

Judith Könemann

Praxisfeld Gruppe

Eine systematische Weiterbildung zur Leitung von Gruppen

»Praxisfeld Gruppe« ist eine mehrteilige Weiterbildung, die als Kooperationsveranstaltung zweier kirchlicher Bildungseinrichtungen¹ seit 1997 jährlich angeboten wird. Sie richtet sich an haupt-, neben- und ehrenamtliche Personen, die in ihrer Tätigkeit mit und in Gruppen und/oder Teams arbeiten. Aufgrund der Erfahrungen mit der Weiterbildung und der Rückmeldungen seitens der Teilnehmenden hat sich die Konzeption für diese Weiterbildung im Laufe der Jahre, in denen sie durchgeführt wird, immer weiter entwickelt. Im Folgenden soll die Konzeption der Weiterbildung und Erfahrungen mit der konzeptionellen Weiterentwicklung vorgestellt und reflektiert werden.

Zur Konzeption der Weiterbildung

Das Praxisfeld Gruppe (freie Gruppen, Arbeitsgruppen, Teams, Projektgruppen, Bildungsgruppen) spielt in vielen Arbeitsbereichen eine zunehmend bedeutsame Rolle.² An die Personen, die Leitungs- und Begleitungsaufgaben übernehmen, werden dabei hohe Anforderungen gestellt, die sich neben dem spezifisch fachlich-inhaltlichen Wissen des jeweiligen Arbeitsfeldes vor allem auch auf Fähigkeiten im Bereich der Gruppenleitung, d.h. konkret auf Steuerung der Prozesse und der Dynamik von Gruppen erstrecken.³ Nur die Verbindung von Know-how in beiden Feldern ermöglicht ein gelingendes Arbeiten und das Erreichen der gesetzten Ziele.

Praxisfeld Gruppe ist eine längerfristige Weiterbildung, die das Ziel verfolgt, Personen, die mit der Leitung oder Begleitung einer Gruppe bzw. eines Teams betraut sind, den Erwerb der notwendi-

gen Kompetenzen zur Leitung von Gruppen oder Teams zu ermöglichen. Das Curriculum der Weiterbildung umfasst insgesamt 23 Seminartage mit insgesamt 154 Unterrichtsstunden und erstreckt sich über den Zeitraum von einem Jahr. Für die Teilnahme an der gesamten Weiterbildung erteilen die beiden veranstaltenden Institutionen ein qualifiziertes Zertifikat.

Der konzeptionelle Ausgangspunkt dieser Weiterbildung liegt darin, den Erwerb inhaltlicher Basiskompetenzen zur Leitung von Gruppen (methodisches Handwerkszeug) mit einer Vertiefung der Kenntnisse über und Erfahrungen mit der eigenen Person (Selbsterfahrung) sowie mit Umsetzungsmöglichkeiten in das individuelle Arbeitsfeld (Transfer) zu verbinden. Damit verbindet die Weiterbildung konzeptionell inhaltlich bedeutsame Aspekte von Leitung und gruppenspezifisches Know-how zur Prozesswahrnehmung und -steuerung.⁴ Diesem Grundanliegen tragen alle drei Grundelemente der Weiterbildung (ein vierteiliger Basisworkshop, ein gruppenspezifisches Training und ein zweiteiliger Coachingworkshop) in ihrer spezifischen Ausrichtung Rechnung.

Im Basisworkshop (vier Kurseinheiten von je drei Tagen) steht der Erwerb von Basiskompetenzen zur Leitung von Gruppen (Moderations- und Interventionskompetenz, Konflikt- und Reflexionskompetenz) im Vordergrund. Diese Kompetenzen werden systematisch unter Berücksichtigung ihrer Wirkung auf der Inhalts- und Prozessebene trainiert. Da Leitung immer auch als personales Angebot zu verstehen ist, liegt der Schwerpunkt des gruppenspezifischen Trainings⁵ (fünftägig) auf einer intensiven Auseinandersetzung mit der eige-

nen Person und ihrer Wirkung im Kontext einer Gruppe unter Berücksichtigung von Rollenaspekten. Im Vordergrund stehen Fragen der Selbst- und Fremdwahrnehmung, der Rollensicherheit, Rollenflexibilität und Rollengestaltung.⁶ Der Workshop »Coaching« (zwei Kurseinheiten von je drei Tagen) unterstützt die Übersetzung der Lernergebnisse aus den ersten beiden Teilen in das jeweils konkrete Arbeitsfeld. Der Coachingworkshop bietet Gelegenheit, eigene konkrete Praxissituationen vorzustellen und zu reflektieren mit dem Ziel, das eigene Leitungshandeln personen- und situationsangemessen auszurichten.⁷

Die Konzeption der Weiterbildung zeichnet sich dadurch aus, dass das hier vorliegende Konzept nicht von vornherein in dieser Form existierte, sondern vielmehr aufgrund der Erfahrungen eines mehrfach durchgeführten Workshops zur Leitung von Gruppen zur jetzigen Form entwickelt wurde.⁸ Dabei erfuhr der jetzige Basisworkshop mehrere Veränderungen und wurde von ursprünglich zwei auf drei und schließlich auf vier Kurseinheiten erweitert. Aufgrund der konzeptionellen Grundlinie, den Erwerb von methodischem Handwerkszeug eng an das Selbstkonzept der jeweiligen Person anzubinden und insbesondere die gruppenspezifischen Aspekte der Leitung von Gruppen einzubeziehen, zeigte sich jedoch, dass bei den Teilnehmenden ein immer höherer Bedarf an und damit auch der Wunsch nach einer intensiven Reflexion der eigenen Person und der individuellen Wahrnehmung der Leitungsrolle, insbesondere der Interdependenz von Person und Rolle, in Form von Selbsterfahrung entstand, der im (vor allem zeitlichen) Rahmen der vier Kurs-

einheiten nicht zu leisten war. Deshalb wurde das Konzept um ein gruppenspezifisches Training zum Thema »Person und Rolle« erweitert, das diesem Anliegen Rechnung trägt.

Die zweite Erweiterung hin zur jetzigen Konzeption begründet sich in dem immer deutlicheren Wunsch und der Notwendigkeit, neben dem methodischen Handwerkszeug und der intensiven Reflexion der eigenen Person und Rolle einen Ort zu schaffen, an dem die Umsetzung des Gelernten in die Praxis des jeweiligen Arbeitsfeldes reflektiert werden kann. Mit dem zweiteiligen Coachingworkshop wurde ein solcher Ort geschaffen, der jeder/m TeilnehmerIn ein Zeitbudget zur Verfügung stellt, in dem bedeutsame Praxissituationen hinsichtlich ihrer Wirkung intensiv und mit professioneller Begleitung reflektiert werden können.

Erfahrungen

Die Erfahrungen mit der Durchführung der erweiterten Konzeption zeigen vor allem, dass durch die zeitliche Entzerrung ein fundierteres und intensiveres Lernen an den einzelnen Themenschwerpunkten möglich ist. Insbesondere der Basisworkshop ist deutlich von der Aufgabe entlastet, neben der Vermittlung des Basiswissens auch den Teil intensiver Selbsterfahrung und Transfer in die Praxis an individuellen Situationen leisten zu müssen. Dies ermöglicht den Teilnehmenden und auch der Leitung im Gegenzug ein intensiveres Einlassen auf die jeweiligen Themen, ohne zwei weitere Aufgaben gleichzeitig mitbearbeiten zu müssen. Die Erweiterung um ein gruppenspezifisches Training zum Zusammenhang von Person und Rolle ermöglicht den Teilnehmenden eine intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Person und bearbeitet den Zusammenhang von Selbstkonzept und Wahrnehmung der Leitungsrolle. Insbesondere über das »Hier und Jetzt Prinzip« und über Feedback Prozesse (Auseinandersetzung mit der Selbst- und Fremdwahrnehmung)⁹ als zwei wesentlichen Grundprinzipien der angewandten Gruppendynamik haben die TeilnehmerInnen die Möglichkeit der Auseinandersetzung mit der

Wirkung der eigenen Person auf andere und erfahren etwas über ihre je spezifische Gestaltung des Zusammenhangs zwischen der eigenen Person und der beruflichen Rolle. Das ausschließlich im Selbsterfahrungsbereich angesiedelte Training ist für viele Teilnehmer und Teilnehmerinnen eine zunächst ungewohnte Erfahrung. Die Bedeutsamkeit des die eigene Person handlungssteuernden biografisch bedingten Musters ist für viele TeilnehmerInnen im Vorfeld in irgendeiner Form spürbar, oftmals jedoch kaum zu formulieren, wird dann aber im Training auf eine existentielle Art und Weise bewusst, die ohne diese Erfahrung kaum einzuholen ist.¹⁰

Der Umsetzung in das eigene Praxisfeld einen eigenen Reflexionsraum im Rahmen des Workshops »Coaching« zur Verfügung zu stellen, erweist sich aus mehreren Gründen als positiv: Zum einen wird hier am Ende der Weiterbildung der unmittelbare Bezug zwischen Weiterbildung und eigenem Arbeitsfeld am deutlichsten hergestellt und ermöglicht den Teilnehmenden die Bearbeitung und Reflexion von Situationen aus ihrer Praxis, ohne sich erst einen Coachingprozess, der das Anliegen individueller Begleitung erfüllt, organisieren zu müssen. Außerdem zeigen sich hier bereits die Wirkungen der Weiterbildung auf das Leitungshandeln in der Praxis, die an dieser Stelle bereits reflektiert werden können. Damit erfolgt sozusagen schon eine erste Evaluation der Weiterbildung, die zudem unmittelbar erhebbare ist. Zum anderen erfüllt der Coachingworkshop jedoch auch auf der Ebene der Prozessdynamik der Gruppe eine wichtige Funktion, indem er mit dem Transfer sehr deutlich den Blick auf das »Draußen« lenkt und das jeweilige Arbeitsfeld deutlich ins Bewusstsein hebt. Beginnt die Weiterbildung mit dem Prozess des »Sich Findens« und ist dazu ein Einlassen auf das »Hier und Jetzt« der Weiterbildung notwendig, dass das »Draußen« tendenziell hinter sich lassen muss, so gilt es in der Endphase den Blick wieder auf die Außenwelt zu öffnen. Im Hinblick auf die Beendigung der Weiterbildung ist dies ein wichtiger und nach dem intensiven Selbsterfahrungsprozess im grup-

pendynamischen Training, das eher den Blick nach »innen« auf die eigene Person und die Gruppe lenkt, ein zudem notwendiger Schritt, um nicht im »Wir-Gefühl« des Gruppenprozesses zu verbleiben.

ANMERKUNGEN

Insgesamt zeigen die Erfahrungen der Durchführung in der veränderten Konzeption, dass für die Teilnehmenden ein intensiveres Lernen auf den verschiedenen Lernebenen der eigenen Person, der Sache und der Gruppe ermöglicht wird und dieses Lernen mit ausreichend Zeit zur Reflexion (in der Weiterbildung selbst) als auch zur Verarbeitung des Gelernten (durch die Anlage auf ein Jahr) versehen ist. Die Nachfrage macht ferner deutlich, dass trotz der Beschleunigung von Lernprozessen eine hohe Bereitschaft existiert, sich auch auf längerfristige Lernprozesse einzulassen.

- 1 Die Weiterbildung wird als Kooperationsveranstaltung der kath. Bildungsstätte und Heimvolkshochschule Haus Ohrbeck, Georgsmarienhütte (Dr. Judith Könemann) und dem Diözesanbildungswerk Münster (Michael Faßnacht) durchgeführt.
- 2 Vgl. dazu die Fülle an Literatur, die in den letzten Jahren vornehmlich auch für den so genannten Profitbereich erschienen ist. Als Beispiel sei hier nur genannt: Doppler, K.; Lauterburg, C.: Change Management, Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt ¹⁰2002 und Doppler, K.; Fuhrmann, H.; Lebbe-Waschke, B.; Voigt, B.: Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen. Frankfurt 2002.
- 3 Vgl. dazu Langmaack, B., Braune-Krickau, M.: Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. Ein praktisches Lehrbuch, Weinheim ⁷2000, Rechten, W.: Angewandte Gruppendynamik. München ³1999.
- 4 Vgl. dazu Antons, K.: Praxis der Gruppendynamik, Göttingen 8. erg. Auflage 2000; Stahl, E.: Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung. Weinheim 2002.
- 5 Vgl. zu Inhalten, Zielen und Formen gruppenspezifischer Trainings, Rechten, W.: Angewandte Gruppendynamik, München ³1999.
- 6 Vgl. zu diesen Aspekten Antons, K.: Praxis der Gruppendynamik, Göttingen ³1992, S. 226–228; Doppler, a.a.O., S. 305–311.
- 7 Vgl. zu unterschiedlichen Coachingansätzen Rauen, C.: Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich. Göttingen ³2003.
- 8 Vgl. Könemann, J.; Faßnacht, M.: Workshop zur Leitung von Gruppen. In: Info-Dienst Mitarbeiterfortbildung 28, 1999, S. 28f.
- 9 Vgl. zu den Grundprinzipien der Gruppendynamik Rechten, W.: Angewandte Gruppendynamik 1995.
- 10 Gerade die spezifische Arbeitsform des gruppenspezifischen Trainings führt die Teilnehmenden i.d.R. sehr schnell auf ihre handlungssteuernden Muster zurück, die so der Bearbeitung zugänglich werden.

Dr. Judith Könemann ist pädagogische Mitarbeiterin im Haus Ohrbeck, Georgsmarienhütte.