

Frank Michael Orthey

Manuskript des Autors

Veröffentlicht in: In: Weiterbildung 1/2009, S. 14 - 17

Von anderen profitieren

Gruppencoaching für Führungskräfte

Methode, Praxis und Nutzen

Eine Gruppe von 8 Frauen und Männern im Stuhlkreis eines Seminarhotels. Aus dem Begrüßungsplakat geht hervor, dass es sich um ein „Gruppencoaching“-Seminar für Führungskräfte eines Großunternehmens handelt.

In der Mitte des Stuhlkreises liegt ein mit Wachsmalkreiden gestaltetes Flipchartblatt, das in 5 Felder aufgeteilt ist und eine Hausform hat. Einer aus dem Kreis berichtet dazu. Nach etwa 10 Minuten beendet der Erzähler seinen Bericht mit einer Fragestellung, zu der er „Klarheit und Handlungsimpulse erwartet“. Dann stellen alle aus dem Kreis Fragen zum „Anliegen“. Nur gelegentlich interveniert der Leiter: „Bitte hier noch keine Deutungen! Nur Informationsfragen ...“

Etwa eine halbe Stunde später: der Erzähler sitzt auf einem anderen Stuhl und antwortet auf Fragen. Er spricht dabei über sich selber als sei er ein anderer ...

Weitere zehn Minuten später stehen die 7 Teilnehmenden 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 ...

Nach weiteren 10 Minuten streiten „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 wie „Stellschieber“ auf einer Skala, gibt ihnen Sätze vor, befragt sie. Dann nimmt er Stellung zu dem, was in der letzten Stunde erlebt hat und ist anschließend wieder im Gruppenprozess eingebunden. Nun werden konkrete Handlungsalternativen bezogen auf seine ursprüngliche Frage herausgearbeitet. Nach zwei Stunden bekommt der Erzähler dann vom Leiter das „letzte Wort“. Er bedankt sich bewegt für die „intensive Erfahrung, die vielen Ideen und besonders die konkreten Handlungsimpulse“.

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

Kurz darauf sehen wir sie beim Kaffee in der wärmenden Sonne stehen ...

I. Gruppencoaching

Die Form „Gruppencoaching“ (vgl. Wallner 2003), die hier bezogen auf die Zielgruppe Führungskräfte beschrieben wird, stellt als *Form berufsbezogener Beratung in der Gruppe* eine Weiterentwicklung der „Praxisberatung“ (Schulz von Thun 1999), der „kollegialen Beratung“ (Klimek 2004) oder der „Führungsberatung“ (Geissler/v. Dawans 1990) dar.

Auch in gut funktionierenden Arbeitszusammenhängen gibt es Raum für Verbesserungen, Veränderungen und Entwicklung. Im „Gruppencoaching“ kann Belastendes, Irritierendes und Kraftraubendes aus der Alltagsarbeit angesprochen, reflektiert und lösungsorientiert bearbeitet werden. Die Grundidee ist es dabei, durch Fragen, Einfühlung und erlebnisaktivierende Rekonstruktionsmethoden die jeweilige Situation intensiv und in all ihren (systemischen) Dimensionen zu *verstehen* und auf dieser Grundlage *Handlungsalternativen* zu entwickeln.

Die besondere Chance liegt dabei in den *unterschiedlichen Erfahrungen und Sichtweisen* der TeilnehmerInnen. Die Gruppe wirkt wie ein Prisma, das unterschiedliche Anteile deutlicher sichtbar macht und so ein umfassendes Verstehen der Situation ermöglicht. 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 Praxisfälle bearbeitet. „Fälle“ sind dabei konkrete *Schwierigkeiten und herausfordernde Situationen* des beruflichen Alltags, von denen die/der FalleinbringerIn selbst *betroffen* ist und mit denen sie/er sich *auseinandersetzen will*.

Die Identifizierung der Fälle kann methodisch durch sogenannte „Hebammengespräche“ gestaltet werden, bei denen die Anliegen durch aktives Zuhören, Nachfragen, Zusammenfassen und Bündeln konkretisiert werden (Schulz von Thun 1999, S. 32/33). Auch diese Phase hat bereits *Klärungs- oder Beratungswert*, weil für den Protagonisten innere Strukturen und systemische Zusammenhänge der Situation deutlich werden.

Beispiele für Fälle im Gruppencoaching

Organisationsebene:

- ❖ Wie baue ich zeitgerecht eine weltweite Vertriebsorganisation mit begrenzten personalen und finanziellen Ressourcen auf?
- ❖ Wie setze 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 ins Team integriert wird?
- ❖ Entlassung als Entlastung: Wie kann ich den Trennungsprozess in meiner Abteilung möglichst entlastend gestalten?

Personenebene:

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

II. Phasen im Gruppencoaching

Gruppencoaching findet in Gruppen von 5 – 8 Personen unter der Leitung eines professionellen Beraters statt. Dessen bzw. deren Rolle ist es, für eine gute Struktur zu sorgen, die *Entscheidungen für die methodischen Erweiterungen* zu treffen und den Gesprächsprozess der Gruppe zu unterstützen. Gruppencoaching lebt von den *Interaktionsdynamiken* in der Beratungsgruppe, insofern ist eine klare und unterstützende Steuerung durch und innerhalb folgender Phasen zentral.

1. Falldarstellung

Ein/e Teilnehmer/in 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 dem Fallbesitzer wichtig ist – und *wie* es ihm wichtig erscheint. Auch das „Nicht-Erzählte“, die Art und Weise oder die Dauer der Erzählung kann wichtige Impulse für die Beratung beinhalten. Die Fallerzählung wird mit der Präzisierung des Beratungsbedarfs abgeschlossen: *Was möchte ich geklärt bekommen? Was ist unklar an meiner Handlungssituation?*

2. Nachfragephase

Hier haben die TeilnehmerInnen die Möglichkeit, über Nachfragen Unverständlichkeiten aufzulösen und ihre Vorstellungen von dem Fall zu erweitern. Keinesfalls soll dies den Charakter versteckter Deutungen bekommen („Haben Sie schon einmal daran gedacht ...?“). Es geht vielmehr um *Verständnis- und Informationsfragen*. Dabei können auch überraschende und bereits klärende Erlebnisse auftreten, weil der Fallbesitzer erkennen kann, was über seine Erzählung hinaus *noch* wichtig sein könnte: *„Oh, ... gute Frage ... Ja, das hatte ich noch vergessen, das solltet ihr unbedingt noch wissen ...“*

3. Erweiterungen und Hypothesenbildung

Die Fallbesitzerin/der Fallbesitzer wird in dieser Phase meist *ZuhörerIn*. Er/sie soll das von der Gruppe Assoziierte auf sich wirken lassen. Es geht um *Erweiterungen und Perspektiveneröffnung*, um Möglichkeiten, wie der Fall und seine Zusammenhänge *auch* (re-) konstruierbar sein könnte. Dadurch entstehen *neue Sichtweisen* auf den Fall, auf Situationen, Personen, Beziehungen oder organisationale Zusammenhänge.

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 (Sharing),
- *Identifikationen* mit beteiligten Personen oder Anteilen im Fall,
- *Hypothesenbildung* zum Fallgeschehen.

Besonders nachhaltig wirkt häufig die Identifikation mit Personen aus der Fall Erzählung. Der Berater leitet beispielsweise kurz mit einer Phantasie Reise ein: *„Stellt 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 häufig ein dialogisches Geschehen. Es geht dabei nicht um Konsens und Übereinstimmung. Insbesondere widersprüchliche Gedanken von Protagonisten sind für den Fallbesitzer/die Fallbesitzerin 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 zudem 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 können erweiternd wirken: *„Stellt Euch vor, morgen früh um kurz vor halb 9 im Büro. 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), das Interaktionsgeschehen kann in Rollenspielen oder Aufstellungen gerahmt werden usw. In dieser zentralen, die Sichtweise erweiternden Phase wird das Deutungsmaterial für die lösungsorientierte Weiterarbeit generiert.

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* geht. Die dabei entstehenden konkreten Handlungsalternativen werden daraufhin überprüft, inwiefern die Deutungen, Erkenntnisse oder Lösungsperspektiven zur Person und Situation des Fallbesitzers/der Fallbesitzerin „passen“ und für ihn/sie *brauchbar* sind.

Auch das Ausprobieren von Handlungsalternativen z.B. im Rollenspiel kann sinnvoll sein, wenn es dem Fallbesitzer eine Erfahrung unterschiedlicher Handlungsoptionen ermöglicht. Abschließend gibt die Fallbesitzerin eine Rückmeldung zum Prozess und Ergebnis der Sitzung mit Blick auf das eingangs formulierte Anliegen und schließt damit die Beratung ab.

5. Reflexion der Fallarbeit

Hier wird der *Arbeitsprozess der Fallbearbeitungsgruppe reflektiert*. Dabei wird von der Fallarbeit zur *Thematisierung des Beratungssystem* gewechselt. Der Charme besteht darin, möglichen Spiegelungen von Fallinhalten im Hier-und-Jetzt der Fallbearbeitung auf die Spur zu kommen (Rappe-Giesecke 1990, S. 119f). Dies führt häufig zu einer Steigerung von Betroffenheit und Nachhaltigkeit: wenn 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 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
Gruppengröße:	14 TeilnehmerInnen in zwei Fallarbeitsgruppen a 7 TeilnehmerInnen
TrainerInnen:	2 LeiterInnen mit Beratungs- und spezifischen Gruppencoachingkompetenzen
Zielgruppe:	Erfahrene Führungskräfte. Projektleiter, deren Aufgabe zu einem hohen Anteil die Koordination und Führung von Mitarbeitern umfasst.
Teilnahmevoraussetzungen:	Kenntnis der unternehmensspezifischen Führungsinstrumente

Inhalte:	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
----------	--

III. Vorteile und Nutzen des Gruppencoaching

- Die Beratung erfolgt unmittelbar an einer konkreten *Praxissituation*. Dadurch ist die Betroffenheit, die Lösungsorientierung und der Transfer besonders ausgeprägt.
- Die Beratung *ermöglicht bedarfsorientierte personenbezogene Kompetenzentwicklung*, die an den Fall anschließt und doch auch über diesen hinausreicht. Das Lernen wird besonders nachhaltig, weil es nicht um das abgekoppelte Lernen von Werkzeugen oder Methoden geht, sondern um anwendungsbezogenes Wissen, Verhalten und um Haltungen.
- Gruppencoaching *integriert Wissen und Handeln, erweitert Kenntnisse über Führungssituationen und vergrößert das Handlungsrepertoire* für spezielle Führungsaufgaben. Durch die intensiven Lern-Erfahrungen des Gruppencoaching wird für die Führungskräfte Lernen zu einer bedeutungsvollen Form, um ihrer Situation zu begegnen. Deshalb ist es wahrscheinlich, dass sie die Form „Lernen“ in die Gestaltung ihrer Führungsaufgabe integrieren, indem sie z.B. Rückmeldeschleifen einrichten, gezielt mit Feedback arbeiten, Methoden aus der Führungsberatung ins Führungshandeln einbauen usw. Dadurch macht Gruppencoaching der Organisation *„aktionsfähiges Wissen“* (Argyris 1997, S. 12ff) zugänglich.
- Gruppencoaching unterstützt die *Erweiterung beruflicher Handlungskompetenz* in unterschiedlichen Perspektiven und Rollen. Diese 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 Beratungsgruppe können Anschlüsse 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.

- Das Modell des Gruppencoaching eignet sich zur Weiterarbeit in *selbstorganisierten Settings*. Sinnvoll ist die Etablierung von Follow-Up-Gruppen. Zudem werden *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 wie die organisational etablierten. Dadurch ist eine zentrale Idee „lernender Systeme“ (vgl. Orthey 2006) – die *Absicherung von Reflexionsstrukturen im Inneren des Systems* – eingelöst.

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 Gruppencoaching-Veranstaltungen mit einem klassischen Development Center und 360° Feedback als Reflektionselemente kombiniert. Für dieses Jahresprogramm war es 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 über ein Jahr verteilte Gruppencoaching-Veranstaltungen 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 Gespräch im täglichen Alltag fort. 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

Leitung Personalentwicklung & Training
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 Gruppencoaching-Modulen die Möglichkeit erhalten

- ❖ sich mit ihrer professionellen Rolle vor dem Hintergrund der Hoffmann-Werte auseinander zu setzen und ihr individuelles Profil zu klären,
- ❖ sich mit schwierigen beruflichen Situationen zu beschäftigen und dadurch Impulse zur Weiterentwicklung ihrer Professionalität zu erhalten,
- ❖ konkrete Handlungsoption 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. „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 in besonders nachhaltiger Form anhand ihrer konkreten Fallsituationen 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.

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/frontdoor.php?source_opus=859
- 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



Autor

PD Dr. phil. habil. Frank Michael Orthey

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.

Anschrift: Matterhornstraße 23a

81825 München

Tel.: 0049/(0)89/42001281

E-mail: Frank@Ortheys.de

www.orthes.de

www.ag-soval-beratung.org