

## Vorwort zur 8. Auflage

Persönliche Entwicklung und betriebliche Veränderungen in der Arbeitswelt (die wiederum persönliche Entwicklung anstoßen) werden Themen mit hoher Bedeutung in allen Bereichen unserer Gesellschaft bleiben. Beides geschieht in Anpassung an die gesellschaftliche und wirtschaftliche Dynamik – aber nicht nur: Der Wunsch nach Veränderung und Entwicklung in eigenständiger Verantwortung und in eigener Initiative ist immer eine treibende Kraft hinter vielen Lern- und Entwicklungsprozessen.

Die Fruchtbarkeit solcher persönlichen Lernprozesse und die Umsetzung der Erkenntnisse daraus hängt in großem Maße von gelingender Interaktion, offener Kommunikation und hoher sozialer Kompetenz ab. Diese Qualitäten ergeben sich nicht von allein, sondern sind immer integrierter Bestandteil des Lernprozesses. Der organisatorische und sachliche Teil eines Entwicklungsprozesses kommt nur voll zur Geltung, wenn die emotionale und soziale Seite des Lernens genügend Aufmerksamkeit und Zuwendung findet.

Es mag den Anschein haben, dass durch die modernen Kommunikationsmedien der Bedarf an Arbeit in Gruppen, deren Mitglieder sich zur gleichen Zeit am gleichen Ort befinden müssen, abnimmt. Reale Gruppen werden zu „virtuellen“ Gruppen, zu „Lernnetzwerken“ oder „Communities“, die in regelmäßigen digitalem Kontakt miteinander stehen, koordiniert durch gemeinsame Ziele und Themen. Das funktioniert am ehesten dort, wo es um Informationsaufbereitung und -verteilung und die Vor- und Nachbereitung von Sachthemen aus Workshops oder Projektgruppensitzungen oder im Rahmen von „e-learning“-Projekten geht. Damit die „Sachbearbeitung im Netzwerk“ zu guten Ergebnissen führt, ist es auch hier unerlässlich, dass Vertrauen entsteht. Das muss in der Zusammenarbeit durch persönliches Kennen, gemeinsame Wertvorstellungen und die Entwicklung von gemeinsamen Bildern von dem, was man eigentlich erreichen will, aufgebaut werden. Eine erfolgreiche Bearbeitung von übergreifenden Sachthemen benötigt hohe soziale Kompetenz. Das alles sind und bleiben Qualitäten, die nachhaltig oft nur durch begleitete (moderierte) zwischenmenschliche Interaktion in Gruppen gefördert werden können – ähnlich und nicht minder sorgfältig wie in traditionellen Lern- und Arbeitsgruppen.

Im Zentrum unserer Überlegungen steht die Vorbereitung und Leitung von „Gruppen auf Zeit“, die beruflich oder privat zusammenkommen, weil es um Themen geht, die Austausch brauchen und bei denen die sachliche Ebene in guter Verbindung zur psychosozialen, werteorientierten, politischen und/oder

längerfristigen ökologischen und ökonomischen Ebene entwickelt werden muss. Das war und bleibt unser wichtigstes Anliegen auch für die 8. Auflage.

Das konkrete Ziel dieses Buches ist weiterhin die Vermittlung geeigneter konzeptioneller und handwerklicher Anregungen für das Leiten von Gruppen auf Zeit, in denen die Bearbeitung wichtiger gemeinsamer Sachthemen nicht losgelöst geschehen soll von den individuellen Bedürfnissen, von offener Kommunikation und Kooperation und von dem aufmerksamen Kontakt zu der Realität, in der sich die Ergebnisse bewähren sollen. Eine solche ganzheitliche Perspektive hilft nicht nur im beruflichen Alltag, sondern generell im Zusammenleben von Menschen im privaten und gesellschaftlichen Bereich.

Aus dieser Sichtweise ergibt sich die Anordnung der Kapitel und ihrer Inhalte als Weg durch das Buch – als Weg von der ersten Idee bis hin zu dem Zeitpunkt, an dem die Teilnehmenden die Gruppe wieder verlassen haben und der Leiter seine Nacharbeit geleistet hat. Natürlich berühren die hier beschriebenen Wegmarkierungen in der Praxis nicht jede Lerngruppe und jedes Veränderungsprojekt gleichermaßen. In der Gesamtheit werden sie dem Nutzer jedoch immer wieder begegnen. Prozesse und Überlegungen, die im Leitungsalltag routiniert, schnell und mitunter wenig reflektiert ablaufen (müssen), haben wir in diesem Buch bewusst verlangsamt und in ihre einzelnen Phasen auseinandergezogen. Diese Verlangsamung ermöglicht es, die vielfältigen Facetten in Ruhe anzuschauen und mit anwendungsorientierten Hinweisen zu verbinden.

Ein „Rastplatz“ in der Mitte der Texte (Kapitel 7, Arbeitspapiere zum Verständnis von Gruppen- und Leitungsprozessen) will die Nutzer und Nutzerinnen auffordern, die für das Leiten und Lernen in Gruppen wichtigen Themen und Theorien wiederzuentdecken, neue Aspekte hinzuzufügen oder sie als Anregung zu sehen, sich an anderer Stelle Kenntnisse und Vertiefung zu holen.

Die 8. Auflage wurde gründlich überarbeitet und wo nötig aktualisiert. Das Gesamtkonzept hat sich – wie Leserreaktionen immer wieder zeigen – offensichtlich bewährt und wird deshalb weitergeführt. Geblieben ist dabei auch unsere Sicht vom Menschen, die davon ausgeht, dass jeder als sozial begabtes Wesen das Zusammenwirken von Vernunft, Emotion und Handlung als seine ureigensten Fähigkeiten und Anliegen ansieht und dies im Einklang mit seiner Umwelt verwirklichen will.

Juni 2009

Barbara Langmaack, Michael Braune-Krickau

# 1 Einstieg

## 1.1 Was hat uns zu diesem Buch bewegt, was wollen wir damit bewirken?

In der Schule gab es ein Heft, das nannte man Kladde. In dieses Heft konnte man ins „Unreine“ (welch ein Wort ...) schreiben. Es ist für den einen oder anderen das Heft geblieben, in dem er Eindrücke, Ideen, Vorgehensweisen, Tipps usw. festhält, die er nicht verlieren möchte oder die er später einmal auswerten und ausarbeiten will. Vermutlich hat jeder auch heute noch seine Kladde, schriftlich oder im Kopf. Darin steht der persönliche Schatz von Erfahrungen, von Theorien und Merksätzen – zum Nachschlagen, zum sich Wiedererinnern und Weiterentwickeln. Material, das deshalb lebendig bleibt, weil es mit der eigenen Erfahrung verbunden ist.

Hier lag auch der Impuls für uns, mit der Arbeit an diesem Buch zu beginnen – und es jetzt ein weiteres Mal auf seine Aktualität zu überprüfen. Im Rahmen von gemeinsamen Seminaren und Gesprächen kam immer wieder Material aus den eigenen „Gruppenkladden“ zum Vorschein, das den anderen anregte und ihm weiterhalf. Aus dem Material, das wir in unseren „Gruppenkladden“ gesammelt hatten, in unterschiedlichen Berufs- und Tätigkeitsfeldern und mit unterschiedlichen Teilnehmerkreisen, entstand dieses Buch. Es enthält Themen, Erfahrungen, Fundstücke, Ergebnisse langer Gespräche und hitziger Diskussionen nach gelungenen und mehr noch nach nicht so gelungenen Gruppenleitungen.

Wir haben nicht den Ehrgeiz, das Rad neu zu erfinden. Wir verwenden hier unsere Konzepte und Erfahrungen mit Gruppen, verbunden mit Ideen anderer, die uns für unsere Arbeit hilfreich waren. Eigene Teilnahme an Seminaren und die Gespräche und Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen haben unserem Lernen viel geholfen, so dass wir daraus schöpfen konnten. Vielen Dank all denen, die, wissentlich oder nicht, Pate zu diesem Buch gestanden haben.

Wir hoffen, dass die Idee der „Gruppenkladde“ im Lauf der Arbeit nicht ganz verloren ging: Das Buch soll anregen, das angebotene Material mit den eigenen Erfahrungen, Einsichten und Materialien zu verbinden. Es soll anregen zum Weiterbauen. Es ersetzt nicht die Erfahrung. Im Gegenteil, das Buch wird erst nutzbar durch die eigenen Erfahrungen und Erlebnisse in und mit Gruppen.

## 1.2 Für wen ist dieses Buch gedacht?

Wir wollen uns in diesem Buch im Wesentlichen mit dem Ausschnitt des Lernens von Erwachsenen beschäftigen, der sich gezielt in eigens dafür organisierten und (an-)geleiteten Gruppen vollzieht. In Gruppen also, die zusammenkommen, um zu einem Anliegen durch gemeinsame Lern- und Arbeitsprozesse Anregungen und Lösungsmöglichkeiten zu finden. Gruppen kommen nicht immer ganz freiwillig zusammen, aber auch nicht rein zufällig und ohne Grund. Ein verwandtes Interesse, ein gemeinsamer Auftrag oder ein nur zusammen lösbares Problem sind der Auslöser.

Das Schwergewicht der Anwendungsbereiche dieses Buches liegt auf der *Vorbereitung und Leitung von Lern- und Arbeitsgruppen, die sich für eine begrenzte Zeit mit einem bestimmten Anliegen oder mit der Lösung eines Problems befassen wollen*. Das Anliegen kann auf der Ebene der persönlichen Entwicklung liegen oder eine Problemlösung im Arbeitsbereich beinhalten.

Dem Buch liegt eine Tendenz zu Grunde, die sich in den letzten zehn Jahren weiter verstärkt hat. Zunächst war das Lernen in Gruppen stark mit dem Thema der Entwicklung der Person in ihrer Sozialkompetenz und in ihren methodisch-fachlichen Fähigkeiten verbunden. Einzelne Personen kamen zu einer entsprechenden Veranstaltung zusammen, jeder aus seiner Welt, und diese Welten hatten direkt nichts miteinander zu tun. Die Veränderungsthemen fokussierten sich auf die einzelne Person. Die Gruppe ist hierbei mit ihrer Kultur, ihrer Dynamik und ihrem Erfahrungsschatz eine wesentliche Stütze des Lernens des Einzelnen. Die Welt der Gruppe war eine Welt auf Zeit, aus der sich die Teilnehmer oft verabschiedeten, ohne sich je wiederzusehen. Diese Art von Gruppen spielen auch heute noch eine wichtige Rolle, und viele Hinweise in diesem Buch sind auch für die Vorbereitung und Leitung solcher Gruppen gedacht.

In den letzten Jahren hat jedoch ein anderer Typ von Gruppen wesentlich an Bedeutung gewonnen. Veränderungs- und Innovationsprozesse stützen sich heute innerbetrieblich wie gesellschaftlich auf die Arbeit in Gruppen ab, die aus einer gemeinsamen „Organisation“ (z. B. Firma, Partei, Verband, Institution, Krankenhaus, Behörde, politisch aktive Interessengruppen) kommen. Sie kommen zusammen, weil sie im Rahmen dieser Organisation bestimmte Themen weiterbringen wollen oder sollen, z. B. die Verbesserung der Kommunikations- oder Führungskultur, Entwicklung neuer organisatorischer Prozesse oder Stärkung der sozialen Kompetenz im Umgang miteinander, um nur einige Beispiele zu nennen. In diese Organisation kehren sie nach der Veranstaltung zurück und versuchen dort, den Transfer des Gelernten und der gemeinsam erarbeiteten Ziele zu realisieren.

Die Zugehörigkeit zu einer gemeinsamen Organisation mit ihrer eigenen Dynamik und Kultur sowie ihrer Notwendigkeit zur (oft marktorientierten) Weiterentwicklung führt unvermeidlich zu Rückwirkungen auf die Arbeitsergebnisse und die Lernprozesse der Gruppe. Solche Projekt- oder Arbeitsgruppen sind

zudem oft Teil eines längerdauernden organisationsinternen Lern- und Beratungsprozesses.

Die Überlegungen in diesem Buch knüpfen deshalb auch an diese Ausgangssituation an. Sie ergänzen gewissermaßen die Überlegungen zum Vorbereiten und Leiten von Gruppen der zuerst beschriebenen Art durch Fragestellungen, die sich aus diesem organisatorischen Kontext ergeben. Aus diesem Grunde benutzen wir häufig den Begriff *Projekt*, wenn es um Überlegungen zur Vorbereitung und Leitung von Veranstaltungen geht, die in diesem erweiterten Kontext angesiedelt sind. Die Bezeichnung *Veranstaltung* verwenden wir stellvertretend für die Vielzahl von Veranstaltungsarten wie Projektgruppen, Workshops, Seminare, Retraiten oder Klausuren.

Angesprochen sind damit Leiter und Leiterinnen entsprechender Gruppen in Unternehmen und in Institutionen aus dem wirtschaftlichen und dem Non-profit-Bereich und aus der Erwachsenenbildung sowie selbständige Trainer und Berater. Wir denken vor allem an solche Gruppen und ihre Leiter, deren Anliegen es ist, sachbezogenes Lernen und Arbeiten mit persönlichem Lernen und Sich-Entwickeln zu verknüpfen.

Das ist nicht nur humaner, sondern auch effizienter: Allzu oft stolpert die Sachlösung, weil sie nicht mit dem Erwerb neuer sozialer Kompetenzen und veränderter Einstellungen einherging. Erst diese ermöglichen es den Teilnehmenden in ihrem sozialen und beruflichen Umfeld persönlich und mit der „Sache“ besser klarzukommen.

Wir sind uns bewusst, dass die in diesem Buch benutzten Begriffe wie Leiter oder Teilnehmer grammatikalisch gesehen maskulin sind. Wir verwenden sie hier als neutrale Begriffe, die eine Funktion und nicht eine Person meinen. Wir verwenden sie daher für Frauen und Männer. Es hat sich zudem auch in unseren Erfahrungen bestätigt, dass mit der maskulinen Wortform eher die neutrale Funktion verstanden wird, während mit der femininen Wortform rasch die Frau in der Rolle der Leiterin oder Teilnehmerin assoziiert wird und nicht die Funktion allein. Wir wollen den Lesern und Leserinnen und uns selbst jedoch auch die Komplizierung des Lesens (bzw. Schreibens) durch Formen wie „Leiter und Leiterin“ oder der bzw. die „LeiterIn“ ersparen.

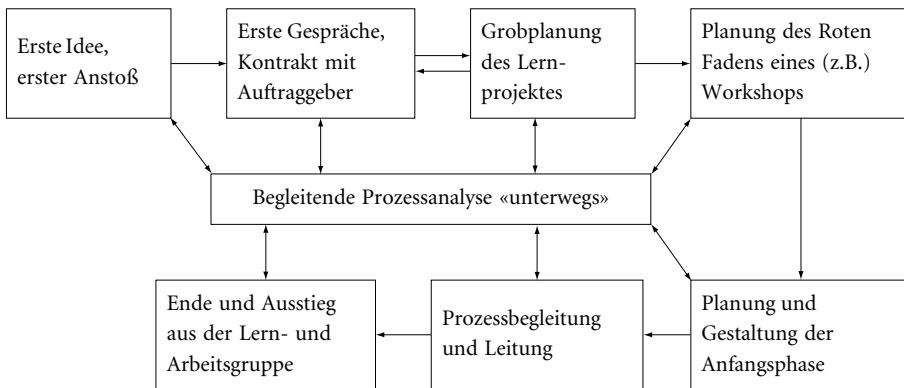
### 1.3 Aufbau des Buches

Die Gliederung orientiert sich am Ablauf eines Weiterbildungs- und/oder Problemlösungsprojektes, in dessen Rahmen Teilnehmende in Seminaren oder Workshops gemeinsam lernen und dabei bestimmte Themen und Anliegen bearbeiten wollen oder sollen. Sie folgt dem Weg

- ▶ von der ersten Idee, vom ersten Anstoß über die
- ▶ ersten Gespräche und den Kontrakt mit dem Auftraggeber,
- ▶ hin zur Grobplanung des gesamten Lernprojektes zur

- ▶ Planung des Roten Fadens (z. B.) eines Workshops und
- ▶ der Planung und Gestaltung seiner Anfangsphase,
- ▶ der Prozessbegleitung und Leitung,
- ▶ bis hin zum Ende und zum Ausstieg aus der Lern- und Arbeitsgruppe
- ▶ und der diesen Weg begleitenden Prozessanalyse „unterwegs“.

Der Ablauf eines Lernprojektes ist nicht gemeint als Stundenfolge auf der Uhr. Er besteht aus einer wahrscheinlichen Abfolge von Phasen und Schritten. Wahrscheinlich heißt: Manchmal muss ich einen Schritt zurück, muss mitunter manche Phasen mehrmals durchlaufen. Die Dauer der Phasen und ihre Intensität variieren.



**Abbildung 1.1** Der Weg eines Projektes (ideal)

Was im Nachhinein so wohlgeordnet aussieht, fing einmal mit einer Skizze an, die im ersten Gespräch über dieses Buch entstand. Wahrscheinlich sehen manche Projektskizzen ähnlich aus.

Das Buch kann helfen, sich rechtzeitig die nötigen Fragen zu stellen, hinzuschauen, was Ausgangslage und Umwelt beinhalten, welche Anliegen, Ziele und Interessen im Spiel sind und was sie für den Prozessverlauf und die Planung bedeuten. Es kann jedoch eigene Entscheidungen über das, was im jeweiligen Fall richtig ist und passt, nicht ersetzen, aber hoffentlich erleichtern, vielleicht ermöglichen.

Es gibt wenig, was eindeutig falsch oder richtig ist beim Gruppenleiten. Vieles erhält seine Wirkung und sein Leben aus der Situation, durch die beteiligten Menschen, durch das Thema und nicht zuletzt durch den Leiter selbst: als Person mit Grenzen und Möglichkeiten. Wenig ist unverändert wiederholbar von Projekt zu Projekt. Arbeit mit Menschen und Gruppen bleibt Maßarbeit.

Dieses Buch enthält in den einzelnen Kapiteln jeweils:

- ▶ Leitfragen, die wir aufgrund unserer eigenen Erfahrungen für nützlich halten, systematisch angeordnet entlang eines möglichen Ablaufes eines Projektes.

