

Unter vielen Augen

COACHING IN DER GRUPPE



Ein Klient – ein Coach. Ursprünglich ist Coaching als Eins-zu-Eins-Setting angelegt. Neben der klassischen Variante etabliert sich jedoch mehr und mehr eine andere Form: Coaching in der Gruppe. Wann und wofür sich diese Coaching-Form anbietet, worauf bei der Zusammensetzung der Gruppe zu achten ist und wie ein Gruppencoaching durchgeführt wird, erklärt Coaching-Expertin Stefanie Heizmann.

Preview: ► Entwicklung statt Problemlösung: Für welche Anliegen sich Gruppencoaching eignet und für welche nicht ► Abhängigkeiten ausschließen: Wie die Coachinggruppe zusammengestellt wird ► Unsichtbarer Vorhang und Reflecting Team: Methodiken für den Coachingprozess ► Blitzlichter und Fragetechniken: Mit welchem theoretischen Input die Teilnehmer gefüttert werden wollen

■ Der Wunsch, sich mit Gleichgesinnten auszutauschen, steckt wohl in einem jeden Menschen. Auch Führungskräfte verspüren ihn, insbesondere wenn es darum geht, das eigene Führungsverhalten und die eigene Führungskompetenz zu beleuchten. Im Unternehmensumfeld bietet sich ihnen diese Möglichkeit jedoch nur sehr eingeschränkt, vor allem aus zwei Gründen.

Erstens: In den meisten Unternehmen ist Metakommunikation über Kommunikation und Kooperation eher tabuisiert. Die inoffiziellen Spielregeln lassen lediglich output-orientierten Austausch zu. Geredet wird über Zahlen, Ergebnisse – über Verhalten spricht man nicht und schon gar nicht kommentiert man

es direkt. Zweitens: Selbst wenn die Kommunikationskultur einen solchen Austausch zulässt, scheuen Führungskräfte davor zurück, gegenüber Kollegen Unsicherheiten und Fragen zum eigenen Führungsverhalten zu äußern. Sie fürchten, dass ihnen dies als Schwäche ausgelegt werden könnte und letztlich der Karriere schadet.

Eine Plattform für kollegialen Austausch unter Führungskräften – und damit eine Lösung für dieses Dilemma – bietet die Methode Gruppencoaching. Sie ist quasi eine Synthese aus (angeleiteter) kollegialer Beratung und Coaching. Im Gegensatz zum klassischen Coaching, das ist die besondere Stärke dieser Methode, erhält der Coachee zusätzlich zum Input des Coachs Input aus der Gruppe. Aufgrund dieser verschiedenen Perspektiven wird der Perspektivenwechsel im Gruppencoaching vereinfacht und beschleunigt. Hinzu kommt, dass der Input der anderen Teilnehmer meist sehr praxisbezogen ist, wobei im klassischen Coaching, das eher von der Prozesssteuerung durch den Coach lebt, praktischer Input kaum geliefert wird. Auf der ande-

ren Seite ist im Gruppencoaching die Intensität der Einzelbeziehung geringer als im Einzelcoaching, was wiederum die Anzahl der Interventionsmöglichkeiten einschränkt. Zudem bestehen im Gruppenrahmen höhere Hemmschwellen auf Seiten des Coachs und des Coachees, die die Arbeit an sehr persönlichen Themen der Einzelperson erschweren.

Das Entwicklungsanliegen steht im Vordergrund

Auch aus diesem Grund ist Gruppencoaching in der Regel nicht dazu angelegt, drängende Probleme der Teilnehmer zu lösen. Vielmehr kommen die Klienten mit einem Entwicklungsanliegen. Welcher Art diese Anliegen sind, hängt wesentlich von der Führungserfahrung der Klienten ab. Bei jungen Führungskräften treten häufig Fragestellungen rund um die Themen Mitarbeiterführung und die eigene Rolle als Führungskraft auf. Erfahrene Führungskräfte hingegen beschäftigen sich stärker mit Themen der Unternehmenssteuerung und der Gestaltung von Verände-

rungsprozessen. Aber auch der Wertearbeit, der Bilanzierung ihres bisherigen Berufsweges, der Gestaltung der zweiten Karrierhälfte beziehungsweise dem Ausstieg aus dem Berufsleben und der Weitergabe des beruflichen Erbes gilt häufig ihr Interesse.

Um eine möglichst große thematische Schnittmenge der Teilnehmer zu erreichen, ist es sinnvoll, die Gruppen ihrer Erfahrung entsprechend zusammenzustellen. Bei der Zusammensetzung der Gruppe ist darüber hinaus darauf zu achten, dass die Teilnehmer in keinerlei Abhängigkeiten zueinander stehen, also vor allem nicht in dem gleichen Unternehmen arbeiten. Selbst die Tätigkeit in derselben Branche kann unter Umständen – das gilt es zu bedenken – für einen offenen Austausch unter den Teilnehmern hinderlich sein.

Fünf bis acht Teilnehmer sind optimal

Damit genügend verschiedene Perspektiven ins Coaching einfließen, sollte die Gruppe aus mindestens vier, besser fünf

Teilnehmern bestehen. Bei länger angelegten Maßnahmen, die beispielsweise über ein Jahr laufen, garantiert diese Mindestgröße, dass die Sitzungen auch dann stattfinden können, wenn einmal ein Klient ausfällt. Eine Anzahl von acht Teilnehmern bildet erfahrungsgemäß eine sinnvolle Obergrenze. Bis zu dieser Gruppengröße sollte es dem Coach möglich sein, den Anliegen eines jeden Teilnehmers die gebührende Aufmerksamkeit zu schenken und den Überblick über die Gruppe und in dieser entstehende Dynamiken zu behalten. Bei größeren Gruppen bilden sich eher Subgruppen, die die Gruppendynamik in den Vordergrund rücken.

Am Anfang des Coachingsprozesses gilt es Regeln für den Austausch festzulegen. Wie beim Einzelcoaching ist die Verschwiegenheitspflicht zentral. Feedbackregeln wie die, Kritik stets nur auf ein bestimmtes Verhalten und nicht auf die Person an sich zu beziehen, oder die, Verantwortung für eigene Beobachtungen und die eigene Meinung zu übernehmen, also in der Ich-Form zu spre-

chen, sollten ebenso wie generelle Regeln für den Umgang miteinander verankert werden. Diese werden dann besonders wirksam, wenn sie gemeinsam in der Gruppe erarbeitet statt von oben aufgesetzt werden. Hilfreich ist es, die Regeln schriftlich zu fixieren und – zum Beispiel per Handschlag – zu besiegeln.

Bei der Arbeit im Gruppencoaching steht meist ein Anliegen eines Teilnehmers (exemplarisch) im Vordergrund. Das heißt, dass der Coach sich in den Coachingsequenzen ganz auf diesen Teilnehmer konzentriert. Um die Fokussierung deutlich zu machen, kann er zum Beispiel einen unsichtbaren Vorhang symbolisch zwischen sich und diesem Coachee auf der einen Seite und den anderen Teilnehmern auf der anderen Seite zuziehen. Die anderen Gruppenmitglieder sind dann Beobachter und Zuhörer, gleichwohl aber nicht passiv. Denn bereits während sie sich auf den geschilderten Fall konzentrieren, reflektieren sie häufig die eigene Situation, ziehen Parallelen und markieren Unterschiede.

Gruppencoaching im Stenogramm

Im Gruppencoaching werden mehrere Personen gemeinsam gecoacht. Die Gruppe sollte dabei mindestens vier, aber nicht mehr als acht Teilnehmer umfassen. Bei größeren Gruppen besteht die Gefahr der Bildung von Subgruppen, was den Coachingprozess behindern könnte.

Unterschied zum Teamcoaching

Beim Teamcoaching wird eine Gruppe begleitet, deren Mitglieder in einem organisationalen Zusammenhang (z.B. ein Unternehmen, eine Abteilung) stehen und eine gemeinsame Aufgabe (z.B. den Einkauf) verantworten. Im Gegensatz dazu kommen im Gruppencoaching die Teilnehmer aus verschiedenen Unternehmen, die im Idealfall sogar alle unterschiedlichen Branchen angehören. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die Gruppenmitglieder möglichst ungehemmt auch Schwächen oder Probleme ansprechen, ohne negative Auswirkungen auf die eigene Karriere befürchten zu müssen.

Typische Themen

Gruppencoaching ist aller Regel nach nicht dazu angelegt, dringende Probleme der Teilnehmer zu lösen. Vielmehr kommen die Klienten mit einem Entwicklungsanliegen. Bei jungen Führungskräften treten häufig Fragestellungen rund um die Themen Mitarbeiterführung und die eigene Rolle als Führungskraft auf. Bei Gruppen, die aus erfahrenen Führungskräften bestehen, stehen oft Themen der Unternehmenssteuerung, Gestaltung von Veränderungsprozessen und Wertearbeit im Vordergrund.

Häufig genannte Pluspunkte

Zusätzlich zum Input des Coachs erhält der Coachee – meist sehr praxisbezogenen – Input aus der Gruppe. Die Teilnehmer profitieren also von den Erfahrungen der anderen Teilnehmer und können gleichsam einen Blick über den Tellerrand ihrer eigenen Organisation bzw. sogar Branche werfen. Zudem fällt Klienten im Gruppencoaching aufgrund der verschiedenen eingebrachten Perspektiven der Perspektivenwechsel in der Regel besonders leicht. Da sich die Gruppenmitglieder das Honorar für den Coach teilen, ist die finanzielle Belastung für jeden einzelnen geringer.

Häufig genannte Kritikpunkte

Im Gruppencoaching ist naturgemäß die Intensität der Einzelbeziehung zwischen Coach und Coachee geringer als in einem Eins-zu-Eins-Setting, was auch die Anzahl der Interventionsmöglichkeiten einschränkt. Hinzu kommen höhere Hemmschwellen, die die Arbeit an sehr persönlichen Themen der Einzelpersonen erschweren. Aufgrund der verschiedenen Anliegen, die im Gruppencoaching gemeinsam behandelt werden, besteht außerdem die Gefahr, dass die Teilnehmer sich derart stark auf fremde Anliegen konzentrieren, dass das eigene Anliegen in den Hintergrund rückt.



Die Autorin: Die Diplom-Psychologin Stefanie Heizmann ist seit sieben Jahren Bereichsleiterin Coaching bei von Rundstedt HR Partners in Düsseldorf. Unter anderem verantwortet sie dort das Leadership Exchange Programm (LEP), ein einjähriges Gruppencoaching für Führungskräfte. Bevor sie zu dem Personalberatungsunternehmen kam, arbeitete sie fünf Jahre als Personalreferentin in der Pharmaindustrie und der Biotechnologiebranche. Kontakt: heizmann@rundstedt.de

Reflexion über den Dialog über den Dialog

Die Einzel-Coaching-Sequenzen sollten immer wieder unterbrochen werden, um die Wahrnehmung der anderen Gruppenmitglieder einzuholen. Dies kann zum einen in Form direkter Kommentare und Meinungsäußerungen geschehen oder via eher indirekter Methoden wie der des Reflecting Teams.

Jene Teilnehmer, die die Einzel-Coaching-Sequenz beobachten, übernehmen den Part des reflektierenden Teams, das der Methode ihren Namen gegeben hat. Dieses führt maximal zehn Minuten einen positiven, ressourcen- und kompetenzfokussierten Dialog über das vorangegangene Gespräch und geht dann wieder zurück auf ihre Beobachterposition. Anschließend führen Coach und Klient wiederum einen Dialog über den Dialog über den Dialog.

Durch die indirekte Kommunikation und das potenzielle Öffentlichmachen eines inneren Dialogs hat das Reflecting Team die Möglichkeit, Gewissheiten ebenso zu hinterfragen wie einseitige Lösungsansätze. Dem Klienten ermöglicht es einen selbstkritischen Blick, ohne dabei in Rechtfertigungsnot zu geraten, da er nicht antworten muss, sondern von außen beobachten kann.

Theoretischer Input gehört auf die Lernagenda

Dass sich die Mitglieder des reflektierenden Teams konstruktiv und konstruktivistisch austauschen, ist eine entschei-

dende Bedingung dafür, dass Klient und Coach an den Dialog des Reflecting Teams sinnvoll anknüpfen können. Die entsprechenden Kommunikationsregeln muss der Coach der Gruppe vorab vermitteln. Überhaupt sollte methodischer Input auf der Lernagenda stehen, damit die Führungskräfte die Erfahrungen und das Gelernte theoretisch verankern und langfristig neue Problemstellungen selbstständig lösen können. Folgende Methoden, Techniken und Theorien werden von Führungskräften laut Teilnehmerrückmeldungen als besonders nützlich empfunden: Skalierung, Kommunikations- und Fragetechniken, Struktur- und Beziehungsanalyse, Blitzlichter, Transaktionsanalyse und Perspektivenwechsel.

Aber nicht nur für die Coachees, sondern auch für den Coach bedeutet ein Gruppencoaching in der Regel einen Entwicklungsprozess. Denn er muss die besondere Herausforderung meistern, viele verschiedene Hüte gleichzeitig zu tragen. Er ist mindestens Coach im Einzelprozess, Trainer in der Vermittlung von Instrumentarien, Berater in der Darstellung und Diskussion von Denkmodellen und Bezugssystemen und hat dabei stets auch noch supervisorische Anteile im Prozess zu tragen. Bei all dem steht der Coach aber nicht allein. Denn die Gruppe entlastet auch, formuliert Auffälligkeiten, gibt Empfehlungen und Feedback und nimmt somit in gewisser Weise die Rolle eines Co-Coachs ein.

Stefanie Heizmann ■



Die Autorin: Heike Henke ist seit 2004 als Coach bei von Rundstedt HR Partners, Düsseldorf, angestellt. Zuvor arbeitete die Diplom-Ökotrophologin als selbstständiger Coach, Trainerin im Gesundheitsbereich und dozierte an Ausbildungsinstituten für Pflege schwerpunktmäßig zu dem Thema „Psychische Belastungen am Arbeitsplatz“. Kontakt: henke@rundstedt.de

Die Reise nach Jerusalem

ERFAHRUNGSBERICHT EINES GRUPPENCOACHS

■ Als mir zum ersten Mal die Produktbeschreibungen eines Gruppen-Coaching-Modells vorliegt, spüre ich eine klare, innere Ansage des Widerstands in mir: Wie soll diese Art von Coaching effektiv sein? Und was, bitteschön, ist das denn für eine Gruppe, deren Mitglieder keine andere verbindende Gemeinsamkeit haben, als die, eine Führungsposition zu bekleiden? Der konstruktive Kritiker – Walt Disney grüßt – ist mein beharrlicher Meldungsgeber. Einwände kommen mir in den Sinn wie „Coaching ist vertraulich, braucht eine genaue Auftragsklärung, ist individuell in der Lösungsentwicklung.“ Und: „Coaching ist kein Training, keine Moderation.“

Aber um genau das, ums Trainieren und Moderieren, sagte mir der Visionär, kommt man als Gruppencoach auf keinen Fall herum. Gut, dass es die dritte Position in der Walt-Disney-Strategie gibt, und so folge ich dem Macher-Aufruf und nehme allen Bedenken zum Trotz die Einladung zur Hospitation in einer Coaching-Gruppe an. Nach dieser Erfahrung, der Beobachtung aus dem Sicherheitsabstand, ist mein Kritiker doch wesentlich kleinlauter und der Macher drängt auf ein „Hin-zum-Gruppencoach“.

Am Morgen des ersten Termins meiner Premiere als Gruppencoach für Führungskräfte bin ich eine ganze Zeit vor Beginn im Seminarraum. Wie üblich bei Team- und Gruppenarbeiten stelle ich den Stuhlkreis für die Teilnehmer auf, bereite Flipchart und Metaplanwände vor. Ich fühle mich in den Raum ein, lausche der Noch-Stille und spüre dieses angenehme Spannungsgefühl vor dem Start ... alles wie immer, oder?

Wer bin ich und wenn ja, wie viele?

Mit einer Tasse Kaffee, ich gebe zu, diese hatte einen Löffel Pulver extra, sitze ich auf meinem Stuhl und sehe in die leere Runde. Plötzlich fällt mir der Buchtitel „Wer bin ich und wenn ja wie viele?“ ein. So kurz vor dem Go ist mir der Kritiker gar nicht so willkommen. Ständig pocht er nach und fragt nach meiner Identität und Rolle. Schaffe ich es im richtigen Moment, authentisch als Coach in der Gruppe zu stehen und zu coachen? Wann merke ich, dass nun doch eher die Zeit des Moderators ist, und bin ich klar, wenn ich Coachingtools als Trainer vermittle?

So sitze ich sinnend auf meinem Stuhl, hole tief Luft und habe plötzlich das Gefühl, viel zu schwer für diesen

Stuhl zu sein. Der ist wahrhaft zu eng, zu klein, einfach überbesetzt. Der Macher packt zu, ist ganz aktiv. In Windeseile steht ein weiterer Stuhl neben meinem Coach, mein Moderationssitz. Ich nehme Platz und fühle mich entspannter. „Wenn etwas funktioniert, mach mehr davon“ (Steve de Shazer) ... und ein dritter Stuhl ist meiner. Der Trainerplatz wird ausprobiert, eingesessen und ist bequem.

Ich drehe ein paar Runden auf den Stühlen, sitze mich ein, komme in meine Positionen und spüre: Es tut gut! Alles in mir ist nun bereit. Mit Vorfreude begrüße ich die Coachees, und am Abend bin ich um eine wesentliche Coacherfahrung reicher. Müde, ausgetobt und sehr zufrieden, wie nach einem anspruchsvollen Match, reflektiere ich das Erlebte im nun wieder leeren Raum.

Auf welchem Stuhl sitze ich denn jetzt? Ich nehme mir die Freiheit und nenne ihn ganz einfach „Heike-Stuhl“. Hier bin ich ganz bei mir, authentisch, einfach nur ich. Ein kleines Geheimnis gebe ich preis: Seitdem nutze ich auch diesen Stuhl in den vielen Gruppencoachings und ganz selbstverständlich bin ich der Coach auf vier Stühlen. Danke, Walt!

Heike Henke ■



managerSeminare

DAS WEITERBILDUNGSMAGAZIN



Lernprojekt Selbsterkenntnis: Wer bin ich? Wie bin ich? Was will ich?

- Warum das Selbstbild fast immer verzerrt ist
- Wie Selbsterkenntnis die Führungskompetenz steigert
- Erkenntnispfad: Fünf Schritte zum Selbst

Wertvolle Wut: Warum Aggressivität eine Managementkompetenz ist

Kollegencoaching: Wie die Beratung von Führungskraft zu Führungskraft funktioniert

Gehirnjogging: Welche Methoden tatsächlich Nutzen bringen

Seminarmarkt: Aktuelle Weiterbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte

Abonnent zu sein lohnt sich:

- vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- **alle** Themendossiers **gratis**
- **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- digitale Ausgabe **inklusive**
- **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

www.managerSeminare.de/abo