

8.44 Kompetenzentwicklung für Führungskräfte im „Gruppencoaching“ Methode, Praxis und Nutzen

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie „Gruppencoaching“ als Form der Kompetenzentwicklung für Führungskräfte verstanden wird,
- in welchen Phasen und mit welchen Methoden im Gruppencoaching gearbeitet wird,
- welche Vorteile und welchen Nutzen diese Form der Kompetenzentwicklung hat,
- wie Personalverantwortliche die Arbeitsform des Gruppencoachings einschätzen.

Der Autor

PD Dr. phil. habil. Frank Michael Orthey, Diplom-Pädagoge, Trainer und Berater für Lern-, Führungs- und Modernisierungsprozesse in Profit- und Non-Profit-Organisationen, Konzeptentwicklung und -beratung, Einzel- und Gruppencoaching, Autor, Gesellschafter der AG SoVal Beratung, Privatdozent an der Fakultät für Pädagogik der Universität Bielefeld, Gastprofessuren in Klagenfurt und Wien.

Kontakt: Frank@Ortheys.de, www.orthesys.de, www.ag-soval-beratung.org, www.timesandmore.com

Inhalt

	Seite
Shortcut.	2
1 Die Arbeitsform „Gruppencoaching“.	3
2 Die Phasen im Gruppencoaching	7
2.1 Falldarstellung.	8
2.2 Nachfragephase	9
2.3 Erweiterungen und Hypothesenbildung	9
2.4 Reflexionsphase mit Handlungsalternativen.	11
2.5 Reflexion der Fallarbeit.	11
3 Vorteile und Nutzen des Gruppencoaching	13
4 Stimmen aus der Personalabteilung	14
5 Anhang: Methoden im Gruppencoaching.	16
Literatur.	19

Shortcut

Eine Gruppe von acht Personen – drei Frauen, fünf Männer – im Stuhlkreis in einem oberbayrischen Seminarhotel. Aus dem Begrüßungsplakat an der Eingangstüre geht hervor, dass es sich um ein „Gruppencoaching“-Seminar für Führungskräfte eines Großunternehmens handelt.

In der Mitte des Stuhlkreises liegt ein Flipchartblatt, das in fünf Felder aufgeteilt ist und eine Hausform hat. Es ist mit Wachsmalkreiden zum Teil bildhaft, zum Teil verbal gestaltet worden. Die TeilnehmerInnen konzentrieren sich auf dieses Papier. Gelegentlich schauen sie einen Kollegen an, der dazu berichtet. Niemand fragt etwas. Nach etwa zehn Minuten beendet der Erzähler seinen Bericht mit einer – etwas längeren – Frage. Auf Nachfragen eines der Teilnehmenden, der anscheinend eine besondere Rolle einnimmt, entscheidet sich der Erzähler dann aber für eine kürzere Variante. Dann stellen alle aus dem Kreis Fragen. Nur gelegent-

lich interveniert derjenige, der zuvor auch beim Erzähler zu seiner langwierigen Abschlussfrage nachgehakt hatte – offensichtlich ist er der Leiter: „Bitte hier noch keine Deutungen! Nur Informationsfragen ...“

Etwa eine halbe Stunde später: Der ursprüngliche Erzähler sitzt auf einem anderen Stuhl und antwortet auf die Fragen der KollegInnen. Überraschenderweise spricht er dabei über sich selbst als sei er ein anderer ...

Weitere zehn Minuten später stehen die sieben KollegInnen der Gruppe etwas abseits im Seminarraum und diskutieren erregt über ihre Führungskraft, die momentan wieder mal „auf Seminar“ ist ... Der ursprüngliche Erzähler steht abseits und hört aufmerksam und offenbar angestrengt zu. Manchmal macht er sich Notizen ...

Nach weiteren zehn Minuten hat die Gruppe bereits wieder einen Ortswechsel hinter sich – und nun streiten anscheinend „innere Stimmen“ des Erzählers miteinander über diesen. Derselbe wieder abseits, zuhörend, schweigend, gelegentlich schreibend ...

Die Fortsetzung der Szene sieht ihn dann wieder aktiv: Er bewegt Gruppenmitglieder im Raum herum wie „Stellschieber“ auf einer Skala, gibt ihnen von hinten Sätze vor, befragt sie. Dann nimmt er Stellung zu dem, was in der letzten Stunde erlebt hat und ist anschließend wieder im Gruppenprozess eingebunden. Offenbar geht es jetzt darum, konkrete Handlungsalternativen bezogen auf seine ursprüngliche Frage zu identifizieren. Nach zwei Stunden bekommt der Erzähler dann vom Leiter das „letzte Wort“. Dieser bedankt sich bewegt für die intensive Erfahrung, die vielen Ideen und besonders die konkreten Handlungsalternativen.

Dann lädt der Leiter zur Prozessanalyse ein. Die Gruppe forscht nach „Förderlichem“ und „Hinderlichem“ in den vergangenen eineinhalb Stunden, überlegt, was sich „gespiegelt“ haben könnte und reflektiert „Stolpersteine“ und „Highlights“.

Nach einer weiteren viertel Stunde sehen wir sie beim Kaffee in der wärmenden Sonne stehen.

1 Die Arbeitsform „Gruppencoaching“

Die Arbeitsform des „Gruppencoaching“ (vgl. Wallner 2003), die hier bezogen auf die Zielgruppe der Führungskräfte vorgestellt wird, stellt

8.44 Kompetenzentwicklung für Führungskräfte im „Gruppencoaching“

eine Weiterentwicklung von Formen der „Praxisberatung“ (Schulz von Thun 1999), der „kollegialen Beratung“ (Klimek 2004), der Arbeit im „reflecting team“ oder der „Führungsberatung“ (Geissler/v. Dawans 1990) als *Form berufsbezogener Beratung in der Gruppe* dar.

Auch in gut funktionierenden Arbeitszusammenhängen professioneller und erfahrener Führungskräfte gibt es Raum für Verbesserungen, Veränderungen und Entwicklung. Für solche Situationen bietet „Gruppencoaching“ Unterstützung an: Belastendes, Irritierendes und Krafraubendes aus der Alltagsarbeit kann angesprochen, reflektiert und lösungsorientiert bearbeitet werden. Die Grundidee ist dabei, durch Fragen, Einführung, kreative und erlebnisaktivierende Rekonstruktionsmethoden die jeweilige Situation intensiv und in all ihren (systemischen) Dimensionen zu verstehen. Im Anschluss können auf dieser Grundlage gemeinsam *Lösungsstrategien, Handlungsalternativen und Veränderungsprozesse* entwickelt werden.

Der Prozess des Verstehens beschäftigt sich mit *vier Dimensionen des beruflichen Handelns*:

- mit den institutionellen und organisationalen Rahmenbedingungen,
- mit der Funktion und den dazugehörigen Arbeitsaufgaben,
- mit den bestehenden Arbeitsbeziehungen und den Interaktionsprozessen im Kontext der jeweiligen Kommunikationssysteme (Teams, Abteilungen usw.),
- mit der beruflichen Rolle und der eigenen Person, d.h. den eigenen inneren Motiven, Wünschen und Befürchtungen.

Die spezielle Chance liegt im Gruppencoaching in den *unterschiedlichen Erfahrungen und Sichtweisen* der TeilnehmerInnen. Da jeder die Welt mit eigenen Augen sieht, entsteht ein differenziertes Bild, das ganz unterschiedliche Aspekte der Situation nachzeichnet oder eröffnet. Die Gruppe wirkt wie ein Prisma, das die einzelnen Anteile des Lichtes deutlicher sichtbar macht und so ein umfassendes Verstehen der jeweiligen Situation und ihrer Dynamik ermöglicht. Das Wissen und die Erfahrungen der GruppenteilnehmerInnen können die eigenen Fähigkeiten zur Problemlösung und Entwicklung ergänzen und bereichern. Die TeilnehmerInnen lernen mit- und auch voneinander.

Im Gruppencoaching werden von der Gruppe und einem/r BeraterIn in einer strukturierten Form *Praxisfälle* bearbeitet. Fälle sind dadurch gekennzeichnet, dass

- es sich um ganz *konkrete* (also nicht verallgemeinerte) Problemlagen handelt,
- die/der FalleinbringerIn selbst von dieser Situation *betroffen* ist,
- diese Situation für sie *wichtig* ist,
- die Situation einen *ungeklärten, klärungsbedürftigen Teil* enthält,
- die Situation aus dem *eigenen Verantwortungsbereich* stammt und selbst beeinflusst werden kann,
- die/der FalleinbringerIn sich mit dieser konkreten Situation *auseinandersetzen will*.

Der *Anliegenklärung und Fallauswahl* kommt im Hinblick auf die beabsichtigte strukturierte Gruppencoachingsitzung eine zentrale Bedeutung zu. Im ungünstigsten Fall kommt es anschließend in der Fallarbeit zu „Un-Fällen“, wenn sich herausstellt, dass es sich nicht um einen „Fall“ im oben definierte Sinne handelt, weil beispielsweise eine verallgemeinerte Situation geschildert wird bzw. der Fallbesitzer/die Fallbesitzerin keinen Einfluss auf die Situation hat. Dann ist häufig viel Zeit für Fallbesitzer und Gruppe mehr oder weniger fehlinvestiert.

Die Identifizierung der Fälle kann methodisch strukturiert und unterstützt werden – zum Beispiel durch sogenannte „Hebammengespräche“, bei dem zwei TeilnehmerInnen in einem Gespräch von etwa zwei mal 15 Minuten die Fälle durch aktives Zuhören, Nachfragen, Zusammenfassen und Bündeln ihre eigenen Anliegen auf den Punkt bringen (Schulz von Thun 1999, S. 32/33). Auch das Malen eines Bildes der Situation – ggf. unterstützt durch Impulsfragen – kann förderlich im Hinblick auf die Fallidentifikation sein. Viele andere methodische Settings sind in dieser *Vorklärungsphase* möglich und sinnvoll, wenn sie die Funktion unterstützen, in einer Selbstklärungsphase das *eigentliche Anliegen* der FallbesitzerInnen *genauer zu identifizieren*. Hilfreich ist es, zum Abschluss dieser Phase *eine Klärungsfrage* im Hinblick auf die Fallarbeit formulieren zu lassen. Im Sinne eines systemischen Ansatzes bietet sich hierfür insbesondere das „Thomann-Schema“ an, bei dem die Anliegenklärung in vier Feldern – systemischer Kontext, Anliegen, konkrete Schlüssel-situation, innere Situation – unter einem Dach, der Überschrift, dem Fall-Titel, strukturiert wird (vgl. Schulz von Thun 1999, S. 34–39).

8.44 Kompetenzentwicklung für Führungskräfte im „Gruppencoaching“

Nicht zu unterschätzen ist der *Klärungs- oder gar Beratungswert dieser Vorklärungsphase*, weil innere Strukturen und Zusammenhänge der Situation bereits hier für den Protagonisten deutlich werden können. Häufig wird diese Phase von den Teilnehmenden zunächst eher als schwierig empfunden, im Nachhinein dann jedoch als außerordentlich förderlich und klärend. Denn das Durchdenken der eigenen Arbeitssituation ermöglicht bereits Transparenz über systemische Zusammenhänge, Problemfelder, aber auch über die – sonst selten erfahrene – Vielfältigkeit und Qualität der eigenen (Führungs-)Arbeit. Die bei der Vorklärung entstandenen Produkte – Bilder, Flipcharts – sind gute Medien, um die Fallbearbeitung zu unterstützen, z.B. durch die Möglichkeit, ein Bild mittels der Phantasien der Fallbearbeitungsgruppe erweiternd zu deuten bzw. immer wieder Bezug zu visualisierten Elementen oder auch Symboliken nehmen zu können.

Grundwerte im Gruppencoaching

Rauen (<http://coaching-newsletter.de>, Coaching-Newsletter von Christopher Rauen, 2004 – 2006 vom 29.06.2004) hat folgende *Grundwerte im Coaching* benannt, die auch für das Setting „Gruppencoaching“ grundlegend sind:

- Das Anliegen des Klienten.
- Die Freiwilligkeit des Klienten.
- Das Selbstmanagement des Klienten.
- Die gegenseitige Akzeptanz von Coach (hier zudem: kollegialen BeraterInnen) und Klient.
- Die Offenheit und Transparenz des Coachingprozesses.
- Die Veränderungsbereitschaft des Klienten.
- Die Diskretion des Coachs (hier zudem: der kollegialen BeraterInnen).
- Die Neutralität des Coachs.
- Das Vertrauen in den Coach.
- Die Ziel- und Leistungsorientierung im Coachingprozess.

2 Die Phasen im Gruppencoaching

Das Modell Gruppencoaching ist (hier) in fünf Phasen untergliedert – und orientiert sich damit an Arbeitsmodellen aus dem Kontext der Supervisionsarbeit mit Gruppen und Teams (Rappe-Giesecke 1990). Gruppencoaching findet in Gruppen von fünf bis acht Personen und unter der *Leitung eines professionellen Beraters/einer Beraterin* statt. Dessen bzw. deren Rolle ist es, für eine „gute Struktur“ zu sorgen, insbesondere in der dritten Phase die Entscheidung für die methodische Form der Erweiterungen zu treffen und den Gesprächsprozess der Gruppe – z.B. durch Fragen, Impulse, Zusammenfassungen, Akzentuierungen – zu unterstützen. Diese Form der Beratung lebt von den Interaktionsdynamiken in der Beratungsgruppe, insofern ist die Steuerung sehr zentral. Meist ist sie besonders erfolgreich und hilfreich, wenn sie nicht als solche wahrgenommen wird. „Über-Steuerung“ wirkt hingegen hemmend für den mit dieser Arbeitsform angesteuerten dynamischen Interaktionsprozess. Ratschlaggeber und Selbstinszenierer sind als Berater in dieser Arbeitsform hinderlich. Da fragt sich die Gruppe dann gelegentlich, wofür sie gebraucht wurde – vielleicht als Publikum?

Kleinere (weniger als fünf Teilnehmende) oder größere Gruppen (mehr als acht Teilnehmende) sind erfahrungsgemäß weniger geeignet für diese Arbeitsform, weil sie in ihrer Assoziationsdynamik begrenzt bzw. mit der entstehenden Komplexität überfordert sein können. Ab fünf TeilnehmerInnen bietet es sich deshalb manchmal an, mit einem BeobachterInnen-Außenkreis zu arbeiten. Die BeobachterInnen geben dann in der fünften und abschließenden Phase *Rückmeldung zum Beratungsprozess* (ansonsten sind sie in ihrer Beobachterrolle gebunden und dürfen nicht eingreifen).

Impulsfragen für die BeobachterInnen im Gruppencoaching

- Welche *Impulse und Interventionen* waren für den Verlauf der Fallbearbeitung wichtig? Wo waren neue Akzente, die zu sichtbaren Veränderungen im Verlauf der Fallbearbeitung führten?
- Welche Themen fielen in der Fallbearbeitung *unter den Tisch*?
- Waren *Rollen* im Bearbeitungsprozess der Fallbearbeitungsgruppe zu beobachten?

8.44 Kompetenzentwicklung für Führungskräfte im „Gruppencoaching“

- Gab es *Differenzen* in der Fallbearbeitungsgruppe? Woran waren sie erkenntlich?
- Wo wurden *Emotionen und Befindlichkeiten* in der Fallbearbeitung sichtbar?
- Was wurde über *Themen aus dem Fall im Bearbeitungsprozess* sichtbar? Spiegelten sich Themen im Prozess?
- ...

2.1 Falldarstellung

Ein/e TeilnehmerIn aus der Beratungsgruppe stellt einen Fall aus ihrer/seiner konkreten beruflichen Praxis vor. Sie/er wird während der Erzählung nicht unterbrochen. Es ist wichtig, dass hier das „erzählt“ wird, was der Fallbesitzerin/dem Fallbesitzer wichtig ist – und *wie* es ihm/ihr wichtig erscheint. Auch das „Nicht-Erzählte“, die Art und Weise oder die Dauer der Erzählung kann wichtige Impulse für die Beratung beinhalten. Die Fall Erzählung wird damit abgeschlossen, dass die/der TeilnehmerIn präzisiert, was sie/er von der Fallbearbeitung erwartet: *Was möchte ich geklärt bekommen? Was ist unklar an meiner Handlungssituation?*

Beispiele für Fälle im Gruppencoaching

Organisationsebene:

- Wie baue ich erfolgreich und zeitgerecht eine weltweite Vertriebsorganisation mit begrenzten personalen und finanziellen Ressourcen auf?
- Wie setzte ich die Folgen der Umstrukturierung ohne Einbußen der Arbeitsleistung im Team um?

Beziehungsebene:

- Wie gehe ich angemessen mit meiner Mitarbeiterin Z so um, dass sie ihre Performance deutlich steigert und besser ins Team integriert wird?

- Entlassung als Entlastung: Wie kann ich den Trennungsprozess in meiner Abteilung möglichst entlastend und wertschätzend gestalten?

Personenebene:

- Wie gehe ich meinen nächsten Karriereschritt angemessen (nicht) an?
- Wie komme ich endlich zu einer angemessenen Arbeitszeitbelastung und vermeide einen Burn-Out?

2.2 Nachfragephase

Hier haben die TeilnehmerInnen die Möglichkeit, ihre Vorstellungen von dem Fall über Nachfragen zu erweitern und Unverständlichkeiten aufzulösen. Keinesfalls soll dieses Nachfragen den Charakter versteckter Deutungen bekommen („Haben Sie schon einmal daran gedacht ...?“). Es geht um *Verständnisfragen* und um *Informationen* zum Gegenstand der Beratung. Dabei treten auch überraschende und bereits klärende Erlebnisse ein, weil der Fallbesitzer/die Fallbesitzerin erkennen kann, was über seine/ihre Erzählung hinaus auch wichtig sein könnte: „*Oh, ... gute Frage ...*“ Nach-Fragen können auch impulsgebend für Nach-Erzählungen des Fallbesitzers sein: „*Ja, das hatte ich noch vergessen, das solltet ihr aber unbedingt noch wissen ...*“

2.3 Erweiterungen und Hypothesenbildung

Die Fallbesitzerin/der Fallbesitzer wird in dieser Phase meist zum Zuhören verpflichtet (Ausnahme, wenn er eine „Rolle“ oder eine Funktion übernimmt). Er/sie soll das Assoziierte auf sich wirken lassen. Die TeilnehmerInnen der Coachinggruppe bilden das Zentrum der Bearbeitung. Es geht darum, etwas davon deutlich werden zu lassen, was bei den Zuhörenden ausgelöst wurde und dadurch zu *neuen Sichtweisen* auf den Fall, auf Situationen, Personen, Beziehungen oder organisationale Zusammenhänge zu kommen. Es geht um *Erweiterungen und Perspektiveneröffnung*, um Möglichkeiten, wie der Fall und seine Zusammenhänge *auch* (re-) konstruierbar sein könnte.

8.44 Kompetenzentwicklung für Führungskräfte im „Gruppencoaching“

Dies kann u.a. geschehen über den Austausch von

- Gefühlen, Vorstellungen und Phantasien,
- eigenen *Erfahrungen*, die durch den Fall angesprochen und in Erinnerung gerufen wurden,
- *Identifikationen* mit beteiligten Personen im Fall,
- *Hypothesen* zur Diagnose des Fallgeschehens.

Die Entscheidung für solche methodischen Erweiterungen trifft der den Beratungsprozess steuernde Berater bzw. die Beraterin.

Besonders nachhaltig wirkt häufig die Identifikation mit Personen aus der Fall Erzählung. Der steuernde Berater leitet beispielsweise kurz mit einer Phantasiereise ein: „*Stell Euch jetzt mal Norbert vor, wie er abends nach der Arbeit in seine S-Bahn einsteigt. Was geht ihm durch den Kopf, wenn er an die Teamsitzung zurückdenkt?*“ Identifikationen werden immer in der „Ich-Form“ ausgetauscht. Wenn die Assoziierung gut in Gang gekommen ist, entwickelt sich ein dialogisches Geschehen sehr unterschiedlicher Gedanken. Es geht dabei nicht um Konsens und Übereinstimmung, insbesondere widersprüchliche Gedanken von Protagonisten sind für den Fallbesitzer/die Fallbesitzerin häufig hilfreich. Norbert: „*Da hat sich der Chef mal wieder einen dicken Hund geleistet, als er Frau Bleibtreu mit dem zurückhängenden Projektstatus konfrontiert hat – das war ja fast frauenfeindlich ...*“ „*Na ja, leicht hat der Chef es ja nicht, der steht auch stark unter Druck momentan und die Frau Bleibtreu hat ihn zuvor schon sehr gereizt.*“ Wenn der assoziative Prozess versiegt, bietet sich ein Switch zu einer anderen Person an. Auch kleine Dialoge – mit oder ohne vorgegebener Rollenverteilung – können erweiternd wirken: „*Stell Euch vor, morgen früh um kurz vor halb neun in der Abteilung. Norbert trifft Frau Bleibtreu und Herrn Ohnesorg beim Kaffeepausch. Das Thema mit der eskalierten Teamsitzung liegt ja seit Tagen in der Luft. Und heute steht die nächste an. Es entsteht folgendes Gespräch ...*“ Die methodischen Variationsmöglichkeiten sind vielfältig: So können auch innere Gefühle von beteiligten Personen streiten oder ein „inneres Team“ (Schulz von Thun 1998) kommt in den Dialog, das Interaktionsgeschehen kann in Rollenspielen oder Aufstellungen gerahmt werden usw.

Es geht dabei nicht darum, die Situation „objektiv“ zu rekonstruieren, sondern darum, die *Sichtweisen zum Fall zu erweitern* und neue, alternative Deutungshorizonte zu erschließen. In dieser zentralen Phase im Grup-

pencoaching wird das Deutungsmaterial für die lösungsorientierte Weiterarbeit generiert.

2.4 Reflexionsphase mit Handlungsalternativen

Zunächst erhält die Fallbesitzerin/der Fallbesitzer die Gelegenheit, auf die Assoziationen aus der dritten Phase einzugehen: „*Wie ging es Dir beim Zuhören? Was war neu? Was überraschend, ungewöhnlich? ...*“ Dann wird ein *Gruppengespräch* über den Fall eröffnet, in dem es um *Deutungen, Erklärungen und Lösungsperspektiven* zum Fall geht. Dabei werden diese auf Viabilität hin reflektiert, also daraufhin, inwiefern die Wahrnehmungen, Deutungen, Erkenntnisse oder Lösungsperspektiven zur Person und Situation des Fallbesitzers/der Fallbesitzerin „passen“ und für ihn/sie brauchbar sind.

Abschließend werden *Handlungsalternativen* für den Protagonisten zusammengefasst (manche Fälle enden auch auf Klärungsniveau). Auch das Ausprobieren von Handlungsalternativen, z.B. im Rollenspiel, kann sinnvoll sein, weil es dem Fallbesitzer eine Erfahrung mit gefühlsmäßigen Resonanzen unterschiedlicher Handlungsoptionen ermöglicht.

Abschließend wird die Fallbesitzerin vom Leiter gefragt, wie es ihr mit dem Ergebnis der Gruppencoachingsitzung im Verhältnis zum eingangs formulierten Anliegen geht. Sie bzw. er schließt damit die Beratung ab.

Eine anschließende Abschlussrunde in Blitzlichtform über Wahrnehmungen zum Beratungsprozess oder auch ein Sharing kann zur Überleitung in die fünfte Phase hilfreich sein.

2.5 Reflexion der Fallarbeit

Hier wird der *Arbeitsprozess der Coachinggruppe* reflektiert. Dabei wird von der Fallarbeit zur *Thematisierung des Beratungssystem* gewechselt. Der Charme dieses Ebenenwechsels besteht darin, möglichen Spiegelungen von Fallinhalten im Hier-und-Jetzt der Fallbearbeitung auf die Spur zu kommen (Rappe-Giesecke 1990, S. 119 f.). Häufig bekommt der Fall hier nochmals einen Zugewinn an Betroffenheit und Nachhaltigkeit, insbesondere wenn sich Fallelemente in der Beratung gespiegelt haben: wenn also z.B. im Fall das Mann-Frau-Thema zentral war und die Differenz von Männern und Frauen auch im Beratungsprozess sichtbar wurde. Erkundet und untersucht werden in dieser Phase *Muster und Dynamiken im Beratungssystem*. Hierdurch kann das Beratungssystem

8.44 Kompetenzentwicklung für Führungskräfte im „Gruppencoaching“

etwas über sich lernen und diese Erkenntnis in der Weiterarbeit berücksichtigen.

Eckdaten „Gruppencoaching für Führungskräfte“

Dauer:	1. Modul: 3,5 Tage 2. Modul nach 3 Monaten: 2,5 Tage, Follow-Ups: 1,5 – 2,5 Tage optional im Rhythmus von 3 – 6 Monaten
Gruppengröße:	14 TeilnehmerInnen in zwei Fallarbeitsgruppen à 7 TeilnehmerInnen
TrainerInnen:	2 LeiterInnen mit Beratungs- und spezifischen Gruppencoachingkompetenzen
Zielgruppe:	Erfahrene Führungskräfte, die mindestens 4 Jahre Führungserfahrung haben. Projektleiter, deren Auf- gabe zu einem hohen Anteil die Koordination und Füh- rung von Mitarbeitern umfasst.
Teilnahme- voraussetzung:	Kenntnis der unternehmensspezifischen Führungsinstrumente
Inhalte:	<ul style="list-style-type: none">– Arbeit an konkreten eigenen Praxisfällen,– Analyse herausfordernder Situationen aus dem Führungsalltag,– Reflexion persönlicher Verhaltensmuster,– Person- und situationsangemessenes Führungsverhalten,– Entwicklung von Handlungsalternativen für schwierige Führungssituationen,– Feedback zum eigenen Führungsverhalten,– Methode kollegialer Beratung.

3 Vorteile und Nutzen des Gruppencoaching

- Die Beratung erfolgt unmittelbar an einer konkreten *Praxissituation* aus dem betrieblichen Führungskontext. Dadurch ist die Betroffenheit, der Problembezug und auch der mögliche Transfer zurück in das betriebliche Kommunikationssystem besonders ausgeprägt.
- Die Beratung ermöglicht *bedarfsorientierte personenbezogene Kompetenzentwicklung*, die unmittelbar an den Fall anschließt und doch auch über diesen hinausreicht. Sie unterstützt damit das Lernen in besonders nachhaltiger Weise, weil es hier nicht um das situativ abgekoppelte Lernen von Werkzeugen oder Methoden geht, sondern um anwendungsbezogenes Wissen, Verhalten und um Haltungen.
- Die *Durchdringung von allen für professionelles Handeln relevanten systemischen Ebenen* nähert die Komplexität des Lernens der Komplexität des Gegenstands „Führung“ an. Das erhöht die Akzeptanz und erleichtert den Transfer.
- Gruppencoaching unterstützt die *Erweiterung beruflicher Handlungskompetenz*. Alle Beteiligten lernen in den unterschiedlichen Perspektiven und Rollen Unterschiedliches für ihre Führungsaufgabe. Die zu entwickelnde Handlungskompetenz hat personenbezogene, soziale, beziehungsbezogene und methodische Anteile: Der Fallbesitzer entwickelt Deutungs- und Handlungsalternativen zur Bearbeitung seines Falles, erkennt eigene Muster und Stärken, die Mitglieder der Coachinggruppe können Anchlüsse zu ähnlichen Fällen aus ihrem Führungsalltag herstellen, sie verbessern ihre Wirksamkeit im Interaktionsgeschehen, alle Beteiligten können ihre (kollegiale) Beratungskompetenz sowie ihre Beobachtungs- und Reflexionskompetenz weiterentwickeln usw.
- Diese Handlungskompetenz wirkt über die Personen und die Interaktionen, die die Führungskräfte im Betrieb gestalten auch auf die *Führungskultur im Unternehmen* und sie kann auch *organisationalen Niederschlag* finden, wenn z.B. Routinen oder Prozesse eingerichtet werden, die betriebliche Abläufe optimieren.
- Gruppencoaching integriert damit Wissen und Handeln, erweitert Kenntnisse über Führungssituationen und *vergrößert das Handlungsrepertoire* für spezielle Führungsaufgaben. Dadurch wird neben der Auswirkungen auf die Qualität der „Führung“ über die Führungskräfte auch das „Lernen“ ins System eingeblendet. Durch die intensiven

8.44 Kompetenzentwicklung für Führungskräfte im „Gruppencoaching“

Lern-Erfahrungen des Gruppencoaching wird für die Führungskräfte Lernen zu einer bedeutungsvollen Form, um ihrer Situation zu begegnen. Deshalb ist es wahrscheinlich, dass sie diese Form in die Gestaltung ihrer Führungsaufgabe integrieren – konkret z.B. indem sie Rückmeldeschleifen etablieren, gezielt mit Feedback arbeiten, Methoden aus der Führungsberatung ins Führungshandeln „exportieren“ usw. Dadurch macht Gruppencoaching der Organisation „aktionsfähiges Wissen“ (Argyris 1997, S. 12 ff) zugänglich.

- Die systemisch orientierte Beratung kommt ohne Ratschlag aus (Radatz 2000). Die Folgerungen werden von den beteiligten Personen selbst entwickelt. Das *erhöht die Annahmefähigkeit der Veränderungsimpulse* und es unterstützt die Einrichtung der Routine „Selbstreflexion“ und deren Zurückblendung in die Organisation durch entsprechend justierte Führung.

Das Arbeitsmodell des Gruppencoaching eignet sich zudem zur *Weiterarbeit in selbstorganisierten Strukturen*. Im Anschluss an eine Präsenzphase zum Kennenlernen der Arbeitsform in Seminarform (drei bis fünf Tage, ggf. zwei Module) ist die Etablierung von selbstorganisierten Follow-up-Gruppen sinnvoll. Dadurch ist eine zentrale Idee „lernender Systeme“ (vgl. Orthey 2006) – die *Absicherung von Reflexionsstrukturen im Inneren des Systems* – angesteuert. So werden neben den formalisierten Strukturen in der Organisation netzwerkförmige professionelle Strukturen etabliert. Diese können die Organisation „produktiv unterlaufen“, indem sie sich auf die *Professionalitätsentwicklung der Führungskräfte* positiv auswirken und indem sie Kommunikationssysteme einrichten, die flexibler und schneller aktiviert werden können als die organisational etablierten.

Gruppencoaching bietet insofern *maßgeschneiderte Kompetenzentwicklung für Führungskräfte* mit charmanten Nebenwirkungen auf die *Entwicklung der Führungskultur* in der Organisation.

4 Stimmen aus der Personalabteilung

Sabine Schneider, Personalberaterin, Siemens AG, Sector Energy, Nürnberg

„Aus Sicht der Personalentwicklung können gerade erfahrene Führungskräfte besonders vom Gruppencoaching profitieren. Da die Beratung im

Coaching individuell erfolgt, findet sich jeder Manager in seiner eigenen Situation wieder und kann auch die eigene Erfahrungs- und Fachkompetenz als Führungskraft und Manager einbringen. So ist Gruppencoaching für erfahrene Manager ein interessantes und spannendes Medium.

Im Rahmen des „Advanced-Development-Programms“ für den Bereich Power Transmission und Distribution der Siemens AG wurden Gruppencoachingveranstaltungen mit einem klassischen Development Center und 360°-Feedback als Reflektionselemente kombiniert. Für dieses Jahresprogramm war das Ziel, Stärken und Verbesserungspotenziale für jeden einzelnen Potenzialträger herauszuarbeiten, Management Attention durch die höheren Ebenen zu schaffen und ein stabiles Netzwerk zwischen den Teilnehmern zu spannen. Durch drei Gruppencoachingveranstaltungen über ein Jahr verteilt, hatten die Teilnehmer die Gelegenheit, intensiv an konkreten eigenen Fällen an ihren Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten im konkreten Tun zu arbeiten. Die intensive gegenseitige Beratung verstärkte die Netzwerkbildung und viele Teilnehmer setzten ihre Gespräche im täglichen Alltag fort. Gleichzeitig boten die Veranstaltungen auch Raum für Kamingäste und Diskussionsforen, in denen das höhere Management in Gespräche rund um Führung und persönliche Herausforderungen im Management einbezogen wurde. Den Erfolg – nicht nur für die Personalentwicklung – sieht man recht deutlich an dem Wunsch nach Alumni-Veranstaltungen, in denen die Teilnehmer über das Jahr hinaus weiterhin mit dem Konzept des Gruppencoachings arbeiten wollen.“

Alexandra Ruhfass, Personalentwicklung, Hoffmann GmbH Qualitätswerkzeuge, München

„Bei der Hoffmann Qualitätswerkzeuge GmbH wurde Gruppencoaching im Rahmen eines Förderkreises mit jungen Mitarbeitern eingesetzt.

Die Förderkandidaten sollten in den angebotenen Gruppencoachingmodulen die Möglichkeit erhalten,

- sich mit ihrer professionellen Rolle vor dem Hintergrund der Hoffmann-Werte auseinandersetzen und ihr individuelles Profil zu klären,
- sich mit schwierigen beruflichen Situationen zu beschäftigen und dadurch Impulse zur Weiterentwicklung ihrer Professionalität zu erhalten,

8.44 Kompetenzentwicklung für Führungskräfte im „Gruppencoaching“

- konkrete Handlungsoptionen für Ihre beruflichen Fragestellungen zu entwickeln,
- konkrete Ansätze zu entwickeln, wie sie die Hoffmann-Führungsgrundsätze in ihre tägliche Arbeit integrieren können.

Nach anfänglicher Skepsis gegenüber der „neuen Seminarform“ wurde die Maßnahme ein voller Erfolg. Die Ziele wurden laut Rückmeldungen der Teilnehmer sogar übertroffen. „Für mich war die Maßnahme extrem hilfreich und effizient. Ich konnte meine schwierige Situation aus meinem Arbeitsbereich lösen und habe zugleich für mich „Strategien“ entwickelt, wie ich zukünftig damit umzugehen habe ...“, so das Resümee eines Teilnehmers. Ein anderer Teilnehmer meldete zurück, dass er den gesamten Prozess als sehr positiv erlebte, insbesondere die Chance, sein eigenes Verhalten gespiegelt zu bekommen und für sich selbst ganz neue Perspektiven zu gewinnen.

Aus Sicht der Personalentwicklung sind vor allem die individuellen Impulse der Kompetenzentwicklung interessant, die die Teilnehmenden anhand ihrer konkreten Fallsituationen in besonders nachhaltiger Form erhalten und die sie auch unmittelbar in ihre Arbeit einbauen. Hervorzuheben ist die hohe Motivation der Teilnehmer, das Gelernte auszuprobieren bzw. umzusetzen. Der gelungene Praxistransfer, die Konkretheit und die individuellen Handlungs- und Entwicklungsansätze bilden den deutlichen Mehrwert gegenüber Standardseminaren.

Darüber hinaus ist durch die Zusammenarbeit in und zwischen den Modulen ein vertrauensvolles bereichsübergreifendes Netzwerk entstanden. Dies wirkt sich in der täglichen Arbeit spürbar positiv aus und fördert das bereichsübergreifende Denken und Handeln.

Insgesamt bietet die Arbeitsform Gruppencoaching sowohl für die Teilnehmer als auch für das Unternehmen einen hohen Nutzen.

5 Anhang: Methoden im Gruppencoaching (Beispiele)

Ersteindruck

- *Sharing: Was hat das Gehörte bei mir ausgelöst? Welche eigenen Erlebnisse verbinde ich mit dem Thema?*

- Feedback: *Was habe ich während der Fallschilderung an Dir wahrgenommen?*

Anliegenklärung

- Guter Freund/Partnerin in der Nachfrage-Rolle
- Hypothesenbildung
- Skalogramme und Veränderungsskalen
- Träume (z.B. Schilderung Wunschtraum – Alptraum)

Erlebnisaktivierende Methoden

- Imagination (Entspannen, „Durchlaufen“ einer Situation z.B. Büro, Umstellen der Situation)
- Identifikation mit
 - anderen Personen
 - sich selbst in der Vergangenheit, Zukunft
 - Gegenständen
 - Körperteilen
 - Gefühlen
 - Alternativen
- Innerer Dialog, ggf. mit unterschiedlichen Anteilen (FallbesitzerIn auf Stühlen oder Mit-BeraterInnen assoziativ in der Identifikation)
- Stunde der Wahrheit (FallbesitzerIn spricht unverblümt alles aus, was sie/ihn bezüglich einer Situation momentan bewegt)
- Interviews mit verschiedenen Rollen (z.B. FallbesitzerIn in der Rolle des Chefs)
- Doppeln
 - unterstützend
 - ambivalent (mindestens zwei Möglichkeiten, z. B. Familie und Beruf)
 - drastifizierend
 - paradox
 - ermutigend
- Rollentausch

8.44 Kompetenzentwicklung für Führungskräfte im „Gruppencoaching“

- Rollenspiel
 - Playbackrollenspiel: FallbesitzerIn gibt Anweisung und spult vor und zurück
 - Übendes Rollenspiel
 - Horrorkabinett (schlimmstmögliche Vorstellung)
- Reflecting Team: Rückmeldungen von beobachtenden BeraterInnen zu einem Geschehen (z.B. einem Rollenspiel)
- Spiegeln (FallbesitzerIn geht aus der Szene und ein anderer Teilnehmer spielt ihn/sie nach, Gruppe gibt Feedback über Spiegelung im Hier- und Jetzt)
- Spontanitätstraining (FallbesitzerIn verlässt den Raum und Gruppenmitglieder bereiten eine Szene vor, in der die FallbesitzerIn dann reagieren muss)
- Aufstellungen (mit Stühlen, Holzfiguren, Personen)
 - des Teams (mit Gestik, ggf. Satz)
 - von Anteilen
 - von Gefühlen
 - von Themen
- Inneres Team
- Pro- und Kontra-Diskussion (erst sammeln, dann Rollen besetzen lassen und im Streitgespräch argumentieren)
- Phantasiereise
 - Opa erzählt aus seinem Leben ...
 - Zeitreise im Heißluftballon
 - zur „inneren Weisheit“
- „Welten“ zeichnen oder aufstellen
- Veränderungen – Bodenschiene

Abschluss

- Rollenfeedback und Entrollen
- Identifikationsfeedback
- Sharing

Literatur

- Argyris, Chr.: Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart 1997
- Geißler, Kh. A./v. Dawans, D.: Führungsberatung. In: Geißler, Kh. A./Orthey, A./Laske, S. (Hg.): Handbuch Personalentwicklung, Köln 1990
- Klimek, A.: Kollegiale Beratung. Im Gespräch mit Kollegen. Führungskompetenz entwickeln. In: Organisationsentwicklung 1-2004. S. 76–83
- Orthey, F.M.: betriebe – lernen – systeme. Wie sich Unternehmen durch Lernen verändern. Habilitationsschrift. Online-Publikation, Bielefeld 2006 (BieSON) Veröffentlicht unter: http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/front-door.php?source_opus=859
- Radatz, S.: Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Wien 2000
- Rappe-Giesecke, K: Theorie und Praxis der Gruppen- und Teamsupervision. Berlin, Heidelberg 1990
- Schulz von Thun, F.: Praxisberatung in Gruppen. Weinheim 1999
- Schulz von Thun, F.: Miteinander Reden. 3. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek 1998
- Wallner, I.: Widerstand und Akzeptanz im Gruppencoaching von Führungskräften. Ein Praxisbericht. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. 34. Jahrgang, Heft 2, 2003, S. 147–165

8.44 Kompetenzentwicklung für Führungskräfte im „Gruppencoaching“
