



## Angewandte Teamdynamik – Programm oder Prozess?

Gleich zu Anfang eines team-dynamischen Trainings sollte der Trainer klarstellen, dass das, was hier geschehen wird, niemand voraussagen oder vorausbestimmen kann. Die Teilnehmer sollten darauf eingestimmt sein, dass für sie nicht einfach nur ein Programm abgespult wird, dass keine feste Tagesordnung abgearbeitet wird, keine vorgegebenen Themen abgehandelt werden, sondern dass ein eigenwilliger, mehrdimensionaler Prozess der Entwicklung und Qualifizierung stattfinden wird, der am Ende – aber erst am Ende – ein Ergebnis zeigen wird. Der Trainer mag einen Übungskatalog im Hinterkopf, er mag Tools in seinem Werkzeugkoffer haben, aber auch er muss flexibel bleiben und manchmal muss er sich auf ein „Happening“ einlassen.



Ein **Programm** ist ein Vorhaben, bei dem die Abfolge der einzelnen Ereignisse in einem Plan zeitlich festgelegt ist. Bei einer Veranstaltung oder einer Auf-führung ist es die vorgesehene Reihenfolge von Darbietungen, bei einem Training die vorgesehene Reihenfolge von Übungen.

Ein **Prozess** ist ein Vorgang, der sich über eine gewisse Zeit erstreckt, bei dem etwas allmählich entsteht, sich herausbildet, sich entwickelt. Bei einem team-dynamischen Training entwickeln sich die Individuen, wie auch das soziale System, dem die Individuen angehören.

**Kurz:** Ein Programm spult ab, ein Prozess bringt etwas hervor. Die beiden Phänomene sind allerdings verknüpft: Ein Programm soll sicherlich immer einen Prozess voranbringen – und ein Prozess muss eingebettet sein in einen zeitlich und methodisch vorstrukturiertes Programm mit bewährten Übungen. In der Angewandten Teamdynamik muss der Trainer also stets zwei Ebenen im Auge behalten:

- das Programm, es soll eingehalten werden
- den Prozess, er soll zu einem Ergebnis führen

Der Trainer muss Prioritäten setzen und die Balance halten. Er muss spontan entscheiden, wann er von einem Modus in den anderen überwechselt: Wann verlässt er die eingeplante Übung, um einem Prozess stattzugeben, den er dann moderiert und steuert? Und wann rundet er einen Prozess ab, um mit einer

vorbereiteten, passenden Übung fortzufahren? Er muss seine Vorgehensweise flexibel und blitzschnell in die Situation einpassen:

- die Möglichkeiten wahrnehmen (Was kann er den Teilnehmern zumuten? Was ist dramaturgisch angemessen? Was hat Resonanz im Trainingsteam?)
- die Ergebnisse ansteuern (Wen soll er in welcher Kompetenz fördern? Wer soll was lernen, erfahren, erkennen, lösen?)
- die Übungen durchführen, anpassen, abrechnen oder von vornherein weglassen, um das Setting spontan neu zu inszenieren (Welche Interaktionsform kann er jetzt teilnehmerorientiert und lösungsorientiert einsetzen?)

Mit der adäquaten Einfühlung und Durchsetzung wird der Trainer hier zum Moderator, zur verbindenden, koordinierenden, gestaltenden Autorität. Er erhält Informationen und Hinweise unmittelbar aus den Reaktionen des Teams. Er schöpft seine Ideen spontan aus dem, was aufkommt, was sich gerade zeigt. Seiner Intuition folgend, nutzt und kombiniert er die methodische Vielfalt bedarfsgemäß, je nach Phase des Workshops und Anliegen der Teilnehmer.

Programm und Prozess sind also keine unerbittlichen Gegensätze, vielmehr ergänzen sie sich, und nur in ihrer Ergänzung tragen sie zum Gelingen und zur Wirkung des Trainings bei: Die interaktiven Übungen befördern, befeuern und provozieren den erwünschten sozio-emotionalen Prozess. Wenn es gut läuft, bringt der Prozess die Teilnehmer so weit, dass sie die Übungen eifrig und gerne mitmachen und damit den Trainingsverlauf solidarisch mittragen. Programm und Prozess gehören zusammen wie Organisation und Improvisation.

### Teamdynamik als Training und als Workshop

Das Programm mit methodischen Übungen und der team-dynamische Prozess sind sehr eng ineinander verschränkt. Durch die Prozesse gewinnt die Teamdynamik den Charakter eines Workshops, durch die Übungen den Charakter eines Trainings.

- Die Teamdynamik hat **Trainings-Charakter**, wenn ein Programm mit methodischen Übungen durchgeführt wird
- Die Teamdynamik hat **Workshop-Charakter**, wenn der Teamentwicklungsprozess oder der Entwicklungsprozess eines Teilnehmers verfolgt wird →

### Die Begriffe „Training“ und „Workshop“

Es gibt Tendenzen im Gebrauch und einen gewissen Bedeutungsunterschied, der hier in einer Gegenüberstellung herausgearbeitet ist:

Training	Workshop
<p><b>Definition:</b> Ein Training ist die planmäßige praktische Durchführung von einschlägigen Übungen zur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Stärkung der Kondition</li> <li>– Steigerung der Leistungsfähigkeit</li> <li>– Überwindung von Einschränkungen</li> <li>– Ausbildung von Kompetenzen</li> <li>– Aneignung von Qualifikationen</li> <li>– Vervollkommnung von Methoden und Techniken.</li> </ul> <p>Trainings gibt es für die körperliche, geistige, aber auch für die soziale bzw. emotionale Leistungsfähigkeit.</p>	<p><b>Definition:</b> Ein Workshop ist eine Veranstaltung, in welcher sich eine Gruppe theoretisch, praktisch oder künstlerisch mit einem bestimmten Thema intensiv auseinandersetzt.</p> <p>Oft handelt es sich um einen Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern. Viele Workshops gehen aber darüber hinaus und schaffen etwas Neues oder geben den Teilnehmern Anregungen für weitere Entwicklungen.</p>
<p><b>Ziel:</b> Systematisches Training zielt auf möglichst nachhaltige Trainingseffekte. Es sollen langfristig Konditionen gestärkt und Kompetenzen aufgebaut werden. Man spricht bereits bei einer einmalig durchgeführten Übungseinheit von Training. Aber man muss zwischen Übung und kontinuierlichem Training unterscheiden. Denn eine einzelne Übung kann nur einen kurzfristigen Effekt bewirken.</p>	<p><b>Zweck:</b> In Workshops kommen Menschen zusammen, die gemeinsam etwas entwickeln, Probleme lösen oder voneinander lernen wollen. Je stärker dabei Interaktionen zwischen den Teilnehmern ausgelöst werden und je weniger Vorbereitetes präsentiert wird, desto mehr neue Erkenntnisse gewinnen die Teilnehmer, indem sie sich miteinander austauschen.</p>
<p><b>Inhalt:</b> Training (<i>to train</i> = üben) meint eher den Inhalt. Welche Ziele werden verfolgt? Welche Methode wird angewandt? Welche Übungen durchgeführt? Was sollen die Teilnehmer erleben und lernen? Können sie das Pensum schaffen? Wie oft müssen sie trainieren, um einen gewissen Effekt zu erzielen?</p>	<p><b>Rahmen:</b> <i>Workshop</i> (= Werkstatt) meint eher den Rahmen. Wann, wo findet der Workshop statt? In welchem Raum? Welche Ebene der Aktivität? Kommt man zum Zuge? Kann man sich persönlich einbringen? Welches Thema? Kunst, Kommunikation, Interaktion, Selbsterfahrung, Selbsterkenntnis, Systemaufstellung?</p>
<p>Es läuft ein <b>Programm</b>, dieses besteht aus einer Folge von Übungen, die angeleitet werden, zum Beispiel: Kommunikationsübungen, Kreativitätsübungen, Wahrnehmungsübungen. Die Übungen können anstrengend sein.</p>	<p>Es läuft ein <b>Prozess</b>, der moderiert wird, zum Beispiel: ein Kennenlernprozess, ein Integrationsprozess, ein kreativer, künstlerischer oder therapeutischer Prozess. Dieser kann lehrreich und erhellend sein.</p>
<p>Es gibt einen <b>Trainer</b>, der den Schwierigkeitsgrad der Übungen an die Teilnehmer anpasst. Er bewegt die Gruppe in Hinblick auf gemeinsame Ziele.</p>	<p>Es gibt einen <b>Moderator</b>, der die Beiträge der Teilnehmer in ein größeres Konzept einbindet, die Gruppe in die Interaktion führt und den Prozess steuert.</p>
<p>Im Training wird ein <b>definiertes Ergebnis</b> angestrebt. Dieses zeigt sich individuell im einzelnen Teilnehmer: Kompetenzen, Qualifikationen, die erworben wurden.</p>	<p>Ein Workshop ist generell <b>ergebnisoffen</b>. Das Ergebnis zeigt sich im Individuum und überindividuell als Gesamtergebnis.</p>