



DLRG-Jugend

# **Arbeitshilfe Teamer/innen- Ausbildung**

Diese Arbeitshilfe beinhaltet verschiedene Module zur Teamer/innen-Ausbildung sowie mögliche Ablaufpläne.

Siri Metzger, Lisa Schaffner, Stefanie Artelt  
Januar 2013

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	2
1. Ansprechpartner der Landesverbände .....	4
2. Vorwort.....	5
2.1. Vorwort.....	5
2.2. Einheitliche Standards der Teamer-Ausbildung.....	5
3. Module.....	7
3.1. Planung und Organisation von Seminaren .....	7
3.1.1. Konzeption von Seminaren .....	7
3.1.2. Aufbereitung von Themen/Inhalten.....	8
3.1.3. Finanzierungsmöglichkeiten .....	8
3.2. Durchführung von Seminaren .....	9
3.2.1. Methodik und Didaktik.....	9
3.2.2. Moderation von Lehr- und Gruppenprozessen .....	10
3.2.3. Konfliktmanagement.....	11
3.2.4. Seminarleitung.....	12
3.2.5. Teamarbeit und Kommunikation im Team .....	13
3.3. Reflexion .....	14
3.3.1. Reflexion eigenen Verhaltens/Selbstreflexion (Grundlagen der Reflexion).....	14
3.3.2. Reflexion von Teamer/innen- u. TeilnehmerInnen-Rolle (Perspektivenwechsel)15	
3.3.3. Reflexion der Interaktion von Teamer/innen und Teilnehmer/innen.....	16
3.3.4. Geschlechtsbewusster Blickwinkel .....	16
3.4. Repräsentation der DLRG-Jugend.....	17
3.4.1. Leitbild .....	17
3.4.2. BildungsRahmenKonzepte .....	17
3.5. Motivation .....	17
3.5.1. Eigenmotivation.....	17
3.5.2. Motivation der Teilnehmer/innen .....	18
3.6. Weitere Bausteine .....	18
3.6.1. „Learning by doing“ .....	18
3.6.2. TeamerInnen-Fortbildung.....	18
3.6.3. Teamer-Schnuppertag (Assesmentcenter).....	19
3.6.4. Teamer-Schnuppertag (kurz).....	20
4. Beispielausbildungen.....	21
4.1. Modell NS .....	21
4.2. Modell TTT-Koop.....	22
4.2.1. Erstes Wochenende .....	22
4.2.2. Zweites Wochenende.....	23
4.2.3. Drittes Wochenende.....	23

## Arbeitshilfe Teamer/innen-Ausbildung

---

Anhang.....	24
I. TZI – Themenzentrierte Interaktion.....	24
II. Das Eisbergmodell: Das Thema und die Gefühls- und Beziehungsebene.....	25
III. Führungsstile.....	25
a) Autoritärer bzw. hierarchischer Führungsstil .....	26
b) Demokratischer Führungsstil oder auch Kooperativer Führungsstil .....	26
c) Laisser-faire-Führungsstil .....	26
IV. Der ideale Teamer/ die ideale Teamerin.....	27
V. Leiten und führen .....	28
VI. Kommunikationstheorie .....	30
a) nach Paul Watzlawick ( 1921-2007).....	30
b) nach Friedemann Schulz von Thun (geb. 1944) .....	32
VII. Feedback Regeln.....	33
VIII. Gruppenphasen .....	33
IX. Gestaltung der Anfangs- und Endphase.....	35



## 1. Ansprechpartner/innen der Landesverbände

### **Baden (BA)**

ljs@baden-dlrg.de

### **Bayern (BY)**

info@bayern.dlrg-jugend.de

### **Berlin (BE)**

vdj@berlin.dlrg-jugend.de

### **Brandenburg (BB)**

1vize@brandenburg.dlrg-jugend.de

### **Bremen (BR)**

info@bremen.dlrg-jugend.de

### **Hamburg (HH)**

LJS@Hamburg.DLRG-Jugend.de

### **Hessen (HE)**

ljb@hessen.dlrg-jugend.de

### **Mecklenburg-Vorpommern (MV)**

DLRG-Jugend.MV@web.de

### **Niedersachsen (NS)**

ljs@nds.dlrg-jugend.de

### **Nordrhein (NR)**

bildung@nordrhein.dlrg.de

### **Rheinland-Pfalz (RP)**

mail@rp.dlrg-jugend.de

### **Saar (SR)**

info@saar.dlrg-jugend.de

### **Sachsen (SN)**

jugendvorstand@sachsen.dlrg.de

### **Sachsen-Anhalt (SA)**

ljb@sachsen-anhalt.dlrg-jugend.de

### **Schleswig-Holstein (SH)**

bildungsreferentin@sh.dlrg-jugend.de

### **Thüringen (TH)**

info@thueringen.dlrg-jugend.de

### **Westfalen (WE)**

ljs@westfalen.dlrg-jugend.de

### **Württemberg (WÜ)**

LJS@wu.dlrg-jugend.de

### **Bundesverband (BV)**

info@dlrg-jugend.de

## 2. Vorwort

### 2.1. Vorwort

Um Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene bei ihrer Entwicklung zu selbstbewussten und selbstbestimmten Persönlichkeiten unterstützen zu können, spielt auch die Qualifikation von Mitarbeitenden eine große Rolle. Hierbei sind für die DLRG-Jugend vor allem die Referenten und Referentinnen, die Seminare und Fortbildung für den Jugendverband halten, von Bedeutung. Sie werden als „Teamer/innen“ bezeichnet. Neben der Vermittlung von Wissen sind Teamer/innen vor allem in der Lage, selbständig Ausbildungen, Seminare oder Workshops in der Jugendarbeit durchzuführen. Zudem sind sie im Rahmen der Personalentwicklung ein wichtiger Bestandteil eines Landesverbandes. Diese Arbeitshilfe zur Konzeption einer Teamer/innen-Ausbildung ist eine Empfehlung für die Inhalte einer Mindestqualifizierung auf Bundes- oder Länderebene, die dazu beitragen soll, Teamer/innen zu befähigen, entsprechende Aufgaben zu übernehmen. Dieses Musterkonzept basiert auf verschiedenen gelebten Konzepten und Erfahrungen der Landesverbände.

### 2.2. Einheitliche Standards der Teamer/innen-Ausbildung

Nach den Teamer/innen-Mindeststandards in der DLRG-Jugend<sup>1</sup> sind:

*Teamer/innen in der Lage, Bildungsveranstaltungen für die DLRG-Jugend eigenständig und verantwortlich zu planen und durchzuführen.*

*Dadurch sind sie tragende Säule der innerverbandlichen Personalentwicklung und sichern Durchführung und Qualität der Jugendbildungsarbeit. Die Mindeststandards sollen eine einheitliche Ausbildung der Teamer/innen sichern.*

Folgende Voraussetzungen und Ausbildungsinhalte wurden beschlossen und sollen als Grundlage für die Ausbildung von Teamer/innen dienen. Hierbei ist darauf zu achten, dass alle Ausbildungsinhalte abgedeckt werden, Methodik und Umfang sowie Gestaltung der Unterrichtseinheiten jedoch den Ausrichtern obliegt.

#### **Voraussetzungen:**

- Mitglied der DLRG(-Jugend)
- Jugendleiter/innen-Ausbildung
- mind. 19 Jahre
- praktische Erfahrungen in der Jugendarbeit

#### **Zeitraumen:**

- drei Wochenenden (à 15 Unterrichtseinheiten innerhalb eines Jahres ab Beginn der Ausbildung)
- Hospitation auf Bildungsveranstaltungen der DLRG-Jugend

---

<sup>1</sup> Stand 06.09.2006, beschlossen vom 5.BJR 2006

## Arbeitshilfe Teamer/innen-Ausbildung

---

### **Ausbilder/innen:**

- Hauptberufliche pädagogische Mitarbeiter/innen
- Teamer-Trainer/innen
- externe Referent/innen

### **Ausbildungsinhalte:**

- Planung und Organisation von Seminaren
  - Konzeption von Seminaren
  - Aufbereitung von Themen/Inhalten
  - Finanzierungsmöglichkeiten
- Durchführung von Seminaren
  - Methodik und Didaktik
  - Moderation von Lehr- und Gruppenprozessen
  - Konfliktmanagement
  - Seminarleitung
  - Teamarbeit und Kommunikation im Team
- Reflexion
  - Reflexion eigenen Verhaltens/Selbstreflexion (Grundlagen der Reflexion)
  - Reflexion von Teamer/innen- u. Teilnehmer/innen-Rolle (Perspektivenwechsel)
  - Reflexion der Interaktion von Teamer/innen und Teilnehmer/innen
  - Geschlechtsbewusster Blickwinkel
- Repräsentation der DLRG-Jugend
  - Leitbild
  - BildungsRahmenKonzepte
- Motivation
  - Eigenmotivation
  - Motivation der Teilnehmer/innen

### **Hospitation:**

- Eigenständige Planung und Durchführung von mind. 4 Unterrichtseinheiten im Rahmen einer Bildungsveranstaltung der DLRG-Jugend
- Reflexion des Umfeldes, Themas, Gruppe (Teilnehmer/innen), „Individuum“ und der auftretenden Wechselwirkungen, mit den Ausbilder/innen (ThemenZentrierte Interaktion-Modell)
- Ausführliches Protokoll (Inhalt, Methode, Thema, Zeit)
- gemeinsame Reflexion mit den Ausbilder/innen: eigene Rolle und die auftretenden Wechselwirkungen mit Umfeld, Thema und Gruppe/Teilnehmer/innen (Themenzentriertes Interaktionsmodell)

### **Ernennung der Teamer/innen:**

- Nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung geben die Ausbilder/innen eine Empfehlung an den Jugendvorstand ab.
- Der durchführende Landesverband oder der Bundesverband ernennt die Teamer/innen

### 3. Module

#### 3.1. Planung und Organisation von Seminaren

##### 3.1.1. Konzeption von Seminaren

###### LV BY, HE, SH, WÜ (TTT)

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
Ziele <ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum Zielarbeit?</li> <li>• Wie werden Ziele erarbeitet?</li> <li>• Wie werden Ziele formuliert?</li> </ul>	Input Diskussion an Flipchart	30'

###### LV BY, HE, SH, WÜ (TTT)

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
Wie plane ich ein Seminar? <ul style="list-style-type: none"> <li>• TZI-Dreieck</li> <li>• Kursrad</li> <li>• Methodeneinsatz</li> </ul> Seminarpläne	Input Flipchart Packpapier Seminarplan Checklisten	30'
Checkliste zu didaktischen Elementen	Expertenrunde zu 3 Elementen Ergebnisse werden vorgestellt, diskutiert und gesammelt anschließend Präsentation der Gruppen	30'
eigene Seminareinheit planen (vgl. 3.1.2) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Themenverteilung</li> <li>• Rahmenbedingungen vorstellen</li> <li>• Gruppenfindung</li> </ul>	Gruppenarbeit	30'

**LV NS**

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
Gestaltung der Anfangs- und Endphase <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Anfangsphase: Ein Fluss mit vielen Quellen</li> <li>• die Endphase: Das Ende braucht noch Energie</li> <li>• Leitfragen zur Gestaltung und Leitung der Endphase</li> </ul>	Vordruck „Gestaltung der Anfangs- und Endphase“ (Anhang IX)	60‘

**3.1.2. Aufbereitung von Themen/Inhalten**

TN Einheiten zu je 45 min pro Teilnehmer/in zu verschiedenen jugendspezifischen Themen, z.B.

**LV BY, HE, SH, WÜ (TTT)**

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
Vorbereitung der Einheit anhand der Einführungstexte: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suchtprävention in der Jugendarbeit</li> <li>• Persönlichkeitsentwicklung, Coaching &amp; Sozialisation</li> <li>• Projektmanagement</li> <li>• Umgang mit (rechts)extremen Gedankengut</li> <li>• Migrationshintergrund...</li> <li>• Umgang mit Medien/Vermittlung von Medien Kompetenz</li> <li>• Gendermainstreaming</li> <li>• Rechte und Pflichten von Teamern/innen</li> <li>• Sexueller Missbrauch</li> </ul>	Gruppenarbeit, Einführungstexte Literaturtipps	90‘

**3.1.3. Finanzierungsmöglichkeiten**

Hier sollten landes- und landesverbandverbandsspezifische Möglichkeiten thematisiert und vorgestellt werden.



## 3.2. Durchführung von Seminaren

### 3.2.1. Methodik und Didaktik

#### LV BY, HE, SH, WÜ (TTT)

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
Erlebnispädagogik	Vorstellen und erklären Rallye Erlebnis oder Abenteuer? Input Erlebnispädagogik	60'
Kooperations- Spiele I	z.B. Roboter, Laser, schneller Ball, Säureteich	60'
Kooperations-Spiele II	Floßbau	60'

#### LV BY, HE, SH, WÜ (TTT)

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
Reflexion und Feedback <ul style="list-style-type: none"> <li>Einstieg mit Post-Its Was ist Reflexion? Was ist Feedback?</li> </ul> Methodensammlung Reflexion, Feedback Hinweis auf die Videoanalyse	Post-Its Flipchart Karten, Pinnadeln Texte Videosachen	60'

#### LV NS

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
Feedback Regeln (Rückmelderegeln) <ul style="list-style-type: none"> <li>für den Feedback Geber</li> <li>die Sandwich Methode</li> <li>für den Feedback-Nehmer</li> </ul>	Vordruck „Feedback-Regeln“ (Anhang VII), Flipchart	45'

### 3.2.2. Moderation von Lehr- und Gruppenprozessen LV BY, HE, SH, WÜ (TTT)

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
Moderation & Präsentation <ul style="list-style-type: none"> <li>• meine Erfahrungen mit Moderation &amp; Präsentation</li> <li>• Visualisierung: Ziele &amp; Vorteile</li> <li>• Moderation und klassische Gesprächsführung</li> <li>• Moderations-Collagetechnik</li> <li>• Metaplan-Präsentationsregeln</li> <li>• Gruppenregeln in der Moderation</li> </ul>	Input mit Karten und PowerPoint	90'
Eigene Präsentation: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Austausch zu Fragen bezogen auf den LV</li> <li>• Feedback der Teilnehmer/innen</li> </ul>	Ein/e Teilnehmer/in moderiert zur Fragestellung: „Welche Fragen habt ihr an die Teilnehmer/innen der anderen Landesverbände?“ Und wendet dabei erlerntes an.	

#### LV NS

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
Leiten und Führen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitungskompetenz</li> <li>• Qualitäten einer idealen Teamer/in</li> <li>• Führungsstile</li> </ul>	Vordruck „Leiten und Führen“ (Anhang V)	90'
	Vordruck „Führungsstile“ (Anhang III)	120'

#### LV NS

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
Gruppenphasen die Leitungsrolle während der 4 Phasen	Gruppenarbeit inkl. Vorstellung der Ergebnisse (Anhang VIII)	120'

## Arbeitshilfe Teamer/innen-Ausbildung

### LV BY, HE, SH, WÜ (TTT)

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
Lehren lernen <ul style="list-style-type: none"> <li>Wandzeitung mit folgenden Fragen: Was bedeutet Lernen für mich? Wann lerne ich? Welche Gefühle verbinde ich mit Lernen? Mein Bild davon, wie Lernen funktioniert... Was brauche ich, um erfolgreich lernen zu können?</li> </ul>	Fragen auf Flipchart	150'
Input zu diesen oben genannten Fragen u.a. <ul style="list-style-type: none"> <li>Lernkurve nach Yerkes &amp; Dodson</li> <li>Komfort- und Lernzone</li> </ul>	Packpapier	
Lernpuzzle zu Lerntheorien	Kleingruppen und anschließend im Plenum	

### 3.2.3. Konfliktmanagement

### LV BY, HE, SH, WÜ (TTT)

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
Konfliktmanagement unter dem Aspekt führen und leiten: <ul style="list-style-type: none"> <li>Energielevel nach Vopel</li> <li>Teilnehmer/innen -Typen: welche Teilnehmer/innen stören mich? Wie gehe ich mit diesen um?</li> <li>Rollenspiel mit Abklatschen nach Boal (Beobachtergruppe)</li> </ul>	Handout  Karten Handout	45'
Kurzinput <ul style="list-style-type: none"> <li>Teilnehmer/innen-Typen</li> </ul>	PPP Tierbild	

## Arbeitshilfe Teamer/innen-Ausbildung

### 3.2.4. Seminarleitung

#### LV BY, HE, SH, WÜ (TTT)

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
Rechte und Pflichten <ul style="list-style-type: none"> <li>• Worauf muss ich achten:</li> <li>• Aufteilung nach TZI</li> </ul>	Moderationskarten, Pin Gruppenarbeit	60'
Rechte und Pflichten von Teamer/innen	Flipchart	
Juraausflug	Rechtsmemory in zwei Gruppen	

#### LV NS

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
Themenzentrierte Interaktion (TZI)	Vordruck „TZI“ (Anhang I)	90'

#### LV NS

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
Das Eisbergmodell: Das Thema und die Gefühls- und Beziehungsebene	Vordruck „Eisberg-Modell“ (Anhang II)	60'

#### LV NS

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
Der/ die ideale Teamer/in Das drei Ebene-Modell nach Geißler die Aufgaben des/der Teamer/in Organisation Hindernisse / Probleme	Kleingruppenarbeit inkl. Präsentation der Ergebnisse Makulaturrolle, Wachsmalkreide Vordruck „ideale Teamer/in“ (Anhang IV)	120'

### 3.2.5. Teamarbeit und Kommunikation im Team

#### LV BY, HE, SH, WÜ (TTT)

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
<p>Schatzsuche</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es werden Paare gebildet. Eine Person des Paares bekommt den Weg zum Schatz gezeigt und muss ihn seinem Partner möglichst genau erklären. Dieser bekommt im Anschluss die Augen verbunden und muss gemeinsam mit den anderen „Blinden“ aufgrund der Erklärung der „sehenden“ zum Schatz finden. Die „Blinden“ sind hierbei mit einem Seil verbunden und laufen hintereinander, während die „sehenden“ absichern, jedoch nicht mehr sprechen dürfen</li> </ul> <p>Input Wahrnehmung &amp; Kommunikation</p>	<p>Schatz, Seil, Augenbinde</p> <p>Beamer</p>	<p>45‘</p>

#### LV NS

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
<p>Kommunikationstheorie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nach Paul Watzlawick</li> <li>• nach Friedemann Schulz von Thun</li> </ul>	<p>Vordruck „Kommunikationstheorien“ (siehe Anhang VI)</p>	<p>90‘</p>

### 3.3. Reflexion

#### 3.3.1. Reflexion eigenen Verhaltens/Selbstreflexion (Grundlagen der Reflexion)

##### LV BY, HE, SH, WÜ (TTT)

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
Selbst und Paarreflexion	Bögen	60'

##### LV BY, HE, SH, WÜ (TTT)

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
Gruppendynamik <ul style="list-style-type: none"> <li>• Phantasiereise</li> <li>• Metapher für unsere Gruppe</li> </ul> Input Gruppendynamik <ul style="list-style-type: none"> <li>• In welcher Phase befinden wir uns gerade?</li> </ul>	Gruppenarbeit          Flipchart	60'

##### LV BY, HE, SH, WÜ (TTT)

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
Anregung zur Selbstreflexion: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Streiche alle Qualitäten an, die zu deinen Kompetenzen gehören [Selbstbild].</li> <li>• Frage andere Personen (Freunde) nach deinen Stärken und deinen Schwächen (Lernaufgaben) [Fremdbild].</li> </ul>	Karten/Flipchart	60'

Arbeitshilfe Teamer/innen-Ausbildung

**3.3.2. Reflexion von Teamer/innen- u. Teilnehmer/innen -Rolle  
(Perspektivenwechsel)**

**LV BY, HE, SH, WÜ (TTT)**

<b>Inhalt / Definition</b>	<b>Methoden/Material</b>	<b>Zeit</b>
<p>Selbstverständnis als Teamer/in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo stehe ich als Teamer/in (Rakete)?</li> <li>• Mein/e ideale/r Teamer/in: Mein Teamer/innen-Vorbild... Mein/e ideale/r Teamer/in kann ... (Fähigkeiten, Tätigkeiten, Eigenschaften) Welche 4 Dinge sind mir bei einem/einer Teamer/in am wichtigsten? Wie werden Teamer/innen in meinem LV gesehen? (Stellenwert?)</li> <li>• Präsentation des idealen Teamers als Vernissage</li> </ul>	<p>3 Pinnwände mit Fragestellungen</p>	<p>60'</p>
<p>Brief an sich selbst</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• meine Vorsätze für das Teamer/innen Ausbildungsjahr Wo stehe ich jetzt? Wo will ich hin? Worauf bin ich neugierig? Was möchte ich ausprobieren?</li> </ul>	<p>Briefumschlag, Papier, Stifte</p> <p>Die Teilnehmer/innen bekommen den Brief im Lauf der Ausbildung zugeschickt</p>	<p>30'</p>

## Arbeitshilfe Teamer/innen-Ausbildung

### 3.3.3. Reflexion der Interaktion von Teamer/innen und Teilnehmer/innen LV BY, HE, SH, WÜ (TTT)

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
<p>Teamerfrühstück an 3 Thementischen:</p> <p>a) künftige Kooperationsmöglichkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie können die für uns aussehen?</li> <li>• Wer initiiert die?</li> <li>• Wer organisiert den Rahmen?</li> </ul> <p>b) Künftige Teamer/innen-Ausbildung in Kooperation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sollte die aussehen?</li> <li>• Welche Inhalte/Themen sollte sie haben?</li> <li>• Welchen Rahmen (zeitlich, örtlich, Teilnehmer/innen, Leitung)?</li> </ul> <p>c) aktuelles Thema (selbst entscheiden, Themenspeicher Freitag Abend)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorschlag: wie stell ich mir Teamertätigkeit vor? Welche Anforderungen gibt es an mich? welche Unterstützung brauche ich, um ein/e aktive/r Teamer/in sein zu können?</li> <li>• Medieneinsatz</li> <li>• Bundesweiter Teamerpool: was muss da geschehen, damit ich dort hinfahre?</li> </ul> <p>abschließende Diskussion und Entscheidung für ein Modell der weiteren Zusammenarbeit der Gruppe</p>	<p>Pinnwände</p> <p>Tische/Raum vorbereiten, Hintergrundmusik</p> <p>15-20 Min. pro Runde, 5-10 Min. für Tischausch und Essensnachschub (1 Person ist für Übergabe verantwortlich), 10 Min. je Tisch für abschließende Ergebnispräsentation</p>	120'

### 3.3.4. Geschlechtsbewusster Blickwinkel LV BY, HE, SH, WÜ (TTT)

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
<p>Sozialisation und Gender Mainstreaming</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist Sozialisation?</li> <li>• Was Gender Mainstreaming</li> </ul>	<p>Input</p> <p>Gruppenarbeit zu den Einflüssen, Prägung</p>	60'



### 3.4. Repräsentation der DLRG-Jugend

#### 3.4.1. Leitbild

Input und Diskussion

#### 3.4.2. BildungsRahmenKonzepte

Input und Diskussion

### 3.5. Motivation

#### 3.5.1. Eigenmotivation

LV BY, HE, SH, WÜ (TTT)

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
Lerntagebuch	Es wird über die komplette Ausbildung geführt und beinhaltet die genannten Fragen, die jeder für sich beantwortet.	
Gestaltung Trainingstagebuch <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wozu ein Tagebuch?</li> <li>• Tagebuch-Heft aussuchen</li> <li>• persönliche Gestaltung (Deckblatt)</li> <li>• Mappe TTT</li> </ul>	Antworten auf Flipchart Tagebuchhefte Material zur Gestaltung (Fäden, Karten, Zeitschriften, Sprüche, Aufkleber etc.)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meine ersten Stunden in XX</li> <li>• In Bezug auf TTT I beschäftigt mich folgende Frage...</li> <li>• Mein Motto für den Tag lautet...</li> </ul>	Tagebuchheft, Stift	
Tagebuch <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Dinge, die ich vom heutigen Tag festhalten möchte</li> <li>• Ich habe über mich gelernt</li> <li>• Ich steh' zu mir, weil...</li> </ul>	Tagebuchheft, Stift	
Trainingstagebuch: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heute möchte ich gerne...</li> <li>• Heute möchte ich mehr... weniger ...</li> </ul>	Tagebuchheft, Stift	

### 3.5.2. Motivation der Teilnehmer/innen

#### LV WÜ

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
Sinus-Milieus: Wie ticken Jugendliche <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Milieus gibt es?</li> <li>• Wie bilden sich Milieus?</li> <li>• Wie stehen Milieus zueinander?</li> <li>• Wo steht die DLRG-Jugend?</li> </ul>	Input mit Moderationskarten und PowerPoint	120'
Sinus-Quiz: Wie ticken Jugendliche?	Beamer, Power Point	

### 3.6. Weitere Bausteine

#### 3.6.1. „Learning by doing“

#### LV BA

Inhalt	Methoden	Zeit
Der Weg ist "Learning by doing": Neue Interessenten gehen bei Lehrgängen als "Praktikanten" mit, nehmen an internen Fortbildungen teil und übernehmen nach und nach eigene Parts/Aufgaben in der Lehrgangsarbeit.	Lehrgangsarbeit  spezielle Themen für Multiplikatoren	

#### 3.6.2. Teamer/innen-Fortbildung

#### LV BY

Inhalte	Methoden	Zeit
Jedes Jahr wird eine Fortbildung zu einem anderen Themenschwerpunkt angeboten. Sie richten sich nach Anforderungen und Bedarf, die an die Teamer/innen gestellt werden.		15 UE

#### LV TH

Inhalte	Methoden	Zeit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildungskonzept der DLRG-Jugend Thüringen</li> <li>• Verhalten als Teamer/in</li> <li>• Methodenkoffer</li> <li>• Planung von Modulen</li> <li>• Layout</li> </ul>		0,5 -1 Tag

## Arbeitshilfe Teamer/innen-Ausbildung

• Reflexion		
-------------	--	--

### 3.6.3. Teamer/innen-Schnuppertag (Assesmentcenter)

#### LV HE

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
Beobachterkonferenz (Einführung und Durchführung)		30'
Kennen lernen	Selbstpräsentation zu Fragen mit Karten	15'
Ablauf & Rahmenbedingungen benennen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel = Teamer/innenauswahl für TTT-Ausbildung</li> <li>• Was passiert heute? / Was beobachten wir =&gt; transparent machen von allen Abläufen</li> <li>• Mitteilen, ab wann wir beobachten =&gt; transparent machen</li> <li>• Tagesablauf</li> </ul>	Flipchart	15'
Spielekette mit Teambuilding Games Anschließend Auswertungsbogen Teilnehmende/Teamer	Spielekette: Teekochen, Quadrat-Übung, Brückenbau, Eierfall Beamer-Präsentation, Ein kleiner Brief zur Motivation (Teilnehmer/innen schreiben einen Brief, warum sie Teamer/in werden wollen) Rollenspiel (Nasenspiel – 30 Min.) mit Selbstreflexion	60'
Leitbild der DLRG-Jugend & Bildungsrahmenkonzept		30'
Vorstellung Teamer/innen-Ausbildung (Inhalte, Struktur, Termine)		
Hinweis auf Lehrpräsentation und Vorbereitung		15'
Lehrpräsentation mit Selbstreflexion		je 15'

## Arbeitshilfe Teamer/innen-Ausbildung

Verabschiedung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbleib</li> <li>• Wo heute erreichbar?</li> <li>• offene Fragen</li> </ul>		10'
Abschlussworte und Danksagung		10'
Beobachterkonferenz		

### 3.6.4. Teamer/innen-Schnuppertag (kurz)

#### LV HE

Inhalt / Definition	Methoden/Material	Zeit
Vorbereitung	sortieren, Absprachen	30'
Begrüßung Erklärung Tagesablauf Vorstellung des Teilnehmer/innen	Flipchart mit Ablauf kurze Selbstpräsentation mit Vorbereitungszeit	45'
Kaffeepause		15'
Kurzgespräch mit Teilnehmer/in – Wie verhalte ich mich als Teamer/in bzw. würde ich mich verhalten?	Situationen vorgegeben und Teilnehmer/in antwortet	20'
Pause		10'
Leitbild der DLRG-Jugend Hessen Bildungsrahmenkonzept Wie läuft TTT ab?	Inhalte kurz skizzieren, PowerPointPräsentation durchgehen	15'
Motivationsbrief	Warum möchte ich Teamer/in werden?	30'
Abschlussworte und Danksagung Auswertungsbogen, Feedback		15'
Verabschiedung Teilnehmer/innen		5'

## 4. Beispielausbildungen

### 4.1. Modell NS

Inhalt / Definition	Zeit
<p>Die Grundlage des Modells besteht aus 4 Kategorien oder Einstufungen. Dies sind die Einstufung als:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospitant/in</li> <li>• Co-Teamer/in</li> <li>• Teamer/in</li> <li>• Multiplikatorenteamer/in</li> </ul>	60‘
<p><b>Teamer/innenwoche:</b> als Einstieg findet die Teamer/innenwoche</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sie dient schwerpunktmäßig der Ausbildung von neuen Kandidat/innen, andererseits aber auch der Weiterqualifizierung der bisherigen Hospitant/innen, Co-Teamer/innen und Teamer/innen. Um beide Bereiche angemessen abdecken zu können, erfordert dies eine Besetzung mit zwei Pädagog/innen.</li> <li>• Um geschlechtsbezogene Blickwinkel und Pädagogik zu fördern, sollte die Besetzung mit einem Pädagogen und einer Pädagogin gewährleistet sein.</li> <li>• Am Ende der Maßnahme wird eine Einstufung in die jeweilige Kategorie vorgenommen, und eine Zuordnung zu den Bildungsmaßnahmen des laufenden und folgenden Jahres findet statt.</li> <li>• Die Kosten für die Teilnehmer/innen sind gering zu halten.</li> </ul>	320‘
<p><b>Teamer/innen-Ausbildung und Weiterbildung/Anfang des Jahres:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Teamer/innen-Aus- und Weiterbildung sollte sich am Qualifikationsbedarf der Teilnehmer/innen orientieren, der ja sehr heterogen ist, angefangen vom Hospitanten bis zur Teamer/in, und gleichzeitig am Profil der zu teamenden Seminare.</li> <li>• Die Aufgabe besteht darin, die Teilnehmer/innen angemessen auf ihren Seminareinsatz vorzubereiten.</li> <li>• Diese Maßnahme ist kostenlos und sollte von zwei Pädagog/innen durchgeführt werden.</li> </ul>	3Tage

## Arbeitshilfe Teamer/innen-Ausbildung

### **Nach der Bildungssitzung:**

- Ein 3-tägiges Seminar mit zwei Hauptbestandteilen: einem Weiterbildungsteil und der Zuordnung zu den Seminaren des nächsten Jahres.
- Die Reflexion und Aufarbeitung der praktischen Erfahrungen steht im Vordergrund. Spezifische Situationen werden durchgearbeitet und Konzeptionen durchgesprochen.
- Im zweiten Teil findet die Zuordnung statt. Die Ergebnisse der Bildungssitzung werden besprochen und die Zuordnung und Verteilung für das nächste Jahr findet statt. Eigene Ausschreibungstexte fürs Bildungsprogramm werden angefertigt. Hier besteht auch die Möglichkeit das Teamer/innen-Qualifizierungs-Modell mit den Teilnehmer/innen auszuwerten und auf seine Zielbereiche und Effektivität hin zu befragen (Qualifikation erreicht).

## 4.2. Modell TTT-Koop

### 4.2.1. Erstes Wochenende

Thema	Inhalte/Methodik	Zeit
Begrüßung & Kennenlernen	3.4	120'
Ablauf & Regeln	Gruppenregeln	30'
Gestaltung Trainingstagebuch	3.5.1	30'
Orga		15'
Cooldown (Tagesende)		2x15'
Tagebuch, Steinrunde (je zu Beginn/Ende des Tages)	3.5.1	Je ca. 15'
Schatzsuche	3.2.5	45'
Input Wahrnehmung & Kommunikation	3.2.5	90'
Ziele	3.1.1	30'
Teamerrolle + Brief an sich selbst	3.3.2	60'
Moderation & Präsentation	3.2.2	90'
Sinus Milieus	3.5.2	60'
Sinus Quiz	3.5.2	60'
Lernen/Lehren	3.2.2	120'
Seminarplanung Theorie	3.1.1	90'
Seminarplanung II	3.1.2	90'
Gruppendynamik	3.3.1	60'
Erlebnispädagogik	3.2.1	60'
Kooperations - Spiele I+II	3.2.1	120'
Wochenendreflexion		15'

## Arbeitshilfe Teamer/innen-Ausbildung

### 4.2.2. Zweites Wochenende

Thema	Inhalte/Methodik	Zeit
Begrüßung & Auffrischung Ablauf & Regeln & Orga		30'
Reflektion & Feedback	3.2.1	60'
Teilnehmer/innen –Einheiten	3.1.1 und 3.1.2	360'- 500'
Selbstreflexion und Paarreflexion	3.3.1	60'
Wochenendreflexion		15'

### 4.2.3. Drittes Wochenende

Thema	Inhalte/Methodik	Zeit
Begrüßung & Auffrischung Ablauf & Regeln & Orga		30'
Rückblick Hospitation  Leitfragen: - was waren Themen/Inhalte deiner Hospitation? - Was hast du neu ausprobiert? - Was war gut, ist dir gelungen? - Was war schwierig, kannst du noch verbessern? - Wie habe ich im Rahmen der Hospitation die Leitungsrolle wahrgenommen? - Was will ich mit den anderen dies bzgl. noch teilen? Offene Fragen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kurze Fantasiereise (15 Min.)</li> <li>2. Partnerarbeit, Teilnehmer/innen interviewen sich gegenseitig anhand von Fragen</li> <li>3. Kurz-Präsentation: des Wichtigsten mit Fotos der Teilnehmer/innen (30 Min.)</li> <li>4. Teamer/innen-Datenbank auf Wandzeitung (Teamer/in, Themen, Methoden)</li> </ol>	45'
Führen & Leiten	3.2.2	90'
Konfliktmanagement	3.2.3	45'
Teamerfrühstück	3.3.3	120'
Reflexion – Mein Führungsstil		
Seminarreflexion		

## Anhang

### I. TZI – Themenzentrierte Interaktion

Die Psychoanalytikerin Ruth COHN entwickelte in den 70er Jahren ein Konzept, welches zum Ziel hatte, lebendiges Lernen in Gruppen zu ermöglichen.

Die Themenzentrierte Interaktion, kurz TZI genannt, beruft sich auf die humanistisch-ganzheitliche Ethik. Die Werteinstellung und die Haltung der TZI spiegelt sich in drei Axiomen und zwei Postulaten.

1. Axiom: **Ganzheitlichkeit des Menschen**
2. Axiom: **Menschlichkeit und Schutz der Schöpfung**
3. Axiom: **Freiheit und Verantwortung**

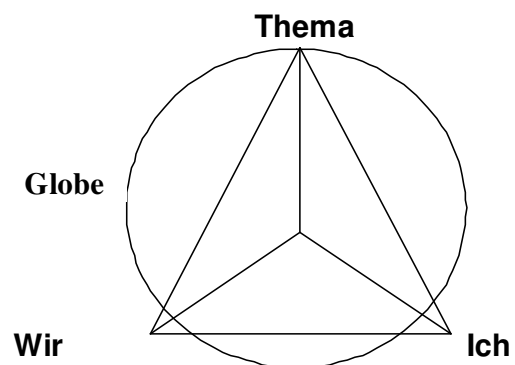
In der Seminarpraxis finden diese Axiome ihren Ausdruck:

- Im Suchen nach der Balance zwischen der Arbeit am Thema, der Interaktion in der Gruppe und den Bedürfnissen des/der Einzelnen
- In einer deutlich wahrnehmbaren Leitung, die auf Förderung der Autonomie des/der Einzelnen ausgerichtet ist sowie auf die Entwicklung der Sensibilität sich selbst und anderen gegenüber In den Postulaten

### Die Balance zwischen dem Ich, dem Wir und Thema

In der TZI wird davon ausgegangen, dass jede Interaktion durch drei Faktoren bestimmt wird: 1. das ICH, die Persönlichkeit; 2. das WIR, die Gruppe; 3. das ES, das Thema.

Diese drei Faktoren sind die drei Punkte eines gleichseitigen Dreiecks. Diese drei Pole sind eingebettet in einen Kreis, den GLOBE. Der GLOBE ist ein wichtiger Teil des TZI - Konzeptes (vgl. LANGMAACK/BRAUNE-KRICKAU 2000, S. 91). Damit die natürliche, soziale und gesellschaftliche Umgebung gemeint, also die Rahmenbedingungen, in der sich eine Gruppe zusammenfindet. Die drei Pole ICH - WIR - THEMA stehen in Verbindung zueinander.



Nach Ruth Cohn bezieht sich das Lernen in Schule, Ausbildung oder im Studium fast nur auf das THEMA. Lebendiges Lernen kann entstehen, wenn alle drei Pole immer wieder ausbalanciert werden. Hierbei spielt die Leitung eine wichtige Rolle. Sie sollte darauf zu achten, dass keinem der drei Pole über längere Zeit eine zu große Bedeutung zukommt. Dabei ist es wichtig, die Gruppe zu befragen und zu beobachten (vgl. COHN 1975, S. 115).



## Arbeitshilfe Teamer/innen-Ausbildung

Darüber hinaus sind **drei Postulate** für das Arbeiten mit Gruppen wichtig und verdeutlichen ebenfalls die Werteinstellungen der TZI.

### 1. Sei deine eigene Chairperson!

Dieses Postulat bedeutet, mir in jeder Situation klar zu machen, was ich möchte, welche Bedürfnisse ich habe, und dass ich mich und meine eigenen Bedürfnisse akzeptiere.

### 2. Störungen haben Vorrang!

Dieses Postulat fordert auf, die eigenen Bedürfnisse wahrzunehmen und dann dementsprechend zu handeln. Wenn Störungen nicht behandelt werden, können sie die aktuelle Arbeit behindern und lähmen.

### 3. Vertritt dich selbst in deinen Aussagen!

Sprich per „Ich“ und nicht als „wir“ oder als „man“. Die verallgemeinernden Wendungen von „wir“ „man“, „jeder“ oder „niemand“ sind fast immer persönliche Versteckspiele.

## II. Das Eisbergmodell: Das Thema und die Gefühls- und Beziehungsebene

In der Bildungsarbeit ist den Meisten nur die Sachebene bewusst: Das Thema bzw. der Inhalt. Sehr stark wird jedoch das Lernen durch die Beziehungsebene und die Gefühlsebene beeinflusst. Diese beiden Ebenen bleiben oft unbewusst und werden wenig beachtet. Dann gleicht die Seminarsituation einem Eisberg:

Ein Teil ragt sichtbar aus dem Wasser, der größere Teil liegt aber unsichtbar unter der Wasseroberfläche.



Lernen ist ein persönlicher innerer Vorgang. Die Sachebene ist, z.B. die Erarbeitung von Informationen, ist immer nur die Oberfläche eines vielschichtigen Prozesses. Wenn Menschen zusammen lernen gehen sie miteinander eine intensive Beziehung ein in der die ganze Person mit ihren Bedürfnissen, Gefühlen, Interessen, Werten, Erfahrungen, und kulturellen Hintergrund eine Rolle spielt.

**Die situative Balance zwischen diesen Ebenen ist ein wesentliches Kriterium für erfolgreiche Bildungsarbeit**

## III. Führungsstile

**Definition:** "Führungsstil ist die Grundhaltung und das sich daran orientierende Verhaltensmuster, mit denen jemand seine Führungsaufgaben, bezogen auf andere Einzelpersonen oder Gruppen, wahrnimmt." (Birker, Führung. Entscheidung, S. 128).

## Arbeitshilfe Teamer/innen-Ausbildung

Es gibt eine Vielzahl von Führungsstilen. In den meisten Firmen, Vereinen und Verbänden tendiert man eher zum demokratischen Führungsstil, wobei hier auch das Aufgabengebiet mit in die Betrachtung eingezogen werden muss. Zum Beispiel ist eine demokratische Führung während eines Feuerwehreinsatzes wenig hilfreich. Zwischen autoritärem (hierarchischen) und demokratischem Führungsstil gibt es eine große Zahl von Abstufungen.

Neueren Überlegungen zur Folge ist aber auch ein demokratischer (oder kooperativer) Führungsstil nicht als das Optimum zu bezeichnen. Vielmehr tendiert man heute zur sogenannten situativen Führung, nach der der optimale Führungsstil von der jeweiligen Situation abhängt.

### **a) Autoritärer bzw. hierarchischer Führungsstil**

Der Vorgesetzte gibt Anweisungen, Aufgaben und Anordnungen weiter, ohne die Mitarbeiter nach ihrer Meinung zu fragen. Die Entscheidung trifft der Chef ganz allein, ohne seine Untergebenen mit einzubeziehen. Von seinen Untergebenen erwartet der Vorgesetzte nahezu bedingungslosen Gehorsam. Ein autoritärer bzw. hierarchischer Führungsstil ist beispielsweise im militärischen Bereich vorherrschend.

Der Vorteil des autoritären Führungsstils liegt in der relativ hohen Entscheidungsgeschwindigkeit, in der Übersichtlichkeit der Kompetenzen und in der guten Kontrolle.

Als Nachteil sind hingegen die mangelnde Motivation der Mitarbeiter, die Einschränkung der persönlichen Freiheit und die Gefahr von Fehlentscheidungen durch überforderte Vorgesetzte zu nennen. Ebenso birgt ein streng hierarchischer Führungsstil das Risiko einer Kopflosigkeit, sobald ein wichtiger Entscheidungsträger ausfällt.

### **b) Demokratischer Führungsstil oder auch Kooperativer Führungsstil**

Der Vorgesetzte bezieht seine Mitarbeiter in das Betriebsgeschehen mit ein. Er erlaubt Diskussionen und erwartet sachliche Unterstützung.

Die Vorteile des kooperativen Führungsstils liegen vor allem in der hohen Motivation der Mitarbeiter und in der Entlastung des Vorgesetzten. Die Entscheidungsgeschwindigkeit kann aber sinken.

### **c) Laissez-faire-Führungsstil**

Der Laissez-faire-Führungsstil lässt den Mitarbeitern viele Freiheiten. Sie bestimmen ihre Arbeit, die Aufgaben und die Organisation selbst. Die Informationen fließen mehr oder weniger zufällig. Der Vorgesetzte greift nicht in das Geschehen ein, er hilft oder bestraft auch nicht.

Die Vorteile des Laissez-faire-Führungsstil liegen in der Gewährung von Freiheiten und in der eigenständigen Arbeitsweise der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter können ihre Entscheidungen eigenständig treffen und ihre Individualität wird gewährt.

Allerdings besteht die Gefahr von mangelnder Disziplin, Kompetenzstreitigkeiten, Rivalitäten sowie von Unordnung und Durcheinander.

## Arbeitshilfe Teamer/innen-Ausbildung

---

Führungsstile können auch nach der Anzahl der Orientierungsmerkmale des Stils kategorisiert werden:

**Eindimensionale Führungsstile** (alle oben genannten)

**Zweidimensionale Führungsstile** (Managerial-Grid nach Blake/Mouton und Polaritätenprofil nach Bleicher)

**Dreidimensionaler Führungsstil** (situativer Führungsstil)

Welche Art von Führung geeignet ist, lässt sich nicht generell festlegen. Alle Führungsstile haben in unterschiedlichen Situationen durchaus ihre Berechtigung. Die Entscheidung für die eine oder andere Richtung sollte daher immer von der Situation abhängig gemacht werden. Diese wird durch

- den Mitarbeiter, insbesondere seine Persönlichkeit und Qualifikation,
- die Person der Führungskraft und seine Führungskompetenz
- die Arbeitsaufgabe, und
- die Rahmenbedingungen (z.B. Unternehmenssituation) bestimmt.

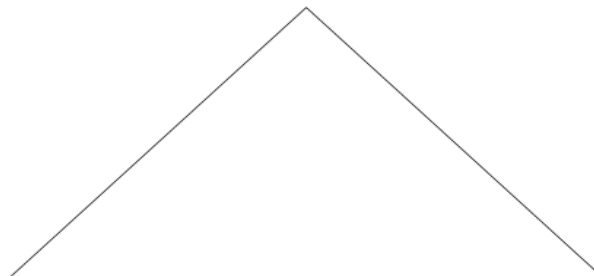
## IV. Der/ die ideale Teamer/in

---

### Aufgaben des/der Teamer/in

#### **Sechlogik (Inhalte)**

- Lerninhalte so aufbereiten, dass sie richtig und verständlich bleiben und die Lernenden mitkommen



#### **Psychologik (Person)**

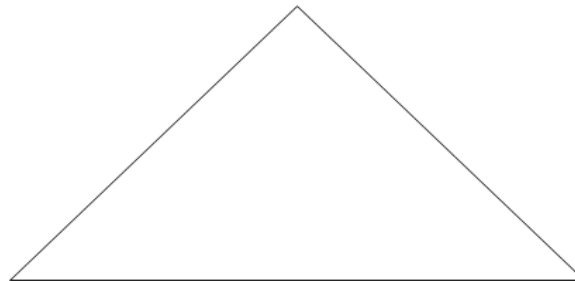
- die Teilnehmenden in ihrer spezifischen Individualität anerkennen; Wünsche, Interessen, Stärken und Schwächen akzeptieren

#### **Soziologik (Gruppe)**

- die Gruppenatmosphäre und der Stand der Gruppenentwicklung beeinflussen; den Lernerfolg wesentlich
- Beziehungsarbeit leisten; Offenheit herstellen und am Stand der Gruppe orientiert Entscheidungen fällen.

### Sachlogik (Inhalte)

- Problemstellung definieren und präsentieren
- Logische Strukturen aufzeigen und Zeitsequenzen zuordnen
- Teil- und Zwischenergebnisse feiern
- Lernerfolge erfassen



### Psychologik (Person)

- Akzeptanz und Förderung der individuellen Besonderheiten, z.B. dass jedes Gruppenmitglied neben dem gemeinsamen Ziel noch individuelle und unterschiedliche Ziele verfolgt, verschiedene Lern tempi, Lernvorstellungen usw.

### Soziologik (Gruppe)

- Förderung eines zielgerichteten Zusammenhalts
- Klärung der/des Gruppenziele/s
- Klärung der Beteiligung: wer arbeitet in welcher Art und Weise zusammen, wer ist wofür verantwortlich
- Förderung der Transparenz und realistischer Einschätzung der Arbeitsfähigkeit, Gruppenregeln, Zeitvereinbarungen treffen, arbeitsteilige Funktionen, Gemeinsamkeit erleben

Auf Basis dieser Informationen, wird der Umriss eines Gruppenmitglieds auf Papier nachgezeichnet und an die einzelnen Körperstellen werden in Form von Adjektiven die positiven Eigenschaften zugeordnet.

## V. Leiten und führen

### Leitungskompetenz

Als Teamer/in bin ich Leitung auf begrenzte Zeit und die Teilnehmer/innen gehen freiwillig mit. Teamen wirkt von 2 Seiten, auf 2 Ebenen: Als Teamer/in gehe ich einen Schritt hinter den Teilnehmer/innen: achtsam und wertschätzend begleite und unterstütze ich ihre Erfahrungen und Entwicklung.

Gleichzeitig bin ich ihnen einen Schritt voraus: Auf Grund meines Fachwissens, Kompetenz und Erfahrung übernehme ich die Führung und schlage ich den Weg vor.

Eine der Situation entsprechende Beziehung, die auf gegenseitiger Akzeptanz und Vertrauen basiert, ist die Grundlage für wirksames Lernen.

Die Frage, die sich mir als Teamer/in stellt, ist: Was braucht der/die einzelne Teilnehmer/in, was die Gruppe, um mir zu vertrauen?

### Qualitäten einer idealen Teamer/in

Je mehr eine Teamer/in in allen Bereichen qualifiziert ist, je harmonischer und ganzheitlicher sie ihre Kompetenzen entwickelt, um so umfassender kann sie andere fördern und leiten

## Arbeitshilfe Teamer/innen-Ausbildung

---

### **Kopf**

- Fachwissen
- Bemühen auf dem neuesten Stand zu sein / wissenschaftliches Interesse
- Inhalte in gesellschaftlichen, politischen und kulturellen Zusammenhang sehen
- Fähigkeit, inhaltliche Ziele zu formulieren
- Didaktik / Gestaltung des Lernens
- zeitlich organisatorischer Überblick
- Fähigkeit den Gruppenprozess zu analysieren

### **Herz**

- persönliche Beziehung zum Thema / Eigenmotivation
- Fähigkeit, Beziehungen zu schaffen und zu leben
- kooperatives Selbstverständnis
- wertschätzend
- Bereitschaft eigene Gefühle und Wertungen zu reflektieren
- kontaktfreudig
- Fähigkeit, Fehler einzugestehen und Kritik anzunehmen
- engagiert

### **Hand**

- methodisches Know-How
- verständliche Sprache / rhetorische Fähigkeit
- Fähigkeit zu Strukturieren
- Gesprächsführungstechniken
- Feedbacktechniken
- Problemlösefähigkeiten
- Fähigkeit zu Organisieren

### **Persönlichkeit**

- authentisch
- Humor
- Eindeutigkeit, Klarheit
- Fähigkeit, flexibel und situativ zu handeln
- motivierend, begeisternd
- verantwortungsbewusst

## VI. Kommunikationstheorie

### a) nach Paul Watzlawick (1921-2007)

Paul Watzlawick entwickelte eine Kommunikationstheorie, die auf fünf pragmatischen Axiomen (Grundsätze einer Theorie) aufbaut.

Die Axiome bedingen Regeln für eine funktionierende Kommunikation: Jede Störung von Kommunikation kann auf ein Handeln gegen diese Axiome zurückgeführt werden.

#### A. „Man kann nicht nicht kommunizieren!“

Sobald zwei Personen sich gegenseitig wahrnehmen können, kommunizieren sie miteinander, da jedes Verhalten kommunikativen Charakter hat.

Wir kommunizieren also auch nonverbal und unbewusst.

#### B. Inhalt und Beziehung

*„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei Letzterer den Ersteren bestimmt.“*

Jede Kommunikation enthält über die reine Sachinformation (Inhaltsaspekt) hinaus einen Hinweis, wie der Sender seine Botschaft verstanden haben will und wie er seine Beziehung zum Empfänger sieht (Beziehungsaspekt).

Der Inhaltsaspekt stellt das „Was“ einer Mitteilung dar, der Beziehungsaspekt sagt etwas darüber aus, wie der Sender diese Mitteilung vom Empfänger verstanden haben möchte. Der Beziehungsaspekt zeigt, welche emotionale Beziehung von einem Kommunikationspartner gesetzt wird. Daraus folgt, dass der Beziehungsaspekt bestimmt, wie der Inhalt zu interpretieren ist. Die Art der Beziehung zwischen zwei Kommunikationspartnern ist für das gegenseitige Verständnis von grundlegender Bedeutung.

Kommunikation gelingt, wenn auf beiden Ebenen und bei beiden Kommunikationspartnern Einigkeit über den Inhalts- und Beziehungsaspekt herrscht. Sie misslingt, wenn ein Kommunikationspartner unterschiedliche oder gegensätzliche Botschaften sendet, oder wenn der andere Kommunikationspartner einen der beiden Aspekte anders interpretiert.

#### C. Interpunktion

*„Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktionen der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.“*

Dies bedeutet, dass Sender und Empfänger den Kommunikationsablauf unterschiedlich gliedern und so ihr eigenes Verhalten oft nur als Reaktion auf das des anderen interpretieren. Das heißt, die Ursache für die eigene Reaktion wird dem anderen zugeschoben. Menschliche Kommunikation ist aber nicht in Kausalketten auflösbar. Sie verläuft vielmehr kreisförmig. Niemand kann genau angeben, wer beispielsweise bei einem Streit wirklich „angefangen hat“. Anfänge werden nur subjektiv gesetzt als sogenannte „Interpunktionen“.

## Arbeitshilfe Teamer/innen-Ausbildung

Den Ablauf, in dem Ursache und Wirkung ihre Stellung in der Kommunikation verändern können, nennt man Interdependenz. Gelingende Kommunikation findet statt, wenn beide Partner als Ursache und Wirkung die gleichen Sachverhalte festlegen und Kommunikation als Regelkreis verstehen. Sie misslingt, wenn die Partner an unterschiedlichen Punkten des Kommunikationsablaufes einen Einschnitt vornehmen und jeweils für sich sagen: „Hier hat es angefangen, das ist die Ursache.“

### **D. Digital und Analog**

*„Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten.“*

Nicht nur das gesprochene Wort (in der Regel digitale Kommunikation), sondern auch die nonverbalen Äußerungen (z. B. Lächeln, Wegblicken,...) teilen etwas mit. Die **digitale Kommunikation** verfügt über eine komplexe und logische Syntax (=Satzbau) - entbehrt aber auf dem Gebiet der Beziehungen einer Semantik (sprachlicher Zeichen).

Die **analoge Kommunikation** über ein solches semantisches Potenzial auf dem Gebiet der Beziehungen.

Mit **analogen** Elementen wird häufig die **Beziehungsebene** vermittelt, mit **digitalen** die **Inhaltsebene**.

Kommunikation gelingt bei Übereinstimmung zwischen analoger und digitaler Botschaft und wenn die Kommunikationspartner beide Teile der Botschaft in gleicher Weise interpretieren.

Kommunikation misslingt bei Nichtübereinstimmung oder bei Unklarheiten einer der beiden Botschaften oder dann, wenn eine oder beide Botschaften unterschiedlich interpretiert werden.

Wenn die analoge und die digitale Aussage übereinstimmen, wird die Botschaft als effektiv begriffen.

Besondere Probleme entstehen dadurch, dass beide Ebenen mehrdeutig sein können und vom Kommunikationspartner interpretiert werden müssen.

### **E. Symmetrisch oder Komplementär**

*„Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind symmetrisch und/oder komplementär.“*

Beziehungen zwischen Partnern basieren entweder auf Gleichheit oder auf Unterschiedlichkeit.

In **komplementären Beziehungen** ergänzen sich unterschiedliche Verhaltensweisen und bestimmen den Interaktionsprozess.

Die Beziehungsgrundlage besteht hierbei in der Unterschiedlichkeit der Partner.

Eine **symmetrische Beziehungsform** zeichnet sich dadurch aus, dass die Partner sich bemühen, Ungleichheiten untereinander zu minimieren (Streben nach Gleichheit).

**b) nach Friedemann Schulz von Thun (geb. 1944)**

**A. Das Kommunikationsquadrat – vier Seiten einer Botschaft**

Das Kommunikationsquadrat geht von der Annahme aus, dass jede Äußerung nach vier Aspekten (Seiten) hin interpretiert werden kann - vom Sender der Äußerung wie auch vom Empfänger. Diese vier Seiten der Nachricht werden im Modell durch eine Quadratseite in einer eigenen Farbe repräsentiert:

1. Auf der **Sachseite** (blau) informiert der Sprechende über den Sachinhalt, d.h. über Daten und Fakten.
2. Die **Selbstkundgabe** (grün) umfasst das, was der Sprecher durch das Senden der Botschaft von sich zu erkennen gibt.
3. Auf der **Beziehungsseite** (gelb) kommt zum Ausdruck, wie der Sender zum Empfänger steht und was er von ihm hält.
4. Was der Sender beim Empfänger erreichen möchte, wird auf der **Appellseite** (rot) deutlich.

In der zwischenmenschlichen Kommunikation gibt es aber nicht nur denjenigen, der sich äußert - den Sender -, sondern gleichzeitig auch einen der zuhört - den Empfänger.

Gleichwie der Sender mit „vier Schnäbeln“ spricht, hört der Empfänger mit „vier Ohren“. Die vier Seiten der gesendeten Nachricht, also das was der Sender mit einer Äußerung ausdrücken und/oder bewirken will, entsprechen oftmals nicht den vier Seiten, wie sie beim Empfänger interpretiert werden.

Deshalb machen die vier Seiten einer Nachricht zwischenmenschliche Kontakte spannend, aber auch spannungsreich und anfällig für Störungen.

**Modell „Inneres Team“**

In Modell des Inneren Teams beschreibt Friedemann Schulz von Thun u.a., dass man oft „mehrere Seelen in der Brust“ hat. Sie melden sich (mehr oder weniger vernehmlich) bevor, während und nachdem wir sprechen.

Er nimmt hierfür das Beispiel einer fleißigen Studentin, von der sich ein wenig engagierter Mitsudent eine Mitschrift ausborgen will.

Sie möchte nicht Nein sagen und schwankt dadurch emotional zwischen Ärger („Er nutzt dich aus“) und Kollegialität („Man muss sich gegenseitig helfen“).

Dadurch entsteht ein innerer Zwiespalt. In seinem Modell nennt Schulz Von Thun solche inneren Anteile „Stimmen“ oder „Mitglieder des Inneren Teams“. Es ist wichtig, jedes Innere Teammitglied zu würdigen, denn „innere Pluralität“ ist menschlich und wertvoll.

Doch je nach Ablauf der inneren Diskussionen, können wir über ein „Inneres Team“ verfügen – oder aber unter einem ewig zerstrittenen Haufen leiden, mit nachteiligen Folgen auch für die Kommunikation nach außen.



## VII. Feedback Regeln

### Für den/die Feedback-Geber/in

- Sage in deiner Rückmeldung, was dir gefallen hat und dann das, wo du Tipps und Anregungen geben würdest.
- Sprich per ich, nicht per man.
- Sprich die Person direkt an.
- Sprich genau und verständlich.
- Gebe deinen subjektiven Eindruck (deine Wahrnehmung) wieder. Feedback muss ohne Interpretation und Urteil auskommen.
- Beziehe Kritik nur auf Verhaltensweisen, die auch veränderbar sind.
- Feedback muss zeitnah geschehen.
- Versuche Fragen zu vermeiden.

### Die Sandwich Methode

Beginne dein Feedback immer mit etwas positivem, sprich erst hiernach über Veränderungen, ende wiederum mit etwas positivem.

Wenn du diese Form beherzigst hast du die besten Chancen gehört zu werden.

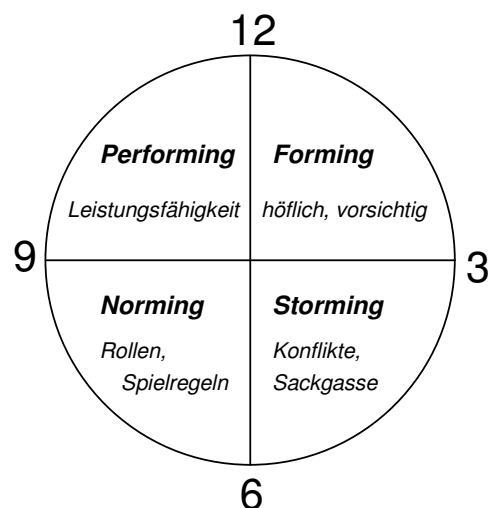
### Für den/ die Feedback-Nehmer/in

- Feedback ist eine Lernchance
- Höre zu und nimm die positiven und negativen Rückmeldungen auf
- Versuch dich nicht zu rechtfertigen, warum etwas so ist
- Du hast durch das Feedback die Gelegenheit deine Wirkung auf unterschiedliche Menschen zu erfahren
- Entscheide dich dafür, welches Feedback du annimmst und welches nicht
- Feedback ist kein Angriff auf deine Person, sondern eine subjektive Aussage

## VIII. Gruppenphasen

Eine Gruppe bildet sich durch eine Folge längerer gruppenspezifischer Prozesse. Nur wenn ein Team diese Phasen durchgemacht hat, ist es arbeitsfähig.

Je nach Gruppengröße und Aufgabenstellung variieren die Zeiten, die für diese Gruppe führenden Phasen benötigt werden. Wenn die Gruppe ein neues Mitglied erhält, beginnen diese Phasen von neuem.



### 1. Forming: Die Phase der Formung

In dieser Phase strukturiert sich die Gruppe. Jedes Mitglied ist versucht, seinen Standort in der Gruppe zu klären und bemüht sich,

## Arbeitshilfe Teamer/innen-Ausbildung

Beziehungen zu anderen aufzubauen. Dies geschieht durch vorsichtiges gegenseitiges Abtasten und ist geprägt von Unsicherheit und formeller Höflichkeit

Diese Phase dauert etwa so lange, bis jedes Mitglied weiß, wie es den anderen einzuschätzen hat.

### **2. Storming:** *Die Phase des Kampfes um Einfluss, Macht und Führung in der Gruppe*

In dieser Phase werden Fragen wie Kontrolle und Gruppenregeln geklärt. Jeder versucht, seinen gewünschten Platz in der Gruppe einzunehmen, bzw. durchsetzen. Die Diskussionen erscheinen ausweglos. Oft treten Wünsche zur Verkleinerung der Gruppe auf und Außenseiter werden zum Verlassen der Gruppe gebeten. Grundsteine für Gruppen- und Umgangskultur werden gelegt. Normen und Regeln des Teams werden festgelegt. Beziehungen untereinander werden aufgebaut, entstehende Spannungen und Konflikte werden bearbeitet.

Pessimisten bezeichnen diese Phase deshalb oft als „Nahkampfphase“, während sie von Optimisten „Organisationsphase“ genannt wird.

### **3. Norming:** *Die Phase der Normung*

In dieser Phase können Standpunkte offen und sachlich ausgetauscht werden. Es wird festgelegt, wer welche Rolle und Aufgabe übernimmt. Leistungskriterien werden festgelegt und Ziele und Visionen formuliert. Normen und Spielregeln der Zusammenarbeit werden gemeinsam definiert und (schriftlich) festgelegt. Der Einzelne bekommt in dieser Phase schärfere Kontur und größere Bedeutung. Unterschiedlichkeiten werden jetzt als Chance und Gewinn gesehen.

Ein Rückfall in das Storming ist ebenso möglich wie ein Auseinanderbrechen der Gruppe, sollte dieser Prozess nicht glücken.

### **4. Performing:** *Phase der Handlungsfähigkeit*

Die Gruppe kann nun arbeiten und orientiert sich am gemeinsamen Ziel. Die Rollen sind verteilt, der Umgang miteinander ist geklärt. Es herrscht eine Atmosphäre von Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung. Jeder weiß, dass er sich auf den anderen verlassen kann.

## **Die Leitungsrolle während der 4 Phasen**

### **1. Forming:** *Die Phase der Formung*

Der Leiter muss darauf achten, dass ein Meinungs austausch möglich ist und jedes Teammitglied seinen Platz findet. Um das Ziel der gemeinsamen Arbeit zu finden und klar zu definieren, sollte er genügend Zeit und Spielraum einplanen. Er gibt Orientierung und Überblick über vorhandene Strukturen und Fakten. Er hilft mit Informationen und fördert gegenseitiges Kennenlernen.

## Arbeitshilfe Teamer/innen-Ausbildung

---

### 2. **Storming:** Die Phase des Kampfes um Einfluss, Macht und Führung in der Gruppe

Der Leiter sollte darauf achten, dass Konflikte nicht unter den Teppich gekehrt werden. Er ermutigt zur Offenheit und Engagement und schlägt Möglichkeiten zur Konfliktbearbeitung vor. Für den Leiter ist dies die schwierigste Phase. Jeder möchte Wertschätzung, alle wollen Einfluss. Manchmal wird seine Position provokativ in Frage gestellt. Auch er muss seinen Platz finden.

### 3. **Norming:** Die Phase der Normung

Der Leiter sorgt für Zeit und Rahmen, um die gemeinsamen Normen und Spielregeln zu vereinbaren. Dabei achtet er darauf, dass die Interessen, Bedürfnisse und Stärken jedes(!) einzelnen Teammitgliedes berücksichtigt werden. Er hält die festgelegten Spielregeln schriftlich fest.

### 4. **Performing:** Phase der Handlungsfähigkeit

Der Leiter führt regelmäßig Standortbestimmungen durch, kann aber darüber hinaus mit seinem Angebot und seinen Interventionen in dieser Phase relativ zurückhaltend sein. Er hilft der Gruppe bei der Planung und Organisation ihrer Aufgaben, er berät sie bei der Methodenwahl und Vorgehensweisen und moderiert ggf. Prozesse der Entscheidungsfindung.

## IX. Gestaltung der Anfangs- und Endphase

### a) Die Anfangsphase: Ein Fluss mit vielen Quellen

*„Niemand steigt zweimal in den gleichen Fluss“*

Dieser Satz stimmt auch für den Anfang der Arbeit mit einer Gruppe. Es ist vielleicht die gleiche Stelle am Ufer, an der ich einsteige, das gleiche Wasser ist es nie, für den Leitenden nicht und nicht für die Teilnehmer/innen. Zwei Seminare, kurz hintereinander gehalten, mit dem gleichen Thema, der gleichen Teilnehmerzahl aus einem vergleichbaren Teilnehmerkreis und mit vergleichbaren Rahmenbedingungen: Das „Ufer“ stimmte durchaus überein, das Benutzen der gleichen Planung für das zweite Seminar lag auf der Hand. Aber es lief anders, weil es eben andere Menschen waren, mit anderer Dynamik, mit anderem Umfeld. Als Leiter war ich eingestiegen an der gleichen Uferstelle, aber in ein anderes Wasser.

Trotz aller „Gesetzmäßigkeiten“, die in der Entwicklung von Gruppen zu beobachten ist, ist es jedes Mal erneut notwendig, dass ich mich auf die ankommenden Menschen einstelle, die später das unverwechselbare Gesicht der Gruppe bilden werden. Dabei hilft mir eine gute, konkrete Vorplanung, solange ich nicht ihr Gefangener werde. Mit dem Durchschreiten der Eingangstür in den Gruppenraum (im tatsächlichen wie im übertragenen Sinne) wird sie ergänzt und verändert durch die Dynamik der jetzt entstehenden Gruppe und ihres beginnenden Prozesses.

- Das kenne ich von früher (Leitung und Teilnehmer/innen bringen Erfahrungen aus anderen Gruppensituationen mit).

## Arbeitshilfe Teamer/innen-Ausbildung

---

- Der Anfang ist emotional anstrengend.
- Neugier und Unsicherheit bestimmen den Anfang mit.
- Der Anfang bedeutet volles Programm (am Anfang „leisten“ Leitung und Teilnehmer/innen viel: ankommen, Kennenlernen von neuen Menschen, Klären der eigenen Bedürfnisse, Erarbeiten von Normen).
- Ziele der Anfangsphase (Ruhe finden, Stress und Ärger reduzieren)
- Sich Zeit nehmen (So paradox es klingt: Wenn du wenig Zeit hast, dann nimm dir viel davon am Anfang. Denn: es sind ja meist nicht so sehr die Sachthemen als vielmehr die Beziehungen zwischen den.
- Personen, die blockieren, wenn sie am Anfang nicht genügend geklärt wurden.

### Leitfragen zur Gestaltung und Leitung der Anfangsphase:

- Orientierung erleichtert das Anfahren
  - Von woher reisen die Teilnehmer/innen an?
  - Wie wird für einen guten Empfang gesorgt
  - Was benötigen die Teilnehmer/innen an praktischen Hinweisen und Informationen
- Der Tagungsort und die Anfangszeit – (Stress durch Ort oder Zeit?)
- Was liegt im inneren Stressgepäck? (Was reist unsichtbar mit an?)
- Was will ich als Leiter preisgeben? (z.B. Hobbies, Normen,...?)
- Kontakt und Kennenlernen fördern
- Orientierung über den Weg zum Ziel (Arbeitsweise, Werte, Zeiteinteilung)
- mit Spielregeln am Vertrauen bauen
- Vertrauen als Voraussetzung für das Ausprobieren neuer Rollen
- Vertrauen schaffen (durch z.B. Transparenz)
- Ziele und Erwartungen abstimmen (als Leitung nicht zu viel versprechen)

### **b) die Endphase: Das Ende braucht noch Energie**

Wer kennt das nicht – diese Erfahrung aus den Ferien, dass die zweite Hälfte viel schneller vorüber ist als die erste? Die letzten Tage fliegen nur so vorbei, dieses und jenes wollte man noch sehen oder tun und kommt nicht mehr dazu. Die letzten Tage gehen drauf fürs Packen und Abschied nehmen. Abschied nehmen, gemischt mit der Vorfreude auf die gewohnte Umgebung.

Wenn die Gruppe ihrem Ende zugeht, scheint es manchen Teilnehmer/innen ähnlich zu gehen. Da gibt es Teilnehmer/innen, die man eigentlich noch näher kennen lernen wollte, und plötzlich ist keine Zeit und Gelegenheit mehr dazu da. Da gab es Themen oder Vorhaben, die man noch ansprechen oder ausprobieren wollte und für die man nun keine Möglichkeit mehr findet.

Die Endphase einer Lerngruppe bedarf der gleichen Aufmerksamkeit wie die anderen Phasen. Sie leidet mitunter etwas darunter, dass wir Aufbau und Entwicklung als positiv,

## Arbeitshilfe Teamer/innen-Ausbildung

kreativ und energievoll erleben, Ende und Auflösen dagegen als belastend und mit einem Gefühl von Verlust umgeben. So ist es nur verständlich, dass man diese Phase gern hinauszögern oder ausblenden möchte, auf jeden Fall aber „kurz und schmerzlos“ gestalten will.

### **Themen der Endphase**

- Themen sind auf der sachlichen Ebene zum Abschluss zu bringen und emotional einzuordnen.
- Der Transfer hinaus in den beruflichen und privaten Alltag ist zu gestalten und auf seine Durchführbarkeit zu überprüfen.
- Organisatorische und administrative Frage sind noch zu klären.
- Das Seminar auszuwerten in Bezug auf Inhalt, Prozess und Leitung.
- Die Teilnehmer/innen wollen Abschied voneinander nehmen.
- Der Weg nach Hause muss angetreten werden.

### **Leitfragen zur Gestaltung und Leitung der Endphase**

- Zeitbedarf für Inhalt und Organisatorisches
- Was ist noch unerledigt?
- gemeinsame Planung der Endphase (gemeinsame Planung am Ende ist wichtig, dass ich als Leitung nicht stellvertretend für die Teilnehmer/innen Prioritäten kläre)
- keine unbearbeiteten Reste zurück lassen
- Vorzeitige Abreise aus welchem Grund?
- Transfer: Blick nach draußen richten
- Wie soll der Transfer des Gelernten vorbereitet werden?
- Nach dem Seminar: welche Anschlussaktivitäten sind zu berücksichtigen und hier vorzubereiten oder abzusprechen?
- Chancen gegenseitiger Beratung nutzen
- Die Bewährung des Gelernten steht noch aus. Hierfür kann es sinnvoll sein, von anderen eine Einschätzung der Machbarkeit von der Umsetzung von Veränderungen zu bekommen.
- Wer unterstützt mich bei der Realisierung meiner Pläne?
- Protokolle, Berichte, Bestätigungen
- Gibt es einen weiteren Termin?
- Kofferpacken und Abschied von der Gruppe
- Nach getaner Arbeit: Was will ich mit meinen Kollegen im Leitungsteam noch besprechen?

(aus Langmaack/Krickau, 2000: Wie die Gruppe laufen lernt)