



Mehr Gruppe wagen in der Beratung

Gruppenberatungsformate erfreuen sich wachsender Beliebtheit. Im Rahmen des vom Land Brandenburg finanzierten Projekts „AnpaG“ nutzten 39 Landwirtinnen und Landwirte die Chance, in thematischen Gruppen mit- und voneinander zu lernen. Begleitet von vier Beratungskräften packten sie Herausforderungen im ökologischen Gemüseanbau, in der mechanischen Unkrautbekämpfung, in der Grünlandbewirtschaftung und im ökologischen Kartoffelanbau gemeinsam an. Nach 17 Hoftreffen zogen sie eine positive Bilanz.

Die Autorinnen



Dr. Henrike Rieken

henrike.rieken@hnee.de



Evelyn Juister

Evelyn.Juister@hnee.de

beide: Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, Fachbereich Landschaftsnutzung und Naturschutz

Gruppenberatungsformate sind (weltweit) seit Jahrzehnten fester Bestandteil landwirtschaftlicher Beratungssysteme und in Wellen auch in Deutschland und einzelnen Bundesländern mehr oder weniger präsent. Die Namen für diese Formate variieren: Fieldschool, Arbeitskreis, Ringberatung,

Erfahrungsaustauschgruppe (Erf-Gruppe), Stable School oder Regionalgruppe. Allen gemein ist, dass Landwirtinnen und Landwirte einander beraten, um ihre betrieblichen Herausforderungen zu besprechen und Lösungen zu entwickeln.

Beratungskräfte übernehmen hierbei weniger die Fachberatung, sondern vielmehr die fachkundige Prozessgestaltung. Sie sorgen dafür, dass die beraterische Arbeit mit der Gruppe – Sichtbarmachen und Nutzen der Vielstimmigkeit/Multiperspektivität – zielführend über den definierten Zeitraum erfolgt und nutzen die Gruppe somit als „Beratungsinstrument“. Damit dies gelingt, wird das Anliegen des gastgebenden Betriebs während der Auftragsklärung in eine Schlüsselfrage übersetzt. Die Hoftreffen finden auf wechselnden Betrieben statt. Bestenfalls sind alle Teilnehmenden auch einmal Gastgeber.

Hoftreffen als Format

Gruppenberatung kann in ein Veranstaltungssetting eingebettet sein, welches verschiedene Elemente umfasst. Das Format „Hoftreffen“, das im AnpaG-Projekt (Frühjahr 2023 bis Ende 2024, s. B&B Agrar 2-2024, S. 30f) entwickelt wurde, ist als sechsstündiges Treffen konzipiert und umfasst die Bausteine: Ankommen, Feldrundfahrt, Mittagessen/Kaffee und Kuchen, Feedbackrunde, Gruppenberatung, Reflexion (individuell) und einen externen Input (optional). Das Vorgehen ist geprägt durch einen systemischen und lösungsorientierten Beratungsansatz sowie durch Moderation unter Beachtung der Gruppendynamik. Die Abfolge der einzelnen Bausteine wurde im Rückblick von den Teilnehmenden insgesamt als stimmig und unverzichtbar bewertet.



Die Hoftreffen folgen einem bestimmten Plan mit unterschiedlichen Bausteinen; Foto: Rieken

Impulse für die Praxis

Die gemeinsam erarbeiteten Ideen für Maßnahmen oder Erkenntnisse während der Hoftreffen sind auf Fragestellungen des gastgebenden Betriebs zugeschnitten. Sie sind betriebsindividuell umsetzbar, standortangepasst und realistisch – darin liegt die Stärke dieses Beratungsinstruments. Die Lösungsansätze inspirieren neben dem gastgebenden Betriebsleitenden auch die anwesenden Kolleginnen und Kollegen. So betonten die Teilnehmenden, dass sie durch die Außenwahrnehmung und Diskussion auch Impulse mit nach Hause nehmen konnten. Die gastgebenden Landwirtschaftsbetriebe haben zu 90 Prozent die erarbeiteten Ideen in konkrete Maßnahmen umgesetzt beziehungsweise diese bereits eingeleitet.

In der Grünlandgruppe waren Themen wie Bestandsführung von Ackerfutter oder die Grünlandbewirtschaftung auf mageren/trockenen Standorten maßgeblich. Ein Betrieb suchte zum

Beispiel in der Gruppe Hilfe beim Management seiner Luzernegras-Bestände. Seine Frage war, ab wann sich Neusaaten für ihn lohnen und welche Komponenten für seine schwierigen Standorte zu empfehlen sind. In der Ackergruppe standen Verfahren der mechanischen Beikrautregulierung im Fokus. Ein gastgebender Betrieb klärte beispielweise die Frage in der Gruppe, ob und wie er das Beikrautmanagement in den Winterrungen verbessern kann. Die Kartoffelgruppe widmete ihre Hoftreffen dem Thema „Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung“. Aufgrund des hohen Wissensstands der Teilnehmenden und der Konkurrenzsituation in einem engen Marktsegment war die Auswahl passender Schlüsselfragen für die Gastgeberbetriebe anspruchsvoll.

Grenzen der Gruppenarbeit

Nicht alle Themenfelder eignen sich gleichermaßen gut. Bei der Arbeit mit einer Gruppe sollte stets im Blick behalten werden, dass eine sehr wohlwollende kollegiale bäuerliche Grundhaltung auch ihre Grenzen hat. Denn landwirtschaftliche Unternehmerinnen und Unternehmer stehen insbesondere in engen Märkten auch im Wettbewerb zueinander. Ihr aufgebautes Wissen stellt auch eine Säule ihres Unternehmenskapitals dar. Um das Wissen in einer Umgebung mit potenziellen Marktkonkurrenten zu teilen, ist sorgsam darauf zu achten, wie ausgeprägt die Bereitschaft zur Öffnung gegenseitig ist. Manchmal ist eine Themenanpassung sinnvoll oder es braucht eine klare Absprache zur Vertraulichkeit unter allen Gruppenmitgliedern (Konsens).

Prozesskompetenz gefragt

Die notwendigen Beratungskompetenzen liegen insbesondere im Prozess und im Gruppenmanagement. Beratungskräfte, die das Instrument der Gruppenberatung nutzen, sollten Freude daran haben, Menschen zusammenzubringen und eine Lernumgebung zu schaffen, in der das Anwendungswissen optimal zum Einsatz kommt und gemeinsam passende Lösungen entwickelt werden. Dabei können auch kleine Schritte wertgeschätzt werden – nach dem Motto: Der Weg zählt mehr als das Ziel.

Die Arbeit mit der Schlüsselfrage ist – wie der Name schon sagt – der Schlüssel zur strukturierten Lösungsarbeit. Es braucht somit beraterische Skills, um eine für das Setting passende Frage zu extrahieren (Auftragsklärung). Anknüpfend daran ist ein Repertoire von (systemischen) Fragen für das Heben der Schlüsselfrage und des Erfahrungswissens hilfreich und nützlich. Ein wichtiges Werkzeug in der Gruppenberatung ist folglich die passende Fragetechnik.

Auswahlkriterien für die Gruppe

Beratungskräften mit Interesse an der Erweiterung des eigenen Portfolios muss klar sein, dass mit der Umsetzung von Gruppenberatungsformaten die Akquise der Gruppe einhergeht, die Koordination der Treffen und die strukturierte, beraterische Arbeit währenddessen. Beim Aufbau und für den Erfolg der Gruppe sind folgende Kriterien entscheidend:

- ähnliche fachliche Fragestellungen,
- vergleichbare Erfahrungen und die Bereitschaft etwas verändern zu wollen,
- eine Balance der Heterogenität/Homogenität,
- Lust und Interesse an der Arbeit in einer kollegialen Gruppe,
- Freiwilligkeit und Offenheit,

- Verbindlichkeit und Verlässlichkeit,
- ausreichend Zeitkapazitäten,
- ausreichend gastgebende Betriebe,
- Neugierde und Leidenschaft für die Themen,
- möglicherweise Interesse an gemeinsamer Versuchsanstellung,
- Menschen mit Reputation, welche andere motivieren können sowie
- räumliche Nähe (circa 80 Kilometer).

Beraterqualifizierung

Da die vier beteiligten Beratungskräfte keine Vorerfahrungen mit dem Beratungsinstrument „Gruppenberatung“ hatten, durchliefen sie ein viertägiges Training. Das Training thematisierte die Arbeitsweise und Rolle der Beratungskraft in der Gruppenberatung. Im Unterschied zur einzelbetrieblichen Fachberatung ist die eigene fachliche Expertise zurückzustellen und vielmehr eine Expertise gefragt, die das Erfahrungswissen der anwesenden Landwirtinnen und Landwirte sichtbar und für die Lösungsentwicklung nutzbar macht.

Welche Techniken hierfür zielführend sind und wie sie angewendet werden können, wurde im Training geübt. Am Ende des Trainings hatten die Beratungskräfte ihr eigenes Drehbuch für das erste Hoftreffen erstellt und Rückmeldung von den Kollegen und Kolleginnen sowie der Trainerin erhalten. Insgesamt schätzten die Beratungskräfte das Training zur Vorbereitung inklusive der zur Verfügung gestellten praktischen Materialien als sehr hilfreich ein.

Um das Format im Land Brandenburg auszuweiten, sollten regionale Angebote zur Qualifizierung von Beratungskräften in Gruppenberatungsmethodik bereitgestellt werden. Gruppen bestehen bestenfalls über mehrere Jahre und sind keine einmaligen Veranstaltungen mit wechselndem Publikum. Deshalb sollte die Förderung von Gruppenberatung auch verstetigt werden.

Finanzierung sicherstellen

Aufgrund der vielfältigen begrifflichen Auslegungen empfiehlt sich die Entwicklung eines transparenten Verständnisses darüber, welche Art Gruppenberatungskonzepte mit öffentlichen Mitteln gefördert werden sollen. Der Fokus sollte auf dem erklärten Nutzen der „Gruppe als Beratungsinstrument“ liegen, um die Lücken im regionalen Bildungs- und Beratungssystem weiter zu reduzieren und die öffentlichen Gelder zielführend einzusetzen.

Bei einem Aufwand von 1.300 Euro je Treffen sind Förderoptionen auszuloten und eine nachhaltige Finanzierung sicherzustellen. Aus der Erfahrung im AnpaG-Projekt sind drei Treffen im Jahr realistisch. Eine jährliche Beteiligung der Landwirte und Landwirtinnen an den Kosten ergibt bei zehn Teilnehmenden einen Jahresbeitrag in Höhe von 390 Euro Jahresbeitrag (Vor- und Nachbereitung, Durchführung, Catering).

Fazit des erprobten Formats

Was hat das erprobte Gruppenberatungsformat bewirkt? Nach 17 erfolgten Hoftreffen zogen die Landwirtinnen und Landwirte sowie die Beratungskräfte Bilanz. Nachfolgend die wichtigsten Ergebnisse aus dem AnpaG-Projekt:

Feedback: Die Teilnehmenden, insbesondere auch die gastgebenden Betriebe, wertschätzten die kollegiale Runde und konnten ganz konkrete Maßnahmen „mitnehmen“. Im Ablauf der Hoftreffen war der Baustein „Feedbackrunde“ fester Bestandteil. Entgegen manchen Vorurteilen zeigt die Praxis, dass dieser Abgleich von Außen- und Selbstwahrnehmung etwas sehr Besonderes ist. Denn wann hat die Betriebsleitung schon einmal neun wertschätzende Kolleginnen und Kollegen auf dem Betrieb inklusive wertschätzender Rückmeldungen zu Highlights und Potenzialen?

Methodik: Die Vorbereitung und Durchführung der Hoftreffen in einem vorgegebenen Rahmen sind für Beratungskräfte anspruchsvolle Aufgaben, die nicht unterschätzt werden sollten. Die methodische Vorbereitung, zum Beispiel in Form eines mehrtägigen Trainings und begleitender Supervision, ist gut investierte Zeit und schafft Ressourcen, die zum tragfähigen Aufbau und Führen der Gruppen beitragen.

Beratungsskills: Nicht alle Beratungskräfte sind für das Format gleichermaßen geeignet. Hier gilt es sorgsam und ehrlich auszuloten, ob das Format passend ist. Fähigkeiten fallen nicht vom Himmel. So erfordert die Ausbildung neuer Skills zur Gruppenberatung Zeit sowie die Bereitstellung von Ressourcen durch die Beratungsorganisation. Über das AnpaG-Projekt wurden vier Trainingstage durchlaufen und im Projektverlauf fanden Reflexions- und Feedbackgespräche mit den Prozessbegleiterinnen statt. Das Erlernen neuer Beratungsroutinen braucht eine passende Lernumgebung für die Beratungskraft.

Beratungsportfolio: Formate, die eine Gruppe als „Beratungsinstrument“ nutzen, erweitern das Portfolio von Beraterinnen und Beratern. Sie schaffen für ihre Klientinnen und Klienten vertrauensvolle Räume für gemeinsames Wachsen – entlang unterschiedlichster fachlicher Herausforderungen. Eingebettet in komplementäre Ansätze bietet die Gruppenberatung für die Klientinnen und Klienten Raum, Neues zu erproben, Feedback zu erhalten (Außenwahrnehmung) und Kollegialität zu erfahren. Verknüpft mit einzelbetrieblicher (Fach-)Beratung kann sich darüber eine optimale Begleitung für (komplexe) betriebliche Veränderungsprozesse entwickeln – insbesondere auch für Beratungskräfte, die in Teams unterschiedlicher fachlicher und prozessualer Ausrichtung arbeiten.