

»» Kapitel 2.10 – Intervention

A: Leitfragen:

- Was ist Intervention, wie funktioniert das?
- Welche Formen von Interventionen gibt es?
- Wie und wann werden Interventionen eingesetzt?
- Was sollte das Team beachten?

B: Inhaltliche Ausführungen

Gliederung

1. Intervention – allgemein

- 1.1 Intervention – was ist das?
- 1.2 Einordnung und Eingrenzung
- 1.3 Bedeutung für den Woodbadge-Kurs

Kurzer Exkurs: Theoretischer Hintergrund

- 1.4 Grundlagen und Grundhaltungen

2. Interventionen konkret

- 2.1 Bandbreite von Interventionen
- 2.2 Beobachtung als Angebot
- 2.3 Einführung, Häufigkeit und Transparenz
- 2.4 Einzelmeinung oder Eindruck der Kursleitung
- 2.5 Der richtige Zeitpunkt
- 2.7 Anlässe für Interventionen
- 2.7 Eine gute Intervention ...
- 2.8 Werkzeuge und Formen von Interventionen

1. Intervention – allgemein

1.1 Intervention – was ist das?

Interventionen sind ein Mittel, mit dem eine Kursleitung aus der Außensicht (Metaebene) versucht, auf die Kursgruppe und das Kursgeschehen Einfluss zu nehmen. Dabei stellt sie der Gruppe ihre Wahrnehmung über den Gruppenprozess zur Verfügung. Wie der Name Intervention (aus dem lateinischen inter venire = dazwischen gehen) besagt, unterbrechen Interventionen andere Prozesse. Dabei verfolgt Leitung keinen Selbstzweck, sie stört nicht um des Störens willen, sondern sie verfolgt dabei die Intention, mittels der Intervention der Gruppe bei Schwierigkeiten weiterzuhelfen, und/oder Gefahren für die Gruppe bzw. Einzelne abzuwenden. Dabei soll die Intervention nicht die Lösung aufzeigen, sondern der Gruppe helfen, diese selbst zu finden. Der Gruppenprozess soll möglichst nur kurz unterbrochen werden.

Die Intervention wird von der Kursleitung genutzt, um den Gruppenprozess zu unterbrechen. Sie zielt darauf ab, auf die Kursgruppe und das Kursgeschehen Einfluss zu nehmen, damit die Kursgruppe mit mehr innerer Distanz auf den eigenen Arbeitsprozess blicken kann. Hierfür stellt die Kursleitung ihre Wahrnehmung des Kursgeschehens zur Verfügung. Ziel der Intervention ist, der Gruppe bei Schwierigkeiten zu helfen und Gefahren für die Gruppe oder für Einzelne abzuwenden. Das Mittel der Intervention ist transparent und mit Augenmaß zu gebrauchen.

1.2 Einordnung und Abgrenzung zum Impuls

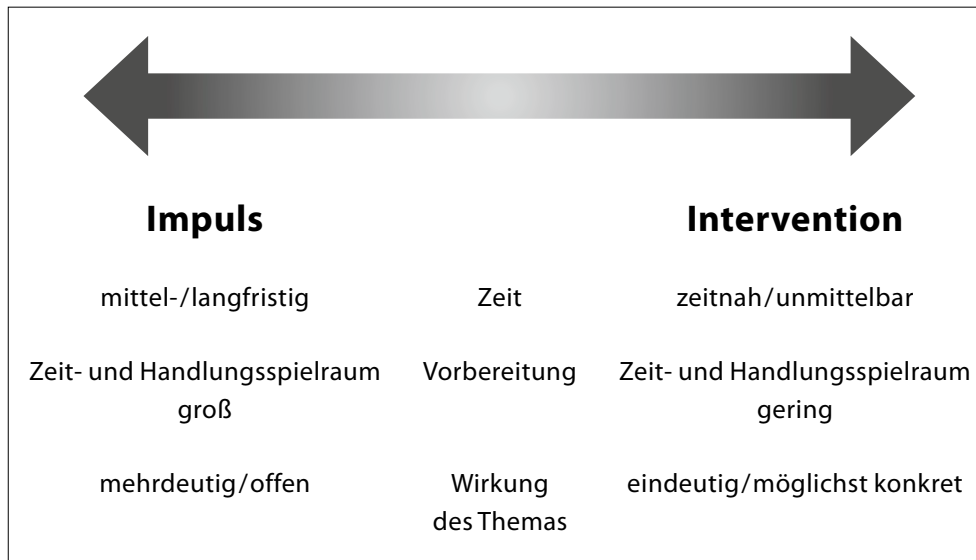
Pädagogisches Handeln bewegt sich zwischen den beiden Polen

- des Vorbereitens und Gestaltens von Lehr-Lern-Situation und der Durchführung
- und das unmittelbare Reagieren auf Ungeplantes, Unvorhergesehenes.

Eine gute Vorbereitung heißt, viele Eventualitäten einzukalkulieren und Handlungsalternativen verfügbar zu haben. Für derartiges, geplantes, und in der Regel gut vorbereitetes, Agieren der Kursleitung wird im Folgenden der Begriff „Impuls“ verwendet.

Impulse sind demnach Maßnahmen der Kursleitung, die der Kursgruppe Anregungen geben, ihr Handeln zu überdenken. Sie sind im Kursverlauf in der Regel eher fest verankert (z.B. Morgen-/Abendrunden), können mit Bedacht durch die Kursleitung vorbereitet und eingesetzt werden. In ihrer Botschaft sind sie offen und vieldeutiger als Interventionen, bieten mehr Interpretationsspielraum für die Kursgruppe und den Einzelnen und sollen insgesamt mehr zum Nachdenken anregen.

Die Beziehung zwischen Intervention und Impuls soll mit folgender Abbildung verdeutlicht werden:



Bei Impulsen ist es gängige Kurspraxis, diese zumindest in Teilen in die Verantwortlichkeit von Kursteilnehmenden zu legen, die oftmals ein hohes Gespür für gruppenrelevante Themen haben.

Da Impulse ein gängiges und gut etabliertes Konzept in der Pfadfinderarbeit darstellen, wird auf eine weitere Vertiefung in diesem Kapitel verzichtet, und der Fokus im Folgenden auf Interventionen gelegt.

1.3 Bedeutung für den Woodbadge-Kurs

Interventionen sind im Woodbadge-Kurs ein wichtiges Steuerungsmittel der Kursleitung, um trotz aller Planungen und Vorüberlegungen auf die jeweiligen besonderen, und vor allem unvorhersehbaren Situationen im Kursverlauf angemessen reagieren zu können.

Im Gegensatz zu gelenkten Gruppen ist es ein Wesensmerkmal des Woodbadge-Kurses, dass sich die Gruppe selbst steuert. Zu Beginn gibt es noch Parallelen: Die Aufgabe der Kursleitung in der Anfangsphase besteht im Wesentlichen darin, das Kennenlernen anzuregen.

In der Handlungsphase jedoch führt die Gruppe sich selbst, die Kursleitung begleitet sie. Das heißt zunächst weitestgehend tatenlos zusehen, wie die Kursteilnehmenden mit dem Freiraum umgehen und was sie selbstbestimmt daraus machen, um zu einem gemeinsamen und reflektierten Handeln zu gelangen. Von der Kursleitung ist hier eine hohe Präsenz gefordert, um die vielfältigen Stimmungen und Gruppenprozesse wahrzunehmen. Gleichzeitig hält sie sich zurück, um nicht durch eigenes Agieren die Gruppe zu beeinflussen oder gar zu manipulieren. Gleichwohl kann in dieser Phase ein Eingreifen der Kursleitung nötig sein. Um Interventionen in diesem Bereich geht es im Folgenden.

Für Kursleiterinnen und Kursleiter stellen Interventionen in der Handlungsphase heikle Situationen dar, gilt es doch eine Vielzahl von Dingen zu bedenken:

- Was ist das Problem? Wie kann die einzelne Teamerin/der einzelne Teamer wissen, ob sie mit ihrer bzw. ob er mit seiner Wahrnehmung der Schwierigkeit in der Gruppe und Deutung der Verhaltensweisen richtig liegen?
- Was wird eigentlich beobachtet? Worauf soll man reagieren?
- Wie sehen das die anderen Kursteamerinnen und Kursteamer? Wie kann eine Abstimmung erfolgen, ohne die Kursgruppe durch zuviel Gestik, Mimik und Sprechen zu irritieren, oder die Gruppe gar aus ihrem Handeln herauszureißen?
- Wann ist der günstigste Moment für die Intervention?
- Wie sagt man es der Gruppe, damit die Botschaft überkommt und man verstanden wird?
- Woran kann man erkennen, dass die Intervention hilfreich war?

Darüber hinaus stellen sich einige Fragen, die sich auf die Rahmenbedingungen beziehen:

- Wie häufig kann man/soll man intervenieren?
- Mit welcher Grundhaltung ist es erlaubt, zu intervenieren?
- Wie belastbar ist die Kooperationsbereitschaft der Kursgruppe? Wo sind die Grenzen von Interventionen?

Merkmale einer guten Intervention

Die Wahl der Intervention folgt der zielorientierten Frage, was die Kursleitung in dem jeweiligen Moment des Kurses erreichen will. Art und Zeitpunkt der Intervention sind davon abhängig, ob es beispielsweise eher um aufdecken, schützen oder aktivieren geht.

Interventionen sollen den Teilnehmenden helfen, Prozesse unterbrechen, andere Perspektiven zur Verfügung stellen, zum Nachdenken anregen, Hilfsmittel zur Verfügung stellen, Balance zwischen Gruppe und Einzelnen herstellen und/oder Sicherheit/Unsicherheit herstellen.

Interventionen entstehen aus der Dynamik der Situation heraus und sollten zeitnah zum Anlass erfolgen. Eine Team-Absprache vorher ist zwar wünschenswert, realistisch jedoch nicht immer zu gewährleisten. Der Umgang mit Interventionen muss aber vorher im Team gut abgesprochen sein.

Bei besonders heiklen Themen bzw. aufwendigen Interventionen sollten diese unbedingt im Kursteam besprochen und überlegt werden.

Eine gute Intervention ...

- ist zweckmäßig und zielführend
- bringt Teilnehmende und den Prozess weiter
- ist in Sinn und Zweck klar für den Teilnehmenden erkennbar (transparent)
- muss nachher im Transfer angesprochen werden
- löst die Stimmung (lachen, Humor, ...)

Beispiele für Interventionen (Auswahl)

- Extra-Pausen
- Emotionen und Gefühle erfragen und reinholen
- Plakate mit Infos an prominenter Stelle
- Anspiele
- Im Notfall: Teilnehmende nach Hause schicken
- Zeitplan variieren
- Einzelgespräche/Vieraugengespräche
- Gezielt Überhörtes nachfragen
- Mauschelpausen
- In Reflexion gezielter nachfragen
- Methoden an die Hand geben/Methodenwechsel einleiten
- Positive Bestärkung/öffentliche Teamabsprache
- Öffentliche Teamreflexion
- Feedback-Einheit
- Zielklärung einschieben, an Ziele erinnern
- Positionen abfragen, z.B. über Standbilder
- Anwärm-Spiele (Süd-westdeutsch: Aschuggerle-Spiele)
- Blitzlicht (Stimmung abfragen, Zustände abfragen)
- Theorie-Input

Hintergründe zur Dynamik in der Kursgruppe finden sich im Kapitel 2.6 „Grundsätze der Gruppenarbeit“.

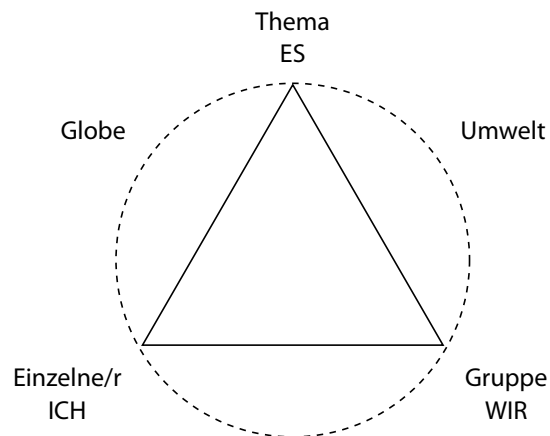
Kurzer Exkurs: Theoretischer Hintergrund

Für die Entscheidung, wie und wann eine Intervention im Kursprozess sinnvoll ist, greifen wir hier auf zwei gruppendynamische Modelle zurück. Sie können hilfreich sein bei der Analyse der Situation und bei der Entscheidung, ob, wie und wann Kursleitung interveniert. Die beiden Theorien werden miteinander verknüpft, um das Zusammenspiel und die Bedingtheit zu verdeutlichen.

Themenzentrierte Interaktion (TZI) nach Ruth C. Cohn

Das Modell geht davon aus, dass es in Gruppen, die zu einem Thema arbeiten, einer dynamischen Balance zwischen drei Polen bedarf: das Ich (der Einzelne), das Es (Thema) und das Wir (die Gruppe) müssen sich im Gleichgewicht befinden. Bekommt einer der drei Bereiche ein Übergewicht, müssen sie wieder ins Lot gebracht werden, da alle drei eine gleich starke Bedeutung für das Lernen haben.

Dieses Modell kann der Gruppe zur Selbstreflexion dienen. Ebenso geeignet ist es als ein Analyse- und Steuerungsinstrument für die Kursleitung im dynamischen Prozess, da sie aus einer Metaposition und in gemeinsamer Teamreflexion kontinuierlich die Gruppenentwicklung beobachtet und begleitet.

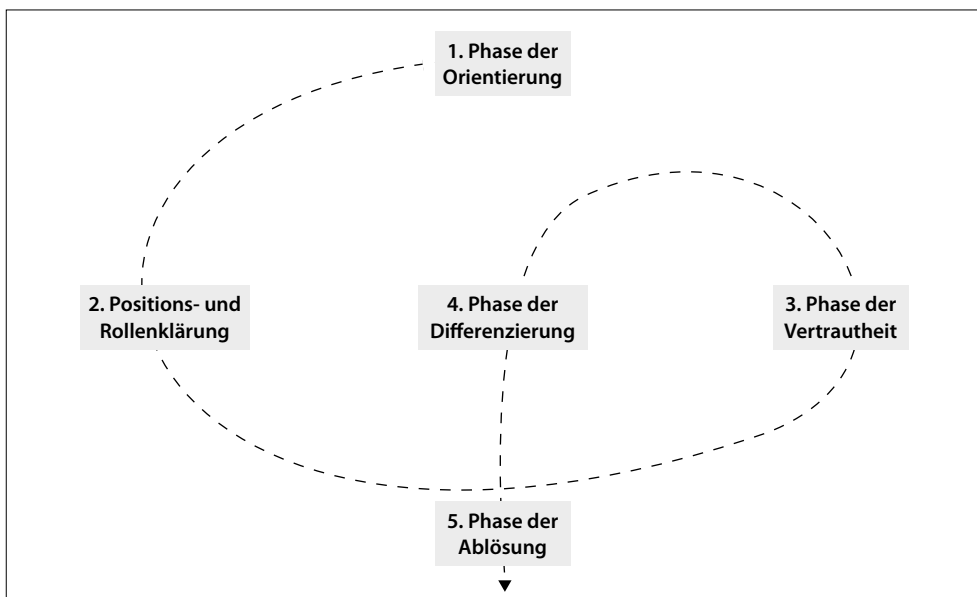


Gruppenentwicklungsphasen nach Bernstein und Lowy

Nach Bernstein & Lowy durchläuft eine Gruppe modellhaft fünf Phasen.

(vgl. Kapitel „Grundsätze der Gruppenarbeit“)

1. Orientierung
2. Positions- und Rollenklärung
3. Vertrautheit
4. Differenzierung
5. Ablösung



Verknüpfung im Hinblick auf Interventionen

In der Verknüpfung geht es primär um die mittleren der Gruppenphasen, in der Mitte des Kurs-Prozesses nach dem Einstieg und vor dem Ausstieg.

In der Phase der **Positions- und Rollenklärung** bekommt das ICH ein besonderes Gewicht. Weil es um die Klärung der jeweils eigenen Rolle im System geht, gerät die GRUPPE für die Einzelnen aus dem Blickfeld. Auch das THEMA hat in dieser Phase nur eine untergeordnete Bedeutung oder wird als Vehikel genutzt. Für die Weiterentwicklung der Gruppenphasen ist es wichtig, die Auseinandersetzung zwischen den Gruppenmitgliedern zu ermöglichen, ohne dabei den Fokus auf die Einzelnen (ICH) und das THEMA zu verlieren.

In der Phase der **Vertrautheit** entwickelt sich nicht zuletzt aus der anstrengenden und manche verletzenden Positions- und Rollenklärungsphase ein starker Gruppenzusammenhalt (Wir-Gefühl). Diesem werden in dieser Phase oft die Bedürfnisse der Einzelnen (ICH) untergeordnet. Trotzdem ist diese Phase notwendig für die GRUPPE, um gestärkt in die Differenzierungsphase zu gelangen. Daher sind Interventionen, die die Einzelnen (ICH) bzw. das THEMA fokussieren, vor allem dann einzusetzen, wenn die Einzelnen nicht mehr ihre Potenziale abrufen, weil der Gruppendruck sie daran hindert. Eine andere Schräglage kann entstehen, wenn die GRUPPE nur noch um sich kreist und das THEMA keine ausreichende Bedeutung mehr hat.

In der **Differenzierungsphase** ist die Gruppe in der Lage, dynamisch eine Balance herzustellen; die drei Pole sind ausgeglichen. Die Einzelnen (ICH) können ihre Fähigkeiten einbringen, die GRUPPE arbeitet kooperativ und zielgerichtet an der Lösung ihrer Aufgabe (THEMA).

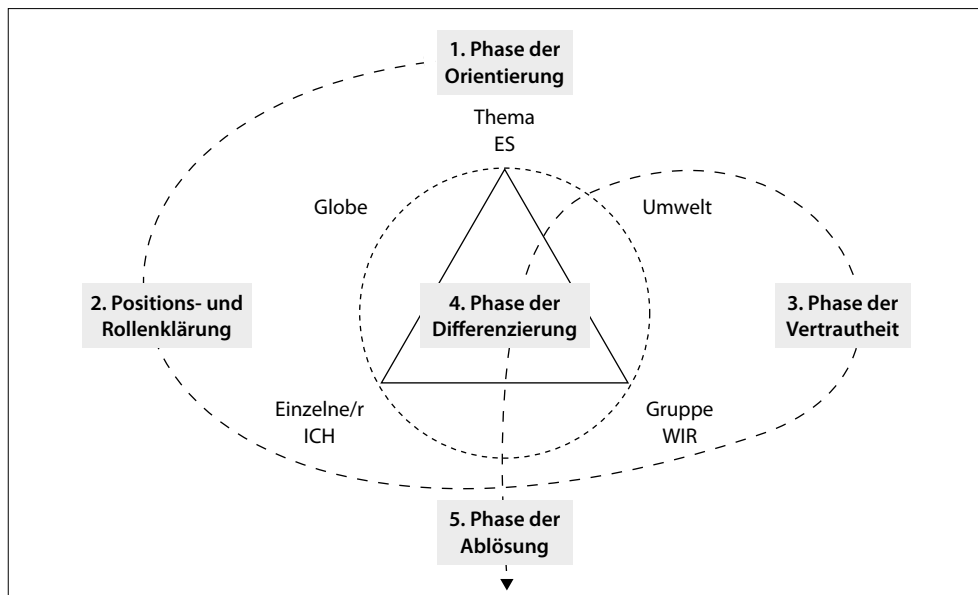


Abb.: Übereinanderlegen der Modell der Themenzentrierten Interaktion (TZI) von Ruth Cohn und der Gruppendynamischen Phasen nach Bernstein & Lowy. Je nach Gruppendynamischer Phase liegt der Schwerpunkt auf einem Schenkel des Dreiecks, bzw. in der Phase der Differenziertheit ausbalanciert in der Mitte. Die gestrichelte Linie stellt den Prototypischen Verlauf der fünf Phasen dar.

1.4 Grundlagen und Grundhaltungen

Folgende Aspekte sind bei Interventionen in der Handlungsphase zu beachten:

Führung und Leitung

Das Woodbadge-Rahmenkonzept unterscheidet zwischen Führung und Leitung:

- Die Kursleitung hat und behält die *Leitung* über den gesamten Woodbadge-Kurs. Sie hat (und behält) die Prozessverantwortlichkeit in allen Kursphasen.
- Zu einem bestimmten Zeitpunkt des Kurses gibt sie die *Führung* ab, damit die Kursgruppe sich selbst führen oder steuern kann. Die Verantwortlichkeit für Inhalte und deren Umsetzung liegt nun für eine begrenzte Zeit bei der Kursgruppe.

Die Kursleitung behält sich auch nach Führungsabgabe u.a. mit dem Mittel der Intervention vor – ähnlich wie der Fahrlehrer beim Führerschein, in bestimmten Situationen helfend, ggf. korrigierend einzugreifen.

Erhöhung von Handlungsoptionen für die Kursleitung

Um als Kursleitung vielfache und ausreichende Interventionsmöglichkeiten zur Verfügung zu haben, ist es wichtig, sich schon frühzeitig im Team darauf vorzubereiten. Nur dann hat die Kursleitung ausreichende Handlungsoptionen.

Transparenz

Ebenso wichtig ist es, frühzeitig im Kurs Transparenz herzustellen, konkret zum Zeitpunkt, wenn es um die Absprachen und Vereinbarungen geht, dass die Kursleitung ggf. auch nach der Führungsabgabe interveniert. Ein Überblick über unterschiedliches Kursleitungsverhalten in Abhängigkeit der Kursphase ist hier hilfreich für die Teilnehmenden (reduziert Ängste, weil unterschiedliche Verhaltensweisen in Abhängigkeit vom Kontext erklärbar werden).

Transparenz ist aber auch wichtig für die Kursleitung. Sie gibt sich damit die Erlaubnis, sich je nach Kontext unterschiedlich verhalten zu dürfen, ohne selbst gesetzten Zwängen unterliegen zu müssen.

Beziehungsarbeit – Interventions-Kooperation

In der Kursanfangsphase lernen sich nicht nur die Teilnehmenden untereinander kennen, sondern sie entwickeln auch ein feines Beziehungsgeflecht zu den Mitgliedern des Teams, und diese ihrerseits wiederum zu den Teilnehmenden. Daraus entsteht ein soziales Netz gegenseitiger Verbundenheit mit sehr unterschiedlichen dichten Ausprägungen. Wertschätzung, Respekt oder Schutz intensivieren es, Demütigungen oder Bloßstellungen lockern es auf.

Eine engere Beziehung bedeutet auch Vertrauen. Im Kurs bedeutet es z.B., dass Teilnehmende sich eher auf Ungewohntes und Ungewisses einlassen können, dass Widerstand schwindet und ein gutes Arbeiten auf der Sachebene möglich ist. Dies ist gerade bei Interventionen wichtig.

Wenn daher in der Kurseinstiegsphase ausreichend Beziehungsarbeit geleistet wird, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass in späteren krisenhaften Kurszeiten die „Rettungsvorschläge“ der Kursleitung (als Interventionen) akzeptiert werden. Dabei beinhaltet die Vorarbeit auch das Vermitteln von Sicherheit, das bedeutet auch: transparentes und nachvollziehbares Arbeiten.

Grundhaltung: Wertschätzung und Respekt

Interventionen müssen immer auf der Basis von Wertschätzung und Respekt vor den Einzelnen und der Gruppe geschehen. Die Teilnehmenden ringen hart mit sich und der Gruppe, sie sind an dieser Stelle empfindlich, sie zeigen sehr intime und verletzbare Seiten. Damit ist von außen sorgsam umzugehen, Demütigungen und Erniedrigungen dürfen keinen Platz in der DPSG haben. Vielmehr ist den Teilnehmenden Respekt zu zollen, dass sie sich, egal wie weit oder intensiv, auf die Prozesse einlassen, und bereit sind, an ihren Fähigkeiten zu arbeiten.

Grundhaltung: Maßhalten und Zuversicht

Eine Gruppe darf nicht zu überfordert werden mit Beobachtungen und Wahrnehmungen. Manche Wahrnehmung, manches Erfahrungswissen aus der Sicht einer Kursleitung mögen richtig, vielleicht auch wichtig sein. Aber die Kursleitung hat aus der Außenperspektive und mit ihrer Erfahrung einen bestimmten Wissensvorsprung, mit dem sie verantwortlich umzugehen weiß. Daher gilt auch bei Interventionen ein gewisses Maß an Mäßigung, nicht schonungslos der Gruppe den Spiegel vorhalten und sie mit allem zu konfrontieren, sondern sorgsam auszuwählen, welche Rückmeldung in den Fokus der Aufmerksamkeit gehoben wird.

Es gilt das Prinzip: Alles was man sagt, sollte wahr sein, aber nicht alles sagen, was wahr ist.

Aus dem Erfahrungswissen, dass viele Wege zum Ziel führen, kann eine Kursleitung gelassen das Agieren betrachten. Sie weiß, die Kursgruppe kann ihr Ziel erreichen, auch deshalb sollten Interventionen nur mit Maß eingesetzt werden.

Grundhaltung: Neutralität

Interventionen dürfen nicht eine Fraktion, oder gar Einzelne in ihrem Ansehen beschädigen, sie abwerten oder verletzen; auch umgekehrt sollte man Einzelne nicht zu sehr herausheben, oder gar eine Fraktion besonders loben (denn das wäre ja indirekt die Abwertung für die anderen). Dies ist auch wichtig, um sich die Kooperation mit der gesamten Kursgruppe zu erhalten. Würden einzelne Teilnehmende ihre Bereitschaft zur Zusammenarbeit reduzieren oder gar einstellen, wären zentrale Lernmöglichkeiten gestört, der Woodbadge-Kurs als Lernfeld stünde diesen (als Folge schlechten Kursleitungshandelns) nicht mehr zur Verfügung.

Grundsatzfrage: Inhaltliches Mitdiskutieren

Immer wieder stellt sich die Frage, ob und wie eine Einflussnahme auf die Inhalte in der Phase der Selbststeuerung geschehen kann, wenn etwa eine Kursgruppe tolle Projektpläne schmiedet, die Kursleitung aber aus verschiedensten Gründen (Geld, Zeit, Verantwortlichkeiten usw.) eine Unterstützung verweigern muss. Gefürchtet wird nicht zu Unrecht, die Motivation der Teilnehmenden zu beschädigen.

Neben der Möglichkeit, frühzeitig durch „kleine“ Hinweise die Position der Kursleitung zu vermitteln (was geht, was nicht geht, Rahmenbedingungen etc.), bietet sich als Alternative an, dass ein Mitglied der Kursleitung als Vertreterin/Vertreter der Kleingruppe Kursleitung inhaltlich in der Phase der Selbststeuerung als gleichberechtigtes Mitglied der Kursgruppe an den Diskussionen teilnimmt. Neben vielerlei Nachteilen (Verwischen der Grenze Kursleitung – Teilnehmenden, Manipulationsverdacht, ein Beobachter für Kursleitung weniger, ...) bietet ein solches Vorgehen immerhin die Möglichkeit, relativ „sauber“ konstruktive Ideen und Vorschläge zu den Inhalten, Projektideen und deren Umsetzung einzubringen.

2. Interventionen konkret

2.1 Bandbreite von Interventionen

Die Bandbreite möglicher Interventionen ist groß.

- Es kann eine einzelne Äußerung eines Kursteammitgliedes sein (z.B.: „Ist euch aufgefallen, dass ihr das Thema xyz bereits vor einer Stunde diskutiert habt?“).
- Sie kann „kryptisch“, also versteckt sein, z.B. wenn ein Mitglied der Kursleitung eine Geschichte, ein Gleichnis, einen Witz erzählt.
- Sie kann mit viel Aufwand in Szene gesetzt werden (z.B. Nachspielen einer Kurssituation, Info- oder Theorie-Einheit).
- Im Rahmen von Morgen-/Abendrunden kann ein Thema bzw. eine Gruppenstimmung gespiegelt werden.

2.2 Beobachtung als Angebot

Interventionen sind Hilfestellung im Prozess. Dabei gilt, dass die Kursleitung nur eine Perspektive von vielen hat und die Beobachtungen der Kursleitung bzw. die Schlussfolgerungen daraus nicht der Weisheit letzter Schluss sind. Es gibt keine richtige oder falsche Einschätzung der Gruppensituation, sondern bestenfalls eine weniger gute bis treffendere Einschätzung.

Damit sind die Beobachtungen, die Kursleitung zur Verfügung stellt, immer als Angebot zu verstehen. Ob die Kursgruppe diese Informationen aufgreift und wie sie verwendet werden, liegt in der Verantwortung der sich selbst steuernden Kursgruppe. Das heißt im Umkehrschluss, wenn eine Kursgruppe mit der Rückmeldung nichts anfangen kann oder will, sollte sich eine Kursleitung schnell wieder zurückziehen. Auf keinen Fall sollte die Kursleitung anfangen, über den Vor- und Nachteil der Intervention zu diskutieren, denn dies verschiebt den Fokus von den Themen der Gruppe auf ein Thema der Kursleitung (nämlich die Intervention bzw. die Wahrnehmung der Gruppe).

2.3 Einführung, Häufigkeit und Transparenz

Erfahrungsgemäß ist es für eine Kursgruppe umso überraschender und irritierender, je später im Kursverlauf die Kursleitung von „Interventionen“ Gebrauch macht. Bekommt eine Gruppe wenig Rückmeldung seitens der Kursleitung, hat sie eine andere Lerngeschichte als eine Gruppe die frühzeitig und oft Rückmeldungen erhält.

Im erstgenannten Fall steigt damit die Bedeutungszuschreibung durch die Kursgruppe an die Kursleitung, wenn sie denn doch etwas sagt. Steigt Kursleitung hingegen zu früh und zu oft ein, fördert sie statt der Autonomie nur die Abhängigkeit der Kursgruppe.

Es ist wichtig, spätestens vor der Phase der Selbststeuerung die verschiedenen Möglichkeiten von Interventionen zu benennen und zu erklären. Eine (wenn möglich) frühzeitige Intervention macht die Kursgruppe mit dem Instrument vertraut, verringert mit der Intervention verbundene Ängste der Einzelnen und etabliert die Intervention als „normales“ Instrument. Und es senkt die eigenen Hemmschwellen seitens der Kursleitung in der Anwendung der Intervention.

Was die Häufigkeit von Interventionen angeht, spielt dabei auch das eigene Verständnis des Intervenierens, des Aushaltens von Spannungen etc. eine Rolle. Grundsätzlich gilt: Interventionen sollten so selten wie möglich und so oft wie nötig eingesetzt werden.

Wichtig ist auch, dass eine Intervention als Intervention erkennbar ist. Dies sollte auch der Kursgruppe kommuniziert werden, damit nicht jedes Verhalten von Kursleitung durch die Kursgruppe mit Bedeutung aufgeladen wird.

2.4 Einzelmeinung oder Eindruck der Kursleitung

Wie oben dargelegt, entstehen Interventionen aus der Dynamik der Situation heraus. Für die Kursleitung heißt das Mechanismen zu entwickeln, wie man auch in heiklen Phasen miteinander kommunizieren kann (paarweise nebeneinander sitzen, Blickkontakt, dezente Zeichen, Unterbrechen durch Mauschelpausen, Abstimmung in regulären Pausen usw.). Dazu gehört auch die Absprache, wie mit unabgesprochenen Initiativen einzelner umzugehen ist und ggf. deren reflektorische Aufarbeitung in einer anschließenden Teamsitzung. Hierbei sind die Häufigkeit der Interventionen, deren Qualität und Effekte zu betrachten sowie die Frage, ob (und wenn nein, warum nicht) es gelungen ist, im Team eine annähernd gleich verteilte Präsenz in der Impuls- und Interventionsgestaltung zu erreichen. Es gilt sich klar zu machen, dass der Intervenierende eine stärkere Präsenz in der Kursgruppe erhält und durch seine „klugen Beobachtungen“ auch mehr fachliche Autorität zugeschrieben bekommt. Dies kann zu nicht aufgelösten Unzufriedenheiten, subtilen Konflikten, Neid und Konkurrenz-Erleben innerhalb der Kursleitung führen.

2.5 Der richtige Zeitpunkt

Greift die Kursleitung in schwierigen Phasen zu früh ein, nimmt sie der Gruppe die Chance, ihr Problem selbst zu lösen und fördert damit Unselbständigkeit und ein Sich-Verlassen auf die Kursleitung. Greift die Kursleitung zu spät ein, steigt die Gefahr von Überforderung, Frustration und destruktivem Verhalten.

Die gute Intervention liegt zeitlich zwischen diesen beiden Polen, tendenziell lieber später als zu früh. Für Kursleitungen bedeutet dies: Ist die Gruppe an einer heiklen Stelle, heißt es noch abwarten und beobachten, ob und wie die Kursgruppe die Schwierigkeit löst. Kommt es zu keiner Lösung, sollte interveniert werden.

2.6 Anlässe für Interventionen

Nicht jedes der Kursleitung auffallende Verhalten bedarf einer Intervention. Die Kursleitung selbst sollte nur dann ein Verhalten in den Aufmerksamkeitsfokus der Gruppe holen, wenn diese Verhaltensweisen oder Situationen wiederkehrend sind. Es gibt aber auch Verhaltensweisen, die eine Kursleitung nicht tolerieren darf, z.B. (verbale) Abwertungen und Übergriffe. Hier ist, wenn dies nicht durch die Kursgruppe selbst geschieht, zu intervenieren. Dies ist aus mehreren Gründen wichtig:

- Einzelne (und damit die Kursgruppe) wissen dadurch, dass Kursleitung auf die Wahrung der Würde achtet (Rahmen von Sicherheit).
- Zögerliche Kursteilnehmende, die gerne eingeschritten wären, aber sich nicht trauen, werden bestärkt (Kursleitung als gutes Modell).
- Die Kursgruppe wird bestärkt – trotz aller Konflikte untereinander – auf einen angemessenen, zivilisierten Umgang zu achten und diesen zu pflegen.

Gruppendynamische Situationen und Anlässe (Auswahl):

- Stellvertreter-Argumentationen
- Unklare Positionen, Interessen und Bedürfnisse von Teilnehmenden
- Methodische Unsicherheiten der Kursgruppe
- Vermeiden heikler/„heißer“ Themen
- Übergehen oder Nicht-Integration von Außenseitern
- Sich wiederholende Themen
- Übergehen von Pausenbedürfnissen
- (verbale) Grenzverletzungen, inadäquater Umgangsstil
- Bewusstes Fördern von Unklarheit („vernebeln“)/Ablenken vom Thema
- Paralleles Diskutieren mehrerer thematischer Stränge/„topic jumping“
- fishing for compliment
- Gebrauch von Killerphrasen
- Flucht in die Kleingruppe

Einzelverhalten (Auswahl):

- Hemmendes – förderndes Verhalten
- Widerstand – wenn ja, warum?
- Vorschläge machen/initiativ werden
- Vorschläge unterstützen
- Fraktionen bilden
- Integration sich widersprechender Positionen bzw. widersprüchlicher Positionen
- Gibt es Rollenflexibilität?
Haben die Teilnehmenden starre Rollen (argumentieren sie immer aus der gleichen Position heraus) oder können sie flexibel unterschiedliche Positionen einnehmen?

Anfragen an Hilfe von außen

Je nach gruppenspezifischer Situation wenden sich auch Teilnehmende an die Kursleitung und bitten um Unterstützung. Je nach Art der Frage und der Beziehung Kursleitung, Gruppe bzw. Kursleitung, Frage stellende Person kann man hier durchaus auch kurze Antworten geben.

Geht es um längere und komplexere Fragen, ist an dieser Stelle der „Ball“ möglichst undramatisch an die Frage stellende Person zurückzuspielen, verbunden mit dem Hinweis, dass die Frage stellende Person mit der Gruppe klären soll, ob die Kursleitung offiziell zur Unterstützung angefragt werden soll und wie die Frage/der Arbeitsauftrag lautet.

2.7 Eine gute Intervention ...**Ausgangspunkt: Beschreibbares Verhalten**

Die Kursleitung wird sich in der Rückmeldung, ähnlich den Feedback-Regeln (siehe Kapitel 2.13 Feedback), in der Begründung von Intervention auf das beobachtbare Verhalten der Kursgruppe stützen und diese Szenen beschreiben. Eigene Interpretationen sind an dieser Stelle zu vermeiden.

Transparenz

Ein zentrales Merkmal von guten Interventionen ist deren Nachvollziehbarkeit. Die Kursleitung sieht von außen Dinge und Zusammenhänge, die den Einzelnen in der Kursgruppe so noch nicht oder nicht so deutlich klar sind. Deshalb ist eine gute Intervention erklärend, warum jetzt diese Intervention erfolgt; sie muss schlüssig begründbar sein, um Anschlussfähigkeit in der Gruppe zu haben.

In der Kürze liegt die Würze

Interventionen sollen möglichst knapp und kurz sein, um den Gruppenprozess nicht zu sehr zu behindern, schließlich ist es (in der Regel Diskussions-)Zeit der Gruppe, die diese für die Klärung ihrer Anliegen braucht.

Sollte eine Kursleitung merken, dass sie für ihre Intervention mehr Zeit und Raum benötigen, weil vielleicht noch einmal ein theoretisches Modell (z.B. Gruppenphasen), oder allgemeine Verhaltensregeln (z.B. Diskussionsverhalten) erklärt werden müssen, sind andere Zeiten und Rahmenbedingungen außerhalb der Handlungsphase bzw. der Zeit der Selbststeuerung zu wählen.

Humor und Energie

In der Regel geht nach einer gelungenen Intervention eine positive Energie durch die Gruppe: etwas kommt in Bewegung, es gibt eine andere Form des Miteinanders, Verkrampftes löst sich, es gibt Raum für Humor und Witz, statt gegenseitiger Vorwürfe entsteht nun wieder wechselseitige Bezogenheit, die Einzelnen haben wieder Zugang zu ihren eigenen Ressourcen.

... lässt sich nicht zerreden

Immer besteht auch die Gefahr, dass Teilnehmende die Gelegenheit nutzen, sich über eine Diskussion mit der Kursleitung zu profilieren. Besondere Vorsicht ist geboten, wenn fitte Wortführer, an deren Auffassungsgabe eigentlich kein Zweifel besteht, nochmals um Erklärung bitten, weil sie die Intervention nicht verstanden haben. Die Kursleitung muss sehr sorgfältig darauf achten, die eigene Intervention nicht zu zerreden, oder wiederholt zu begründen. Das heißt auch, dass nicht jedes Kursleitungsmitglied das bereits Gesagte mit eigenen Worten nochmals wiederholt. Vielmehr gilt es auszuhalten, das vielleicht nicht alle verstanden haben. Andererseits sieht man am Nicken und den Rückmeldungen, dass die Mehrzahl folgen konnte.

2.8 Werkzeuge und Formen von Interventionen

Einführen durch Frage

Nach Einführung und Begründung einer Intervention kann man statt mit Aussagen mit Fragen arbeiten.

Beispiele

„Fällt euch etwas zum Diskussionsprozess auf, konkreter zum Thema?“	= offene Frage
„Ist euch aufgefallen, dass eure Diskussion kreist und ihr zum dritten Mal die Frage xyz diskutiert?“	= geschlossene Frage
„Ihr dreht euch im Kreis und diskutiert zum dritten Mal die Frage xyz!“	= geschlossene Aussage

Eine Frage ist weniger statisch als eine von der Kursleitung gesetzte Aussage. Die Aussage steht, man kann sie teilen oder nicht. Die Frage ist nicht nur dezenter, sie lenkt die Aufmerksamkeit mehr auf innere Suchprozesse, während bei gesetzten Aussagen die Energie unter Umständen dahin gelenkt wird, die Feststellung der Kursleitung zu widerlegen.

Die Kursleitung kann sich vorab vergewissern, ob eine Rückmeldung überhaupt erwünscht ist: „Uns ist aus der Beobachtung etwas aufgefallen, das wir euch gerne jetzt zur Verfügung stellen würden. Dürfen wir dazu eure Diskussion unterbrechen?“

Allerdings ist zu beachten, dass bei einem „Nein“ der Kursgruppe die Kursleitung sich selbst zum Schweigen „verurteilt“ hat.

Humor und Ressourcenaktivierung als Mittel der Distanzierung

Gerade in heiklen, zähen, verbissenen Situationen ist es geschickt, über humorvolle Formulierungen (die aber die Teilnehmenden nicht verletzen oder abwerten dürfen) Distanz zum Kursgeschehen herzustellen.

Interventionen werden die positiven Eigenschaften, Stärken, Talente, bisherigen Lösungserfolge der Beteiligten benennen und den Nutzen für die Lösung der aktuellen Schwierigkeit. In der Fachsprache wird ein solches Vorgehen als Ressourcen orientiertes bzw. als Ressourcen aktivierendes Verhalten bezeichnet. Die handelnden Personen können durch die Vergegenwärtigung ihrer eigenen Stärke und Potentiale gelassener mit sich und dem Gegenüber umgehen. Dadurch entsteht Distanzierung zum Hindernis, dieses kann aus Distanz mit anderen Augen gesehen werden, es ergeben sich neue Spielräume bzw. Lösungsoptionen, die so vorher nicht zu sehen waren.

Theorie-Einheiten/Inputs

Inhaltliche Themen, die entweder standardmäßig oder bei Bedarf eingebracht werden, wenn die Kursleitung zu dem Schluss kommt, dass zu bestimmten Themen gravierende Kenntnis-Defizite vorhanden sind.

Reflexionen

Die Gestaltung der Reflexion, in der Regel einmal täglich (zumeist abends), liegt in der Verantwortung der Kursleitung, damit alle Teilnehmenden gleichermaßen die Zeit für sich nutzen können. Hier kann die Kursleitung auch ausgewählte Kurssituationen aus ihrer Beobachtungsperspektive für eine Betrachtung des Kursgeschehens zur Verfügung stellen.

Live-Supervisionen/Feedback in der Realsituation

Insbesondere in hitzigen Plenumsdebatten kann es manchmal notwendig oder günstig sein, der Kursgruppe und/oder Einzelnen unmittelbare Rückmeldung über das Geschehen zu geben.

Pause

Die Kursleitung erbittet sich eine (größere) Pause, um in der Ruhe des eigenen Teamraums über Inhalt und Form einer Intervention zu beraten.

„Offene Muschelphase“

Die Kursleitung konferiert in Gegenwart der Kursgruppe, ohne den Prozess vollständig zu unterbrechen, kurz über das weitere Vorgehen; dies ist vor allem dann ein sinnvolles Vorgehen, um sich als Kursleitung in der Wahrnehmung der Situation abzustimmen.

Morgenrunde/Abendrunde, Wecken, Stilelemente usw.

Je nach Absprache mit dem Kursteam bzw. der Kursgruppe gibt es hier Gestaltungsmöglichkeiten. Diese können unterschiedlich deutlich genutzt werden, wichtig ist es, zu benennen, ob sie bedeutungsvoll/mit viel Bezug zum Kursgeschehen oder aber ohne Bezug zum Kursgeschehen gestaltet werden.

Einzelgespräche/Einzelkontakte

Um generell ein Gespür für die Teilnehmenden zu erhalten, und/oder in besonderen Situationen ist das Einzelgespräche die Methode der Wahl. Je heikler der Anlass, umso notwendiger ist es, Einzelgespräche und das Vorgehen im Team vor und danach zu besprechen.

Generell empfiehlt es sich für das Kursteam im Kursverlauf mind. 2x (zu Beginn, Wochenmitte) systematisch alle Teilnehmenden in den Blick zu nehmen, um Kontakte, Eindrücke, Einschätzung der Entwicklung usw. zusammenzutragen und gegenseitig abzustimmen. Hierbei kann dann auch abgesprochen werden, ob und durch welche Person der Kursleitung weitere Einzelkontakte sinnvoll sind.

Führungs-Rückübernahme

Strukturiert (z.B. im Rahmen abendlicher Reflexionen), oder im Falle eskalierender Krisen kann es notwendig sein, dass sich die Kursleitung die Führung zurückholt (bzw. zurückholen muss). Dieses Handeln begründet sich aus der Aufgabe der Gesamtverantwortlichkeit. Selbstredend, dass dieses Instrument klar begründet und bei krisenhaften Zuspitzungen nicht beliebig oft einsetzbar ist.

Reflecting Team

Die Kursleitung führt in Gegenwart der Kursgruppe ein „Expertengespräch“ zur Situation im Kurs, zu beobachteten Situationen (5 – 10 Min.), um dann den Raum wieder der Kursgruppe zur Verfügung zu stellen, die das Gehörte in ihre weitere Diskussion mit aufnehmen wird.

C) Quintessenz

Eine gute Intervention ...

Ausgangspunkt: Beschreibbares Verhalten

Die Kursleitung wird sich in der Rückmeldung, ähnlich den Feedback-Regeln (siehe Kapitel 2.13 Feedback), in der Begründung von Intervention auf das beobachtbare Verhalten der Kursgruppe stützen und diese Szenen beschreiben. Eigene Interpretationen sind an dieser Stelle zu vermeiden.

Transparenz

Ein zentrales Merkmal von guten Interventionen ist deren Nachvollziehbarkeit. Die Kursleitung sieht von außen Dinge und Zusammenhänge, die den Einzelnen in der Kursgruppe so noch nicht oder nicht so deutlich klar sind. Deshalb ist eine gute Intervention erklärend, warum jetzt diese Intervention erfolgt; sie muss schlüssig begründbar sein, um Anschlussfähigkeit in der Gruppe zu haben.

In der Kürze liegt die Würze

Interventionen sollen möglichst knapp und kurz sein, um den Gruppenprozess nicht zu sehr zu behindern, schließlich ist es (in der Regel Diskussions-)Zeit der Gruppe, die diese für die Klärung ihrer Anliegen braucht;

Sollte eine Kursleitung merken, dass sie für ihre Intervention mehr Zeit und Raum benötigen, weil vielleicht noch einmal ein theoretisches Modell (z.B. Gruppenphasen), oder allgemeine Verhaltensregeln (z.B. Diskussionsverhalten) erklärt werden müssen, sind andere Zeiten und Rahmenbedingungen außerhalb der Handlungsphase bzw. der Zeit der Selbststeuerung zu wählen.

Humor und Energie

In der Regel geht nach einer gelungenen Intervention eine positive Energie durch die Gruppe: etwas kommt in Bewegung, es gibt eine andere Form des Miteinanders, Verkrampftes löst sich, es gibt Raum für Humor und Witz, statt gegenseitiger Vorwürfe entsteht nun wieder wechselseitige Bezogenheit, die Einzelnen haben wieder Zugang zu ihren eigenen Ressourcen.

... lässt sich nicht zerreden

Immer besteht auch die Gefahr, dass Teilnehmende die Gelegenheit nutzen, sich über eine Diskussion mit der Kursleitung zu profilieren. Besondere Vorsicht ist geboten, wenn fitte Wortführer, an deren Auffassungsgabe eigentlich kein Zweifel besteht, nochmals um Erklärung bitten, weil sie die Intervention nicht verstanden haben. Die Kursleitung muss sehr sorgfältig darauf achten, die eigene Intervention nicht zu zerreden oder wiederholt zu begründen. Das heißt auch, dass nicht jedes Kursleitungsmitglied das bereits Gesagte mit eigenen Worten nochmals wiederholt. Vielmehr gilt es auszuhalten, das vielleicht nicht alle verstanden haben, andererseits sieht man am Nicken und der Rückmeldung der Mehrzahl folgen konnte.

Literatur

Cohn, Ruth C.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Stuttgart 1997
 Bernstein S., Lowy, L.: Untersuchungen zur sozialen Gruppenarbeit. Freiburg 1975
 Ansgar?

Beispiel: Stellvertreter-Diskussionen

Ein Teilnehmer begründet seine Argumente wiederholt mit der vermeintlichen Position eines anderen

K: „... weil ich genau weiß, dass L (= NAME) das auch möchte ...“	
mögliche Intervention der Kursleitung:	Erläuterung
„Es ist jetzt einige Male vorgekommen, dass einzelne Teilnehmende für andere gesprochen haben, zuletzt gerade K für L. Deshalb wollen wir uns kurz von außen zu Wort melden.“	Beschreibung und Begründung
Es gibt in Gruppen immer wieder so genannte Stellvertreter-Diskussionen. Jemand spricht – gut gemeint – für eine andere Person	Wertschätzung für K und die anderen Fürsprecher
Allerdings hat sich die Person noch gar nicht selbst zu Wort gemeldet, d.h. die Gruppe kann gar nicht wissen, was die Person wirklich denkt	Kritik und Ermutigung für L
Es hat Vorteile, wen andere für einen sprechen, z.B. ist es bequemer, ...	Kritik an L und Umdeutung → will L als bequem dastehen?
allerdings auch Nachteil, dass die Stilleren sich gar nicht mehr zu Wort melden, man fördert damit deren Unselbstständigkeit und nimmt ihnen die Gelegenheit, sich selbst zu engagieren	Kritik an K umgedeutet → Unterstellung, K will ja nicht die Unselbstständigkeit von L fördern
Ggf. ist allen klar, was L. denkt? oder L hat bis jetzt gar nichts dazu gesagt?	
Drauf wollten wir nur hinweisen. Noch Fragen, sonst könnt ihr weitermachen.	Abschluss
--	Die Intervention wird jetzt nicht weiter besprochen, Kursteilnehmende, die weiter Stellvertreter-Aussagen machen, werden aus der Außenperspektive nicht zurechtgewiesen (– das soll die Gruppe selbst machen)

Autoren: Kerstin Fuchs, Andi Trägner, Sebastian Reifig, Hendrik Werbick

Bearbeitet durch die AG Ausbildung: Klemens Ajayi, Birgit Kalscheuer, Alice Knorr, Sebastian Reifig, Holger Schneemann, Andreas Trägner, Hendrik Werbick, Peter Zisch.

promoted by



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

