

Einführung

Gruppenberatung im beruflichen Kontext

Sie haben dieses Buch erworben, weil Sie daraus Anregungen für die Arbeit mit Gruppen erwarten. Das bedeutet, dass Sie, haupt- oder nebenberuflich, als Ausbilder in Wirtschaft und Verwaltung, als Berater in Bildung und Beruf, als Change agent in wirtschaftenden Organisationen, als Dozent in der Erwachsenenbildung, als Gruppencoach, als Personalentwickler eines Betriebes, als Referent in der Weiterbildung, als Supervisor von Beratern, als interner oder freiberuflicher Trainer tätig sind und regelmäßig mit Gruppen arbeiten. Möglicherweise gehen Sie dieser Tätigkeit schon sehr lange nach und dürfen als berufserfahrener Gruppenberater gelten; vielleicht stehen Sie auch am Anfang Ihrer praktischen Beratungsarbeit.

Für beide Eingangsvoraussetzungen setzt diese Einführung einen Schwerpunkt auf die Gruppenberatung im beruflichen Kontext und soll Ihnen praxisbezogene Hinweise für die gezielte Vorbereitung, praktische Durchführung, lenkende Begleitung und Ergebnissicherung von Gruppenberatungsprozessen geben, die täglich in vielerlei Gestalt praktiziert werden. Dabei scheint die Kluft zwischen dem Beratervorgehen bei systemisch gecoachten Gruppen und dem Verhalten des Leiters offener Kurse, wie sie TOBIAS BROCHER beschreibt, zunächst unüberbrückbar. Daraus folgt:

Sie sollten die Einführung und die Grundlagentexte von TOBIAS BROCHER aus Ihrer jeweiligen Interessenrichtung sehen und lesen. Wenn also in dieser Einführung bevorzugt auf den beruflichen Aspekt professioneller Gruppenberatung eingegangen wird, sollten Sie Parallelen zu Ihrem speziellen beruflichen Gebiet suchen. Dies gilt in gleicher Weise ausdrücklich für den Text von TOBIAS BROCHER.

Dann werden die Gruppen, mit denen Sie zusammenarbeiten, einen nachhaltigen Nutzen aus Ihrem Selbststudium der Gruppenberatung und Gruppendynamik ziehen.

Formen der Gruppenberatung im beruflichen Kontext

Gruppenberatung im beruflichen Kontext findet – den jeweiligen Zielsetzungen entsprechend – in drei Formen statt, die unterschiedliche Ziele verfolgen:

- als themenbezogene Gruppenberatung
- als personenbezogene Gruppenberatung
- als berufsbezogene Gruppenberatung

Im Mittelpunkt der rein *themenbezogenen Gruppenberatung* steht eine konkrete Aufgabe, die mit Unterstützung eines – meist externen – Experten speziell für diese Gruppe geklärt oder gelöst werden soll. Typische Beispiele hierfür sind der unternehmensinterne Informationsaustausch zur betriebswirtschaftlichen Situation, die Beratung neuer Erkenntnisse zu Marketing, Werbung und Verkauf, die Verabschiedung einer Produktkonzeption oder die Erarbeitung der strategischen Unternehmensplanung.

Im Rahmen der themenbezogenen Gruppenberatung ist jeder einzelne *Teilnehmer als Experte* gefordert. Dabei geht rein themenbezogene Gruppenberatung davon aus, dass es möglich ist, Konzeptionen, Leitlinien und Planungen für die Unternehmenszukunft „ohne Ansehen der einzelnen Person“ zu entwickeln, zu bearbeiten und zu verabschieden.

Folglich werden die teilnehmenden Personen selbst nicht im Mittelpunkt der Gruppenberatungsmaßnahme stehen. Der bewusste Verzicht auf persönliche Aspekte und gruppendynamische Elemente lässt es vielmehr zu, dass der einzelne Teilnehmer in der eher distanzierten Expertenrolle verbleiben

kann. Oberstes Ziel rein themenbezogener Gruppenberatung ist die *fachliche Optimierung und betriebswirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens*. So folgt die Beratungsmethodik dem Grundsatz der strikten Orientierung auf Tagesaufgaben und Ergebnisse.

Im Mittelpunkt der *personenbezogenen Gruppenberatung* steht die Person des einzelnen Teilnehmers (Ängste, Befinden, Berufskrisen, Motiviertheit, Konflikte, persönliche Spannungsfelder, Lebensgestaltung) und die von ihr ausgehende Dynamik im Spiegel der weiteren Gruppenteilnehmer und dem Gruppenleiter. Schwerpunkt ist das personenbezogene tägliche Verhalten und Handeln des Teilnehmers; der einzelne Teilnehmer ist als Person eingeladen und gefordert, die eigenen Verhaltensweisen – gerade auch gegenüber den weiteren Gruppenmitgliedern – zu reflektieren. Die in personenbezogenen Gruppenveranstaltungen geforderte und gewünschte Offenheit aller Teilnehmer („Öffnen der Person“) macht es schwierig und zugleich gefährvoll, diese Gruppenberatungsform im beruflichen Kontext und firmenintern durchzuführen. Schließlich müssen die Teilnehmer nach der Maßnahme ohne Berater weiter zusammenarbeiten. Wenn zwischen den Teilnehmern einer solchen Maßnahme (Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter) Eigen- und Fremdeinschätzungen der Person und deren Qualität in beruflichen Aufgaben- und Erhaltungsrollen zum Thema werden oder die Dynamik der Arbeitsgruppe selbst, kann unter bestimmten Umständen die weitere Zusammenarbeit im Unternehmen behindert werden. Eindeutiges Ziel der rein personenbezogenen Gruppenberatung ist die *Persönlichkeitsentwicklung* der teilnehmenden Personen. Insofern steht diese Beratungsform am Übergang und der Grenze zu analytischen Gruppen-Gesprächspsychotherapien und wird sinnvollerweise eher außerhalb des beruflichen Umfelds durchgeführt.

Berufsbezogene Gruppenberatung ist dem Grundsatz verpflichtet, dass jedes einzelne Gruppenmitglied die Qualität

und Effizienz der Unternehmensentwicklung fördern kann, und vernetzt die themen- und personenbezogenen Beratungsformen mit den konkreten Fragen verantwortlicher, menschlicher und wirtschaftlicher Unternehmensführung. Deshalb bearbeitet berufsbezogene Gruppenberatung bevorzugt jene konkreten, berufsspezifischen Problemfelder und Situationen des Unternehmens, die im unmittelbaren Zusammenhang mit der beruflichen Situation des einzelnen Teilnehmers, des Zusammenwirkens der Gruppe und der Unternehmensentwicklung stehen. Diese Vernetzung wird – wie TOBIAS BROCHER eindringlich nachweist – durch den Einsatz gruppendynamischer Methoden möglich. Ausgangspunkt und Mittelpunkt berufsbezogener Gruppenberatung ist „die Sache“ (interne Abläufe, Führungsstil, Menschenbild, Arbeitsmotivation, Kommunikation, Betriebsklima, Störungen, die von Gruppenmitgliedern ausgehen ...), aus der sich Veränderungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten für den einzelnen Teilnehmer, für die Gruppe und das Unternehmen ergeben können. Gruppendynamische Methoden konfrontieren den Teilnehmer mit sich selbst und fördern Entscheidungen zu notwendig werdenden Veränderungen, die sich aus der jeweiligen Sache ergeben (und nicht aus der Psychologie). Deshalb treffen bei der berufsbezogenen Gruppenberatung die einzelnen *Teilnehmer zunächst als Fachexperte des Unternehmens (-bereichs), darüber hinaus als Mitglied einer Arbeitsgruppe und zugleich als unmittelbar Betroffene* zusammen. Die Teilnehmer sind insofern als Berufsmenschen gefordert, die Problemsituationen klären oder bewältigen, Entscheidungen vorbereiten, vertreten und durchführen sollen, an denen sie selbst unmittelbaren Anteil (nicht immer Vorteil) haben.

Ziel einer berufsbezogenen Gruppenberatungsmaßnahme ist folglich die Entwicklung des Unternehmens (oder eines Unternehmensbereichs), der Gruppe und des einzelnen Teilnehmers im Kontext berufsbezogener Problemsituationen.

Man wird nun entgegenhalten, dass diese klare Trennung zwischen themenbezogener, personenbezogener oder berufsbezogener Gruppenberatung nicht immer aufrecht erhalten werden könne, weil sich die verschiedenen Formen in der Gruppenberatungspraxis verwischen. Doch spricht vieles dafür, dass der Gruppenberater vor der Übernahme eines Auftrags bzw. vor Beginn einer Gruppenberatung präzise klärt, wohin „die Reise gehen soll“. So sollten sowohl der Auftraggeber wie auch die Teilnehmer im Voraus wissen, ob sie sich auf eine „themenbezogene“, „personenbezogene“ oder „berufsbezogene“ – gruppendynamisch unterstützte – Gruppenberatungsmaßnahme einstellen müssen oder einlassen wollen. Klarheit über die Ziele von Gruppenberatung erhöht die Aktivität der Beteiligten im Verlauf der Gruppenberatungsmaßnahme, deren Engagement für die Umsetzung des erworbenen Wissens und Könnens und deren Willen, auch dann an den angesprochenen Themenfeldern weiter zu arbeiten, wenn der externe Berater nicht mehr zur Verfügung steht.

So wird deutlich, dass Gruppenberatung im Normalfall keine Einmalveranstaltung sein kann. Gruppenberatung im beruflichen Kontext ist vielmehr von vorher vereinbarter, mittelfristiger Dauer. Der Gruppenberater ist als *Begleiter eines Entwicklungsprozesses** tätig, der als Gruppenmaßnahme erst dann beendet ist, wenn die Gruppe ihre Ziele weitgehend erreicht hat. Dies ist gegeben, wenn die Gruppe ihren Weg ohne weitere Hilfe des externen Gruppenberaters weitergehen kann.

* Zu diesem Themenbereich ist auch erschienen: W. Brendan Reddy, Prozessberatung von Kleingruppen. Wie der Berater erfolgreich interveniert. 2. Aufl., Leonberg 1999.

Anlässe für Gruppenberatung im beruflichen Kontext

Aus der häufigen, fast inflationären Benutzung des Begriffs „Unternehmensberatung“ sollte nicht vorschnell geschlossen werden, dass Wirtschaft und Verwaltung auf ständige Hilfe und Unterstützung durch Gruppenberatungsmaßnahmen angewiesen wären. Ganz im Gegenteil: Im beruflichen Arbeitsalltag zeigen sich viele einfache und schwierige Situationen, die von Führungskräften, Arbeitsgruppen und Teams völlig selbstständig, souverän wie routiniert geklärt und dauerhaft bewältigt werden, ohne dass Hilfe von außen – zum Beispiel durch einen externen Berater – nötig wird.

So konzentrieren sich die Aufgaben verantwortungsbewusster Unternehmensberatung auf die Beratung, Klärung und Bewältigung äußerst schwieriger und komplexer Situationen, d. h. wenn Gruppen zur *Überwindung außergeöhnlicher, unternehmens- und berufsspezifischer Problemsituationen* beratende und begleitende Hilfe benötigen und anfordern, weil das Unternehmen bzw. die Gruppe mit den bisherigen Methoden, dem vorhandenen Wissen und dem zur Verfügung stehenden Erfahrungspotenzial aus eigener Kraft nicht mehr vorankommt. Dabei hilft der Berater durch bewusste Interventionen in das laufende Geschehen der Gruppe, damit diese vereinbarte Ziele verwirklichen und produktive Ergebnisse erreichen kann.

Die Gruppe

Gruppenberatung im beruflichen Kontext wird in der Regel geschlossen* und firmenintern durchgeführt. Üblich sind

* Offene Gruppenberatung wird entweder in homogenen Gruppen durchgeführt, die sich aus Teilnehmern derselben Berufsgruppe zusammensetzt (z. B. als Gruppe selbstständiger Unternehmer) oder in heterogenen Gruppen, in denen Angehörige unterschiedlichster Berufe zusammentreffen.

- die *vertikale* Gruppe, die sich aus einer Führungskraft und den ihr zugeordneten Mitarbeitern zusammensetzt. Typisch ist das Zusammentreffen eines Bereichsvorstands mit den ihm unterstellten Abteilungsdirektoren, des Produktionsleiters mit seinen Bereichsleitern oder des Verkaufsleiters mit seinen Außendienstverkäufern.
- die *horizontale* Gruppe, in welcher Führungs- oder Fachkräfte einer hierarchischen Ebene jeweils ohne Vorgesetzte mit dem Gruppenberater zusammentreffen; so z. B. alle Abteilungsleiter, alle Projektverantwortlichen eines Unternehmensbereichs oder alle Verkäufer eines Unternehmens.

Die Teilnehmer an der Gruppenberatung im beruflichen Kontext sind weitgehend als Berufskollegen zu bezeichnen, die Tag für Tag für dasselbe Unternehmen arbeiten; man kennt sich, trifft sich in gewisser Regelmäßigkeit, was nicht heißt, dass man über den Kollegen als Person gut informiert ist. Und es ist bekannt, dass räumliche Nähe es oft schwierig macht auszudrücken, was zum störungsfreien Zusammenwirken nützlich ist.

Gruppenberatung und Teamentwicklung

Eine Gruppe kann zum Team werden, wenn bestimmte Voraussetzungen geschaffen sind. Ob eine Gruppe zum Team wird, ist von einigen Merkmalen abhängig, die im Rahmen von Teamentwicklungsmaßnahmen vereinbart und formuliert werden. Folgende Merkmale gelten für ein Team:

- Erfolgreiche Teams haben herausfordernde *Ziele* formuliert und vereinbart. Jedes Teammitglied fühlt sich den vereinbarten Ergebniserwartungen verpflichtet und setzt alles daran, diese in der täglichen Arbeit zu erreichen (qualitativ und quantitativ).

- Teams haben eine *Struktur* akzeptiert, in der jedes Teammitglied an seinem Platz jene Aufgaben erfüllt, die zur Zielerreichung führen. Jeder bedient jeden, damit gemeinsamer Erfolg möglich wird: Alle für alle und jeder für sich.
- Teams haben sich auf *Spielregeln der Zusammenarbeit* geeinigt, die darüber Auskunft geben, wie das vereinbarte Ziel erreicht werden soll, welche Verhaltensweisen innerhalb des Teams gewünscht sind, weil diese nach Überzeugung aller Beteiligten zur Zielerreichung beitragen. Jedes Teammitglied kennt die Konsequenzen, wenn vereinbarte Spielregeln nicht eingehalten werden.
- Teams haben einen *Normen- und Wertekatalog* erarbeitet, der von allen Teammitgliedern akzeptiert ist und gelebt wird. Infolgedessen hat Teamarbeit auch einen emotionalen Bezug, der mit Begriffen wie Teamgeist, Teamwork, Teamness ... bezeichnet wird.
- Und schließlich zeichnen sich Teams durch die – nach außen und innen gelebte – *Identifikation* mit dem Team, den Teamzielen, der Teamstruktur, den Teamnormen und Teamspielregeln aus.

Vorbereitung der Gruppenberatung

Eine wichtige Voraussetzung für das Zustandekommen einer Gruppenberatung ist der Auftrag bzw. die (schriftliche) Vereinbarung zwischen dem Auftraggeber (Unternehmen) und dem Berater, dass eine Gruppenberatungsmaßnahme vorbereitet und durchgeführt werden soll, welche Ziele erreicht werden sollen und welche vorbereitenden Schritte seitens des Beraters gegangen werden, damit diese Maßnahme zum Erfolg führt.

Die Ziele einer Gruppenberatung ergeben sich insofern aus dem *Auftrag an den Berater*, eine themenbezogene, personenbezogene oder berufsbezogene Gruppenberatungsmaß-

nahme durchzuführen. Der Auftrag ist Handlungsanweisung an den Berater, eine Gruppe zu jenen Zielen hinzuführen, die diese erreichen möchte.

Durchführung der Gruppenberatung

Die Durchführung einer Gruppenberatung geschieht in drei Schritten:

- Schritt 1 betrifft die Analyse des Gruppen-Entwicklungs-Bedarfs
- Schritt 2 betrifft die Gruppenberatungs-Konzeption
- Schritt 3 betrifft die eigentliche Durchführung der Maßnahme.

Schritt 1: Zunächst wird der Berater eine Reihe von Einzelinterviews zur betrieblichen (und persönlichen) *Situationsanalyse* mit jenen Personen durchführen, die an der Gruppenberatung teilnehmen sollen. Auf diese Weise beobachtet er die formellen und informellen Organisationsformen des Unternehmens (-bereichs), er erfährt, was in den Menschen und Arbeitsgruppen vorgeht und lernt deren Arbeitsumgebung kennen. Gleichzeitig lernen die späteren Teilnehmer den Berater kennen, der sie für längere Zeit in ihren beruflichen Problemsituationen beraten und begleiten wird.

Die Einzelinterviews mit den künftigen Teilnehmern der Gruppenberatungsmaßnahme werden vom Berater vorher strukturiert, damit er weitgehend objektivierte und vergleichbare Antworten/Ergebnisse sammeln kann, die für die spätere Arbeit mit der Gruppe nützlich sind. Meist bringen solche Einzelinterviews vom Ergebnis her in wenigen Tagen eine Vielfalt wertvoller Erkenntnisse, die im Verlauf der Gruppenberatungsmaßnahme selbst und für deren Erfolg von großer Bedeutung sind.

Die gewonnenen Informationen stellen die gegenwärtigen „Kulissen“ dar, vor bzw. hinter denen sich das betriebliche Wirken der Gruppenmitglieder vollzieht. Von Interview zu Interview vervollständigt sich das „Bühnenbild“, in welchem sich die spätere Gruppenberatungsmaßnahme vollziehen wird.

Der Berater erhält im Rahmen der Situationsanalyse ergiebige Informationen zur Organisation und Struktur der Gruppe, zu Kommunikation und Information innerhalb der Gruppe, er erfährt von schwelenden oder auch offenen Konflikten, von Befürchtungen über den erwarteten Verlauf der Gruppenberatungsmaßnahme, von den Wertvorstellungen des Einzelnen bezüglich seiner beruflichen Arbeit, vom persönlichen Handeln im Unternehmen, von den formellen und informellen Strukturen, von Spannungsfeldern zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern oder von Ungereimtheiten zwischen den Kollegen (den künftigen Teilnehmern), von unterschiedlichen Sichtweisen in konkreten Sachfragen, von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens, vom propagierten und vom tatsächlich praktizierten Führungs- und Ausführungsstil, vom Betriebsklima. Nach Abschluss der Interviews verfügt der Berater über Einsichten, auf welche Weise die künftigen Teilnehmer eingeübten Mustern folgen und was tagtäglich unternommen oder unterlassen wird, um das Unternehmen und die Mitarbeiter zu entwickeln.

Schritt 2 betrifft die *Konzeption* des Beraters, die aufzeigt, welche Schwerpunkte im Rahmen der Gruppenberatung gesetzt werden sollen. Ausgehend von der wahrgenommenen Situation der betrieblichen und beruflichen Gegebenheiten, des aktuellen Zustands der Gruppe und der einzelnen Mitglieder, beschreibt der Berater in der Konzeption, wie er vorgehen möchte, um Erfolg zu haben, welcher Zeitaufwand zu berücksichtigen ist, welche Methoden und Medien eingesetzt werden sollen, welche Schwierigkeiten im Verlauf der Grup-

Gruppenberatung und Gruppendynamik

Brocher, T.

2015, VI, 187 S., Hardcover

ISBN: 978-3-658-07835-5