

Zusammen komme ich weiter

COACHINGGRUPPEN

Gemeinsam geht vieles leichter – das gilt auch für die Reflexion der eigenen Führungsrolle, für die persönliche Weiterentwicklung oder die Suche nach einem Ausweg in Konflikten. Welche Effekte der regelmäßige Besuch einer Coachinggruppe haben kann, wie dort gearbeitet wird und wie sich eine eigene Gruppe gründen lässt.



Preview: ► Ich bin nicht so der Gruppentyp: Was hinter Gruppenverweigerung wirklich steckt
 ► Ähnliche Erfahrungen, anderes Unternehmen: Die ideale Besetzung einer Coachinggruppe
 ► Funktionale Friktionen: Wie gegensätzliche Persönlichkeitstypen sich gegenseitig fordern und fördern
 ► Perspektivwechsel durch indirekte Kommunikation: Die Methode des Reflecting Teams
 ► Latentes Dauerlernen: Wie Gruppenprozesse die emotionale Intelligenz fördern

■ Ob Unklarheit über die eigenen Ziele, der Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung oder ein konkreter Konflikt – ganz gleich, welches Anliegen die Führungskraft ins Coaching geführt hat, ein Thema taucht im Prozess häufig auf: der Wunsch, sich mit Gleichgesinnten auszutauschen. Dieses Bedürfnis steckt wohl in jedem Menschen. Für viele Führungskräfte bleibt es – zumindest im

beruflichen Kontext – jedoch oft unerfüllt. Und zwar je häufiger, desto höher sie in der Hierarchie stehen.

Das hängt damit zusammen, dass in den oberen Ebenen die Luft dünner und der Konkurrenzkampf größer wird. „Ich bin mit den Jahren immer vorsichtiger geworden, was ich Kollegen anvertraue. Oft genug habe ich erlebt, dass sich vermeintliche Mitstreiter als beinharte Gegenspieler entpuppt haben“, hat eine Coachingklientin ihre Erfahrung einmal auf den Punkt gebracht.

Und auch außerhalb der Firma, etwa auf Kongressen und Messen, findet selten persönlicher Austausch statt. Denn dann gilt es zuallererst, wie die Klientin es ausgedrückt hat, den schönen Schein zu wahren. Das Dilemma zwischen Reden-Wollen und nicht Reden-Dürfen beschrieb sie so: „Manchmal komme ich mir vor wie ein Kind aus einer dys-

Service

Literaturtipp

► **Bernd Schmid, Oliver König (Hrsg.): Train the Coach. Methoden, Übungen und Interventionen für die professionelle Weiterbildung von Coaches, Teamcoaches, Change Agents, Organisationsentwicklern und Führungskräften.**

managerSeminare, Bonn 2014, 39,90 Euro. Eine Methodensammlung und ein Übungsbuch für alle, die Coaching-Kompetenzen erwerben und erweitern möchten. Konkret geht es unter anderem um die Verbesserung der eigenen Fragekompetenz, um die Fähigkeit, Bedürfnisse zu erkennen und Konfliktressourcen zu nutzen, um strukturierte Problemlösungstechniken und Methoden des Perspektivwechsels.

funktionalen Familie. Zuhause wird über Probleme nicht gesprochen, und auch die Nachbarn dürfen, um Gottes Willen, nicht mitbekommen, dass der Vater trinkt, die Mutter depressiv und der Bruder drogenabhängig ist.“

Im Coaching Luft abzulassen kann bei solchen Gefühlen zwar helfen. Aber nicht den Austausch unter Gleichgesinnten, mit jemandem, der die gleichen oder ähnliche Erfahrungen und Empfindungen teilt, ersetzen. Hier stößt klassisches Coaching an eine natürliche Grenze. In einem speziellen Coachingformat kann dieses Bedürfnis jedoch erfüllt werden – in sogenannten Coachinggruppen.

Hinter Gruppenverweigerung steckt oft Schamgefühl

Bei den meisten Menschen löst die Vorstellung, ihre Fragen oder gar ihre Unsicherheiten und Nöte vor einer Gruppe auszubreiten, eine ähnliche Reaktion aus, wie in eine Zitrone zu beißen. Alle Alarmglocken schrillen, und sofort kommt ihnen das Totschlagargument in den Sinn, um eine Verweigerung sich selbst und anderen gegenüber zu rechtfertigen: „Ich bin halt nicht so der Typ für Gruppen“. Dahinter steht zumeist die Angst vor Schamgefühl, davor, entblößt zu werden als jemand, der am Ende vielleicht gar nicht „hierher gehört“ oder „unberechtigte Sorgen“ hat. Als Mensch sind wir Gruppentiere und wir können ohne soziale Kontakte nicht sein. Daher lohnt es sich immer, die eigene Schüchternheit und Angst zu überwinden und den Versuch der Öffnung gegenüber anderen zu wagen.

Oft wird Führungskräften die Tiefe der Einsamkeit, die sie in ihrer beruflichen Rolle empfunden haben, erst bewusst, wenn sie in der Gruppe endet. Sie berichten dann von einem neuen Gefühl des „Getragen-Seins“ oder davon, wie es ihnen leichter fällt, schwierige Entscheidungen zu vertreten, wenn sie sie vorher in der Gruppe diskutiert haben und die Meinung der anderen hinter sich wissen.

Grundsätzlich lassen sich zwei Formen von Coachinggruppen unterscheiden. Zum einen solche, die durch einen Coach angeleitet und moderiert werden. Zum anderen selbstorganisierte Gruppen von Führungskräften, bei denen kein Coach mitwirkt. Man könnte in letzterem Fall also auch von Selbstcoachinggruppen sprechen. Bei dieser Variante

verschiebt sich das Format vom tatsächlichen Coaching hin zu einer Form der kollegialen Beratung.

Bei beiden Formen hat sich eine Gruppengröße von fünf bis acht Teilnehmern bewährt. Die Mindestteilnehmerzahl macht Sinn, damit genügend verschiedene Perspektiven einfließen und die Treffen auch dann stattfinden können, wenn einmal ein Klient ausfällt. Bei Gruppen mit mehr als acht Teilnehmern muss besonders auf die Gruppendynamik geachtet werden, damit mögliche kleinere Subgruppen bereichern, statt die gemeinsame Arbeit zu behindern.

Die Mischung macht's

Für den Aufbau von Vertrauen in der Gruppe ist es hilfreich, wenn die Teilnehmer aus unterschiedlichen Unternehmen oder zumindest aus unterschiedlichen Abteilungen des Unternehmens kommen. Denn gegenüber Kollegen aus dem Alltag fällt es meist schwerer, über persönliche Schwächen zu reden, weil da schnell der Gedanke im Hinterkopf ist, ob nicht doch etwas aus dem Kreis herausickert, sich im Unternehmen verbreitet und letztlich dem Ruf oder der Karriere schadet. Bei Mitgliedern auf den obersten Führungsebenen, deren Gesichter sehr bekannt sind, kann es dagegen sogar sein, dass sich nicht nur die Angehörigkeit desselben Unternehmens, sondern bereits derselben Branche für einen offenen und unbefangenen Austausch als hinderlich erweist.

Klassischerweise achtet man bei der Gruppenszusammensetzung auf Mitglieder mit vergleichbarer Führungserfahrung, um eine möglichst große Schnittmenge relevanter Themen zu erreichen. Während sich die Gedanken weniger erfahrener Führungskräfte etwa oft um Fragen der Mitarbeiterführung drehen, beschäftigen sich erfahrene Führungskräfte eher mit strategischen Themen, häufig auch mit Wertefragen. Jedoch kann auch eine Gruppe mit Mitgliedern aus unterschiedlichen Ebenen und Themenbereichen spannend sein, da hier die Bereicherung eben aus den unterschiedlichen Blickwinkeln und der Außensicht besteht.

Was sich neckt, entwickelt sich gegenseitig weiter

Naturgemäß werden sich bei selbstorganisierten Coachinggruppen vor allem

solche Mitglieder zusammenfinden, die gut miteinander können. Sympathie und Harmonie sind für einen vertrauensbasierten Austausch offensichtlich vorteilhaft. Manche Coaches, die Gruppen – zumeist aus aktuellen oder ehemaligen Klienten – zusammenstellen, können jedoch auch die Entscheidung treffen, dass die Mitglieder nicht zu sehr auf der gleichen Wellenlänge funken sollen. Der Gedanke dahinter: Unterschiedliche Typen können sich stärker fordern und fördern und erweisen sich manchmal füreinander als Goldminen der persönlichen Entwicklung – denn Teilnehmer, die gegenseitig ihre Knöpfe drücken, sind oft repräsentativ für andere Beziehungen im Leben, die als ähnlich herausfordernd erlebt werden. Jeder Lernschritt in Echtzeit in der Gruppe ist so eine Lernerfahrung für das Leben da draußen.

Je diverser die Gruppenszusammensetzung, desto größer die potenzielle Sprengkraft und desto höher die Anforderungen an den Coach in seiner Rolle als Moderator und Hüter des Rahmens der Coachinggruppe. Einen solchen Rahmen klar zu ziehen und stabil zu verankern, ist auch – oder genauer gesagt gerade – in Selbstcoachinggruppen wichtig, weil es in diesen eben keinen offiziellen Hüter des Rahmens gibt. Besonders wichtige Punkte bei der Rahmensetzung sind die Einigung auf Vertraulichkeit – „Was in der Gruppe besprochen wird, bleibt in der Gruppe!“ – und darauf, einander aktiv zuzuhören und einander in einer konstruktiven und wertschätzenden Art zu kritisieren. Zu letzterem Punkt gehört es etwa, Kritik stets nur auf ein bestimmtes Verhalten und nicht auf die Person zu beziehen und diese in der Ich-Form zu äußern, womit Verantwortung für die eigene Meinung übernommen wird. Den Regeln kann zusätzlich Kraft verliehen werden, wenn die Gruppenmitglieder sie schriftlich fixieren und – beispielsweise per Handschlag – besiegeln.

Klarheit ist bei den Rahmenbedingungen Trumpf

Zudem gilt es sich darauf zu einigen und ebenfalls explizit und detailliert auszuformulieren, welchem Zweck die Gruppe dient. Das klingt vielleicht etwas bürokratisch. Die Erfahrung zeigt aber, dass Führungskräfte oft mit unterschiedlichen Erwartungen Coa-



Die Autorin: Die Diplom-Psychologin **Nadjeschda Taranczewski** arbeitet seit 15 Jahren im deutschen und angelsächsischen Raum als Executive und Gruppencoach. Leadership und Teamentwicklung bilden ihre Schwerpunktthemen. Mehrere Jahre hat sie die deutsche Sektion der International Coach Federation (ICF) als Vorstandsvorsitzende geleitet. Kontakt: nt@circumplex-coaching.net

chinggruppen beitreten, was vor allem dann zu Friktionen führt, wenn die Erwartungen implizit sind, also nicht ausgesprochen werden. Hinzu kommt, dass allgemeine Ziele oft unterschiedlich interpretiert werden. Denn unter Begriffen wie „gegenseitige Unterstützung“ versteht doch jeder meist etwas anderes. Ebenfalls ist darüber zu sprechen, welche Themen willkommen sind. Gegebenenfalls auch welche nicht. Und natürlich auch darüber, wie oft man sich treffen will, wie lange, über welchen Zeitraum und in welcher Frequenz. Und wie zwischen den Treffen kommuniziert wird.

In selbstorganisierten Coachinggruppen hat es sich bewährt, in jeder Sitzung für den Erfolg des Treffens einige zentrale Rollen rotieren zu lassen. Die Rotation von Rollen trainiert zum einen

alle Teilnehmer in zentralen Führungskompetenzen, sie lässt nicht zu, dass nur eine Person die Gesamtverantwortung für den Erfolg des Treffens innehat, sondern das gemeinsam Verantwortung für das Gelingen übernommen wird. Die Rollen könnten hierbei sein: Gastgeber, Moderator, oder auch Qualitätsmanager. Dieser hat die Aufgabe aus der „Loge“, aus einer Metaperspektive, die Gruppe zu fragen: Treten wir auf der Stelle und sollten daher einen anderen Weg versuchen? Haben wir das gerade zu bearbeitende Anliegen des Teilnehmers noch im Blick oder schon aus den Augen verloren?

Ein typischer Auftakt eines Treffens einer Selbstcoachinggruppe wie einer, die durch einen Coach geleitet wird, bildet eine kurze Sichtung der Themen, die die Gruppenmitglieder seit dem vergangenen Treffen gesammelt haben. Gemeinsam wird dann entschieden, welche Themen zuerst behandelt werden. Das geht entweder danach, wer den höchsten Druck und die größte Motivation hat oder wessen Thema den Großteil der Gruppe interessiert. Aus der festgelegten Länge

des Termins – zu empfehlen sind Zeiträume von mindestens zwei Stunden bis hin zu einem ganzen Intensivtag – ergibt sich meist organisch, wie viele der Themen an einem Termin bearbeitet werden können.

Einer steht im Focus, alle betreiben Selbstreflexion

Zur Bearbeitung eines speziellen Teilnehmeranliegens nutzen Coaches im Gruppensetting häufig die Methode des Reflecting Teams, die aus der systemischen Therapie kommt. Der Coach konzentriert sich dabei ganz auf einen der Mitglieder, die anderen übernehmen den Part des Reflecting Teams. Zu diesem gehört es zuerst, das Coachinggespräch zu beobachten und aufmerksam zuzuhören. Dabei sind die Teammitglieder keinesfalls passiv, denn während sie sich auf das Gespräch konzentrieren, reflektieren sie häufig die eigene Situation, ziehen Parallelen und markieren Unterschiede. Insbesondere, wenn es um persönliche Schwächen geht, ist die Selbsterkenntnis in der Rolle des Beobachters manchmal sogar unmittelbarer, als in der des aktiven Gesprächsteilnehmers, wie die Erfahrung zeigt. Das hängt damit zusammen, dass es vielen Menschen leichter fällt, Schwächen erst bei anderen zu erkennen und dann den Transfer zu sich selbst herzustellen, als sie direkt als eigene zu identifizieren.

Nach dem Coachinggespräch findet ein Rollentausch statt. Das Reflecting Team führt jetzt einen Dialog über das Gespräch, während Anliegenträger und Coach dieses jetzt beobachten und zuhören. Wichtig ist dabei, dass das Team Aussagen wertschätzend formuliert und die eigenen Beobachtungen auch als persönliche Konstrukte markiert und nicht als Wahrheiten formuliert. Dazu sollten Formulierungen benutzt werden wie „Bei mir ist der Eindruck entstanden ...“, „Ich habe wahrgenommen ...“ und „Auf mich wirkte es so ...“ Das Format bietet dem Anliegenträger die

Quotenfrau sucht Traummann –
„Wir verstehen unser Business“

Coaching für HR Executives

Besuchen Sie uns auf www.beck2you.de

beck2you



Möglichkeit, selbstkritisch zu reflektieren, ohne in Rechtfertigungsnot zu geraten, weil er dem Team nicht Rede und Antwort stehen muss, sondern es von außen beobachten kann.

Im Grunde genommen kann diese Technik auch in einer selbstorganisierten

Coachinggruppe angewendet werden. Dann schlüpft einer der Teilnehmer in die Rolle des Coachs, der das Anliegen des anderen erfragt. Ein gewisses Coaching-Know-how der teilnehmenden Führungskräfte ist dafür allerdings notwendige Voraussetzung. Um sich dieses

anzueignen, kann die Gruppe etwa ein spezielles Training buchen oder gegebenenfalls sogar gemeinsam eine Basis-Coachausbildung absolvieren. Vor dem Hintergrund, dass die Führungskraft zunehmend auch in unterstützender Rolle gefragt ist – Stichwort: „Die Führungskraft als Coach“ – ist der Wunsch nach solchen Schulungen gegebenenfalls einer, mit dem Führungskräfte bei der eigenen Personalentwicklung offene Türen einrennen.

Der Weg zur Coachinggruppe

Es gibt in Deutschland bereits einige Coachinggruppen für Führungskräfte, längst aber noch kein flächendeckendes Angebot, das es jeder Führungskraft ermöglichen würde, einer passenden Gruppe in ihrer Nähe beizutreten. Über bestehende Angebote informieren die Regionalgruppen von Coachingverbänden. Gibt es kein passendes Angebot, besteht die Möglichkeit, selbst die Gründung einer Gruppe anzustoßen.

Den eigenen Coach ansprechen

Wer sich in einem Coachingprozess befindet respektive befunden hat, kann seinen Coach auf die Idee einer Coachinggruppe ansprechen. Vielleicht kann dieser selbst als Leiter der Gruppe ins Boot geholt werden, vielleicht kennt er in seinem Netzwerk einen Coach, der Interesse hat, eine Coachinggruppe zu leiten.

Ansonsten kann der Coach gegebenenfalls auch bei der Gründung einer Selbstcoachinggruppe unterstützen. Indem er etwa bei anderen Klienten nachhört, ob sie Interesse haben oder einen Coachkollegen bittet, entsprechendes zu tun. Der Weg zur Coachinggruppe über den eigenen Coach hat zwei große Vorteile: Zum einen kann dieser in der Regel gut einschätzen, welche Führungskräfte in einer Gruppe gut zusammen funktionieren, sich also gegenseitig unterstützen, fordern und fördern können. Zum anderen stehen die Chancen gut, dass ein Teil des zum Coach aufgebauten Vertrauensverhältnisses den Gruppenbildungsprozess beschleunigt, wenn dieser in den Entstehungsprozess involviert ist.

Gemeinsam den Rahmen erarbeiten

Haben sich genügend Führungskräfte zusammengefunden – eine Gruppengröße von fünf bis acht Teilnehmern hat sich als ideal erwiesen – gilt es an der Herausarbeitung des Rahmens zu arbeiten. Zwei Bereiche sind dabei zentral. Zum einen die Funktion der Gruppe: Welchem Zweck soll sie genau dienen? Welche Themen bzw. Art von Themen sollen und können bearbeitet werden? Gibt es Themen, die explizit nicht im Vordergrund stehen oder sogar ausgeklammert werden sollen? Zum anderen die Regeln der Zusammenarbeit. Diese können etwa lauten „Kritik wird immer konstruktiv geäußert“, „Für die eigene Meinung wird Verantwortung übernommen“ oder „Alles, was in der Gruppe besprochen wird, bleibt in der Gruppe“.

Zudem gilt es festzulegen, wie oft man sich treffen will. Für jeweils wie lange? Über welchen Zeitraum insgesamt und in welcher Frequenz? Wie wird zwischen den Treffen kommuniziert? Für die Festlegung des Rahmens und aller Regeln gilt: Sie sollten von den Gruppenmitgliedern gemeinsam erarbeitet werden. Das verleiht ihnen größeres Gewicht und mehr Verbindlichkeit.

Coaching-Kompetenzen erwerben

Insbesondere in Selbstcoachinggruppen ist es förderlich, wenn die Mitglieder einige grundlegende Techniken und Theorien kennen, die auch im Coaching genutzt werden. Diese können sich die Mitglieder auch in der Gruppe, etwa durch den gemeinsamen Besuch eines Seminars, aneignen. Techniken und Theorien, die von Führungskräften erfahrungsgemäß als besonders nützlich empfunden werden: das Reflecting Team, Fragetechniken wie das sokratische Gespräch, Skalierungsmethoden, Techniken des Perspektivwechsels und die Transaktionsanalyse.

Die emotionale Intelligenz wird immer mittrainiert

Im geschützten Raum der Coachinggruppe kann dann neu gewonnenes Coachingwissen angewendet und diskutiert werden, was die Lernfunktion der Gruppe – der zweiten zentralen Funktion neben der der Unterstützung – erweitert. Was ohnehin im Gruppencoaching, ob selbstorganisiert oder mit Coach, immer mit geschult wird, sind die insbesondere für Führungskräfte so wichtigen fünf Bausteine der emotionalen Intelligenz. Erstens: Selbstaufmerksamkeit, die Fähigkeit, eigene Emotionen wahrzunehmen, zu artikulieren und sich über deren Auswirkungen auf andere bewusst zu sein. Zweitens: Selbstregulation, die Fähigkeit, Emotionen angemessen auszudrücken und zu steuern. Drittens: Selbstmotivation, das innere Vermögen, Ziele mit Energie und Enthusiasmus zu verfolgen. Viertens: Empathie, die Fähigkeit, sich in andere Personen hineinzuversetzen, ihre Gefühle und Bedürfnisse nachzuempfinden und angemessen mit diesen umzugehen. Und fünftens Sozialkompetenz: die Fähigkeit, andere durch gemeinsame Zielsetzungen und den Fokus auf Beziehungen zu beeinflussen und zu motivieren.

Erst im Kontext einer Gruppe kann sich unser natürliches Potenzial der emotionalen Intelligenz voll entwickeln. Durch den Austausch mit anderen Gruppenmitgliedern stärkt sie die Sicht nach innen, lernt, ihre Impulse zu regulieren, schärft ihr Verständnis ihrer eigenen Motivation im Einklang und im Kontrast zu anderen Gruppenmitgliedern, vertieft ihre Fähigkeit, mit anderen mitzufühlen, ohne sich von ihren Problemen überwältigen zu lassen und verbessert ihre Kompetenz, in angemessene Kommunikation mit anderen zu treten.

Nadjeschda Taranczewski ■