fühlen, genießen sie es, ihre Arbeit zu tun. Sie haben den Mut und den Antrieb, Hindernisse zu überwinden. Sie sind bereit, Trägheit, Selbstzufriedenheit, Selbsttäuschung und Ineffektivität in der Gruppe in Frage zu stellen.

Die **Pflanze** ist eine Person, die von anderen als seriös und doch unorthodox angesehen wird, während sie gleichzeitig sehr individualistisch ist. Eine ihrer positiven Eigenschaften ist, dass sie kreativ sind! Sie sind phantasievolle Genies, die schwierige Probleme lösen können. Wenn andere Leute die Niederlage bei der Lösung eines Rätsels zugeben, produziert die Pflanze eine Idee nach der anderen für seine Lösung.

Die/Der **RessourcenprüferIn** ist ein extrovertierter und enthusiastischer Mensch mit hochentwickelten Kommunikationsfähigkeiten. Seine Fähigkeit, sein soziales Netzwerk auszubauen und neue Bekanntschaften zu knüpfen, ist groß. Sie erkunden gerne neue Möglichkeiten und reagieren gut auf Herausforderungen.

Die/Der **Beobachtende / GutachterIn** ist eine Person, die umsichtig und nüchtern ist. Einige mögen diese Person als emotionslos wahrnehmen, weil sie ihre Aufmerksamkeit auf die Genauigkeit konzentrieren, und sie sind hartnäckig. Sie neigen dazu, Unterschiede im Vergleich zu anderen leicht zu beurteilen und zu erkennen. Sie sind gerne bereit, Dinge zu trennen, die leicht zu unterscheiden sind, und dies ist eine Fähigkeit, die sich im Entscheidungsprozess als sehr wertvoll erweisen kann.

Die/Der **Teambildende** ist sozial orientiert. Diese Rolle passt zu einer Person, die für auf Situationen sensibel und mit mildem Temperament reagiert. Sie arbeiten gut zusammen, in Harmonie mit dem Teamgeist und sind diplomatisch. Diese Personen können helfen, Situationen zu beruhigen und Reibungen abzuwenden, da sie sehr wahrnehmungsfähig sind und gut zuhören. Im Allgemeinen sind sie das Herzstück des Teamgeistes!

Die/Der **Umsetzende** ist eine konservative und pflichtbewusste Person, die diszipliniert und eher berechenbar ist. Ihre Fähigkeit zu organisieren und ihr praktischer gesunder Menschenverstand macht sie zur offensichtlichen Supermacht im Team, indem sie Ideen in praktische Aktionen umsetzt. Außerdem sind diese Personen fleißig und zuverlässig.

Die **Vollstrecker** punkten auf Gewissenhaftigkeit und sind sehr geordnet. Sie können mühevoll Verfahren durchlaufen, um sie zu verfolgen. Einige mögen sie als Perfektionisten wahrnehmen, einige von ihnen sind es wirklich. Sie suchen gerne nach Fehlern und Auslassungen und dennoch gelingt es ihnen, ihre Aufgabe rechtzeitig zu erledigen.

Der **Spezialist** besitzt und vermittelt gerne seltenes Wissen und Können, aber diese Personen neigen dazu, Einzelgänger und zielstrebig zu sein. Sie sind jedoch in vielerlei Hinsicht Selbststarter. Im Team ist ihr Beitrag wertvoll.

Dieser Satz mit Neun-Team-Rollen, die Belbin 1993 erstmals vorstellte, zeigt, wie vielfältig ein Team sein kann und doch, wie all diese verschiedenen Personen tatsächlich erforderlich sein können, damit ein Team die gemeinsamen Ziele mit Erfolg erreichen kann.

Modelle der Gruppenentwicklung und Gruppenwandels:

Es gibt mehrere Modelle der Gruppenentwicklung und des Wandels, aber um Gruppen zu unterstützen, stellen wir fest, dass das von Tuckman (1965) und Tuckman und Jenson (1977) vorgeschlagene Modell mehr zu unseren Zielen passt als andere. In den folgenden Absätzen erfährst du mehr über die Phasen, die jede Gruppe vom Anfang bis zum Ende der Zusammenarbeit durchlaufen könnte, unabhängig davon, ob es sich um eine Besprechung oder einen Workshop mit mehreren Sitzungen handelt.

Formierung	Stürmen	Normierung	Durchführung	Vertagung/Beklagen
Testen und Abhängigkeit	Gruppeninterner Konflikt	Zusammenhalt der Gruppe	Funktionelle Rollenbezogenheit	Erfolg feiern, mit Niederlage zurechtkommen Sich verabschieden
(Tuckman, 1965; Tuckman & Jenson, 1977)				

Wenn die Gruppe oder das Team gebildet wird, sind die Mitglieder ziemlich abhängig voneinander, schauen suchend nach Leitung, sind höflich zueinander und prüfen das Terrain. Dies ist die erste Phase in der von Tuckman (1965)vorgeschlagenen Gruppenentwicklungsphase, und sie heißt **Formierung**.

Während der zweiten Phase beginnen sich die Individuen ein wenig besser kennen zu lernen, und natürlich ist eine Art Konflikt in der Regel offensichtlich und erkennbar. Das ist weder gut noch schlecht, denn es hängt alles davon ab, wie der Konflikt von den Moderatoren gehandhabt wird. Konflikte können sich als etwas Positives herausstellen. Die offensichtlichen "Symptome" dieses Stadiums sind jedoch eine niedrige Moral, da Konflikte mit ihren Auswirkungen einhergehen, nämlich Unbehagen und Verwirrung. Es ist daher nicht verwunderlich, dass dieses Stadium "**Stürmen**" genannt wird.

Die dritte Stadium, **Normierung**, ist von offenem Austausch und Diskussionen geprägt. Die Gruppe wird geschlossener, und Vertrauen beginnt sich aufzubauen. Die Gruppenmitglieder erkennen Gemeinsamkeiten, erkennen Gruppennormen und klären ihre Rollen.

Das bedeutet, dass die Gruppe produktiver wird und die Moral wieder steigt. Damit kommen sie in die vierte Stufe, die "Durchführung" heißt. Die funktionalen Rollen entwickeln Verwandtheit, und die Gruppe beginnt, gemeinsam auf die Erreichung von Zielen hinzuarbeiten. Dies ist ein natürliches Ergebnis, da die Gruppenmitglieder sich mehr auf die Aufgabe konzentrieren, aber es ist auch von guten Vermittlungsfähigkeiten abhängig.

Die letzte Stufe wurde dem Modell 1977 von Tuckman und Jensen hinzugefügt und heißt "**Vertagung**" oder "**Beklagen**", weil sich die Gruppenmitglieder von den Beziehungen, die sie innerhalb der Gruppe oder des Teams gebildet haben, distanzieren müssen. Die Gruppe muss sich entweder ändern oder auflösen, und nach allem, was passiert ist, ist es oft ein schwieriger Moment. Aber es ist auch oft ein faszinierender Moment des Feierns, da die Ziele und Zielsetzungen der Gruppe oder des Teams erreicht wurden! Mehr zu den Modellen gibt es in Jaques (1995).

In ihrer Präsentation einiger der wichtigsten Modelle der Gruppenentwicklung und Gruppenwandel erklärt Diana Winstanley (2005), was eine Gruppe abgesehen von den Stadien durchmacht; es gibt zwei Handlungsebenen, die ebenfalls wichtig sind. Sie erklärt, wie Wilfred Bion 1961 zwei Ebenen hervorhob: (1) die Arbeitsgruppe und (2) die Gruppe der grundlegenden Annahmen. Laut Bion (1961) gibt es drei grundlegende Annahmen, die sich die Gruppe teilen könnte. Dies sind: (a) Abhängigkeit, (b) Kampf oder Flucht, (c) Paarung. Diese bestimmen, ob die Gruppe ihren Zielen und ihrem Endziel gerecht wird oder ob sie sich nur auf individualistische Ziele und Bedürfnisse konzentriert. Auch hier gibt es nicht nur eine optimale Grundannahme, die für alle Gruppen funktioniert. Stattdessen hängt die optimale Grundannahme vom gewünschten Ziel oder Ziel der Gruppe oder Mannschaft ab. So kann zum Beispiel ein Arzt von der Grundannahme der Abhängigkeit profitieren, um den Patienten davon zu überzeugen, die verordneten Medikamente zu nehmen. Eine Atmosphäre der Passivität kann jedoch einer kreativen Gruppe nicht helfen, ihr Ziel zu erreichen.

Kapitel 6.2: Teilnahme fördern

Die Wichtigkeit der Unterstützung:

Aus all dem wird deutlich, dass die Unterstützung ein wichtiger Aspekt der Gruppenleistung ist. In den folgenden Absätzen sollen einige der wichtigsten Themen zusammengeführt werden, bei denen die Unterstützung für den Erfolg eines Gruppenprozesses von größter Bedeutung ist. Lies sorgfältig, während du über das Gelernte nachdenkst und nutze dein kritisches Denkvermögen, um deine eigene Meinung darüber zu bestätigen, welche Aspekte der Gruppenproduktivität und ihres Erfolgs Unterstützung benötigen.

Gruppenentwicklung und Wandel: Wie wir bereits gesehen haben, ist die Gruppenentwicklung ein komplexes Phänomen, das von einigen dynamischen Prozessen bestimmt wird. Bei der Aufrechterhaltung des angemessenen Gruppenklimas steht die Rolle der ModeratorInnen an erster Stelle. Denn durch diese Praxis kann die Gruppenkultur, die sich entwickelt, dem Grund für das Dasein der Gruppen dienen, dem Zweck, weswegen sie gebildet wurden.

Erfahrungsgelitetes Lernen: Die Grundlagentheorie hinter einigen der wichtigsten Veröffentlichungen über Unterstützung ist die von Kolb (1984) vorgeschlagene Theorie des erfahrungsgeliteten Lernens. Da wir akzeptieren, dass wir nur wissen können, was wir über etwas durch seine Anwendung wissen, bietet Unterstützung eine sichere Basis, in der Teams und Gruppenmitglieder an ihrer beruflichen Entwicklung experimentieren und arbeiten. Die Theorie bietet sogar Anwendungen des selbstständigen Lernens, weil durch die Arbeit von ModeratorInnen der Inhalt strukturiert werden kann, um das richtige Gleichgewicht zu schaffen zwischen den Faktoren, die den Informationsaustausch beeinflussen, und der Anwendung von Wissen in der Praxis.

Begrüßung: Die Teilnahme an Gruppenaktivitäten kann durch das einladende Verhalten und Handeln der ModeratorInnen verbessert werden, noch bevor die Gruppe zu einer Einheit wird. Wir haben die verschiedenen Dimensionen begutachtet, in denen ModeratorInnen während der Entwurfsphase einer Gruppensitzung eingreifen können, egal ob es sich um ein einzelnes Meeting oder einen wiederkehrenden Workshop handelt. Insbesondere wissen wir jetzt, dass die Balance zwischen Neutralität und der Schaffung eines unterstützenden Klimas der optimale Weg ist. Dennoch erkennen wir an, dass dieses

Gleichgewicht in der Praxis durch eine Vielzahl von Entscheidungen, Verhaltensweisen und Maßnahmen des Moderators erreicht werden kann.

Teamrollen: Eines der wichtigsten Themen, die wir in diesem Text behandelt haben, besteht darin, jedem Team/Gruppenmitglied Raum zu geben, um eine bestimmte, klar definierte und aktive Rolle im Team oder in der Gruppe zu spielen. Es liegt in der Verantwortung der ModeratorInnen, einen Prozess zu schaffen, in dem eine solche Rollenübertragung auf natürliche Weise und ohne unnötige Konflikte stattfinden kann, die die Leistung und Entwicklung der Gruppe ins Stocken bringen.

Zusammenarbeit: Eine weitere wichtige Aufgabe von ModeratorInnen ist, wie wir bisher gesehen haben, solche Verfahren zur Konfliktversöhnung zu schaffen, dass Mitglieder der Gruppe oder des Teams effektiv zusammenarbeiten können.

Team-Zusammenarbeit:

Einführung (Begrüßung & Teilnahme)

Zu Beginn eines Teamworkshops stehen Moderatorinnen vor einigen Problemen, die nicht zum Team gehören und die sofort von Anfang an gelöst werden müssen. Die erste ist, dass die TeilnehmerInnen neugierig sind, wer die/der ModeratorIn als Person ist. Etwas, das man tun kann, ist, sich vorzustellen, aber das könnte als arrogant aufgefasst werden; besonders dann, wenn du deine beruflichen Leistungen präsentierst, wird das vielleicht als prahlerisch wahrgenommen. Ein weiteres Problem ist der Workshop-Kulturschock, der perfekt beschreibt, was mit Menschen passiert, die seit einiger Zeit keinen Workshop mehr besucht haben. Wie kann man ihnen den Unterschied zwischen ModeratorIn, TrainerIn und der Moderatoren-Rolle erklären? Das dritte Problem ist, dass die TeilnehmerInnen sich höchstwahrscheinlich nicht kennen und sich wirklich über ihre Gemeinsamkeiten untereinander wundern. Welche Vorkehrungen triffst du, um sie dazu zu bringen, sich angemessen und zeiteffizient vorzustellen? (Hogan, 2007)

Hindernisse

Kultur: Kultur ist "ein erlerntes System von Wissen, Verhalten, Einstellungen, Überzeugungen, Werten und Normen, das von einer Gruppe von Menschen geteilt wird." (Beebe & Masterson, 2009; auch in Smith, 1966) Während kollektivistische Kulturen dazu neigen, den Nutzen der Gruppe mehr zu schätzen als den Nutzen des Individuums, ist in individualistischen Kulturen das Gegenteil der Fall. Die selbstbewusstesten Individuen, die selbst etwas beginnen und die Initiative ergreifen, werden in individualistischen Kulturen wie Nordeuropäern, Nordamerikanern und Australiern bevorzugt.

Im Gegensatz dazu schätzen kollektivistische Kulturen wie Araber, Südeuropäer, Afrikaner, Asiaten und Südamerikaner das Opfer individueller Ziele zum gegenseitigen Nutzen der Gruppe. Obwohl es innerhalb der Kulturen individuelle Unterschiede gibt, gibt es Normen und Regeln, denen im Allgemeinen Menschen unterschiedlicher Kulturen folgen (Kim, Hunter, Miyahara, et al. 1996). Ein Beispiel dafür sind die Werte, die Autonomie und Initiative zugeschrieben werden.

Nun werden wir eine wichtige Differenzierung von Kulturen betrachten, die sich dadurch unterscheiden, wie viel Gewicht auf die nonverbalen Hinweise und den umgebenden Kontext der Interaktion gelegt wird, in **Hoch-** gegen **Niederkulturen**. Klopff und McCroskey haben in ihrer Publikation von 2006 ein interessantes Wissen zur Frage der interkulturellen Kommunikation zur Verfügung gestellt.

Durch sie lernen wir, dass in Kulturen mit hohem Kontext, d. h. in den etwas kollektivistischeren Kulturen, die Menschen dazu neigen, Informationen zu bevorzugen, die die Umgebung betreffen, und dies kann bedeuten, dass ein großer Teil der Botschaft in der Kommunikation impliziert werden kann. Die Mitglieder solcher Kulturen reagieren auf nonverbale Hinweise, sie teilen Informationen frei, sie verlassen sich auf den physischen Kontext für Informationen und sie berücksichtigen Dinge wie das Umfeld der Begegnung, die Situation, die Gesten und die Stimmung der Person, mit der sie sprechen.

Im Gegensatz dazu erwarten wir in individualistischeren Kulturen, d. h. von Mitgliedern einer Niederkultur, dass die Informationen explizit durch Worte gegeben werden. Sie sind sich der nonverbalen Hinweise, der Umgebung, in der die Begegnung stattfindet, und der Situation weniger bewusst. Sie neigen dazu, Informationen zu segmentieren und zu unterteilen, sie benötigen detaillierte Hintergrundinformationen, sie betrachten Wissen als Ware und schätzen detaillierte Richtungen von einem Spezialisten. In einfachen Worten wird von ihnen der verbale Ausdruck mehr bevorzugt als der nonverbale Ausdruck.

Aber was ist mit physischem Kontakt und Kultur? Mehr über die Vorlieben der Gruppenmitglieder in dieser Angelegenheit zu erfahren, kann deine Entscheidungen über die Sitzordnung beeinflussen und dir helfen, die Defensive zu verstehen, die bei einigen Leuten zu beobachten ist, die ein intensiverer Blickkontakt oder eine Berührung während anderer Gruppenaktivitäten stört. So schätzen Menschen aus hochkontaktreichen Kulturen mehr die natürliche Kraft des Berührens in der Kommunikation, des Haltens des Blickkontakts für mehr als nur einen kurzen Moment, der Sitzgelegenheiten in der Nähe der Person, mit der sie sprechen. Im Gegensatz dazu bevorzugen Menschen aus Niedrigkontaktkulturen mehr persönlichen Raum und weniger Blickkontakt (Beebe & Masterson, 2009).

Der Gesprächsstil ist ein weiteres Thema, das in der soziologischen Literatur über kulturelle Unterschiede diskutiert wird, weil es in einigen Kulturen eine Tendenz gibt, dass zwei GesprächspartnerInnen gleichzeitig sprechen, oder weil einige Kulturen es vorziehen, über tiefgründigere und persönliche Themen zu sprechen, andere wiederum gar nicht gern. Das gilt sehr wohl auch in Bezug auf das Konzept der Zeit! Einige Leute sind streng und pünktlich, während andere nachsichtiger sind.

Auch hier ist es unklug, stereotype Schlussfolgerungen über die Vorlieben einer Person aufgrund ihrer Kultur zu ziehen. Dennoch ist es erwähnenswert, dass die Anerkennung einiger kultureller Präferenzen von Menschen aus verschiedenen Teilen der Welt uns empfindlicher auf ihre emotionalen Bedürfnisse und Stabilität sein lässt und das Respektniveau unter den Gruppenmitgliedern erhöhen können.

Geschlecht: Was die geschlechtsspezifischen Unterschiede in den Präferenzen für die oben genannten Überlegungen betrifft, scheint es Beweise dafür zu geben, dass es Unterschiede sowohl innerhalb einer Kultur als auch zwischen Kulturen gibt, die für das Geschlecht relevant sind. Forscher haben z. B. herausgefunden, dass sich Frauen und Männer in ihren nonverbalen Kommunikationspräferenzen unterscheiden. In der Veröffentlichung von Mayo und Henley (1981) finden wir viele Beispiele für solche Unterschiede und mehr Informationen über Forschungsergebnisse. Wichtig ist hier, sich daran zu erinnern, dass dieses Wissen nicht Klischees nähren sollte, sondern unser Bewusstsein für die verschiedenen möglichen Hindernisse, denen wir bei der Gestaltung und Durchführung von Meetings, Aktivitäten und Workshops mit einer Vielzahl begegnen könnten, schärfen sollten.

Schlussfolgerung

Durch all dies haben wir gelernt, dass Gruppenentwicklung und -veränderung von guten Vermittlungskompetenzen abhängt, da die/der ModeratorIn für die Gestaltung der Prozesse verantwortlich ist, die neben der Entwicklung des Teams laufen. Aber wir haben auch gesehen, wie das richtige Design für den Erfolg von guten Vermittlungsfähigkeiten abhängt, denn es gibt nicht nur eine optimale Vorlage für die Gestaltung eines Meetings, eines Workshops oder eines anderen Formats von Gruppenaktivitäten, das für alle Gruppen, alle Teams, alle Themen funktioniert. und alle Lern- oder Produktionsziele.

Das Lernen der Gruppenmitglieder ist nicht völlig autonom; es hängt auch vom Beitrag der/des ModeratorIn ab. Wir haben gelernt, dass die Bedürfnisse der einzelnen Gruppenmitglieder durch die Anwesenheit der ModeratorInnen zu den unterstützenden Fragen jeder Dimension erfüllt werden. Außerdem haben wir gelernt, dass die Moderationspolitik die Entscheidungen über die Gestaltung und Planung bestimmt. Das bedeutet in der Tat, dass die/der ModeratorIn, auch wenn sie/er neutral sein muss, eine besonders wichtige Rolle bei der Umsetzung erfolgreicher Gruppenarbeit spielt.

Bibliografie

Beebe, S.A., & Masterson, J.T. (2009). *Communicating in Small Groups: Principles and Practices*. 9th ed. USA: Pearson Education Inc.

Belbin, M. (1993). *Team Roles at Work*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Bion, W. (1961). *Experiences in Groups*. London: Tavistock.

Edmead, C. (2013). Chapter 1: Capitalising on a multicultural learning environment: Using group work as a mechanism for student integration in J. Ryan (Ed.) *Cross-Cultural Teaching and Learning for Home and International Students: Internationalisation of Pedagogy and Curriculum in Higher Education*. New York: Routledge.

Goldsmith, J. & Bennis, W. (2010). *Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader*. Basic Books.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78, 78-90.

Heron, J. (1999). *The Complete Facilitators' Handbook*. London: Kogan Page.

Hogan, C.F. (2002), *Understanding Facilitation*, London: Kogan Page

Hogan, C. (2007). *Facilitating Multicultural Groups: A Practical Guide*. London: Kogan Page.

Jaques, D. (1995). *Learning in Groups*. 2nd ed. London: Kogan Page.

Kim, M.S., Hunter, J.E., Miyahara, A., Horvath, A.M., Bresnahan, M. & Yoon, H. (1996). Individual vs. Culture-Level Dimensions of Individualism and Collectivism: Effects on Preferred Conversational Styles. *Communication Monographs*, 63: 29-49.

Klopf, D.W. & McCroskey, J. (2006). *International Encounters: An Introduction to Intercultural Communication*. Boston: Allyn & Bacon.

Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mayo, C. & Henley, N. (1981). *Gender and Nonverbal Behavior*. New York: Springer.

SMoreno, J. L. (1934), *Who Shall Survive?*, New York, N.Y.: Beacon House.

Smith, A.G. (1966). *Communications and Culture*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*. 63 (6): 384–399. doi:10.1037/h0022100.

Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>

Winstanley, D. (2005). *Personal Effectiveness*. CIPD.