

COACHING VON GRUPPEN

Wissenschaftlicher Vortrag von
Ralph Schlieper-Damrich
im Rahmen der Wissenschaftstage der
Universität der Bundeswehr Hamburg am 16.06.2000

- redaktionell überarbeitet für schriftliche Veröffentlichung -

1 Einleitende Problemdarstellung

Mit dem Begriff „Coaching“ konfrontiert, können sich viele Menschen wenig Konkretes vorstellen. Doch schon nach ein paar Stichworten wie z.B. Beratung oder Begleitung zur Leistungssteigerung oder Unterstützung bei der Lösung von komplexen Problemen, wird klar, dass hier ein aus dem Sport altbekanntes und hilfreiches System für den beruflichen Bereich nutzbar wird. Dort wird der Begriff schon seit längerem verwendet und umschreibt die Beratung, Betreuung und Motivierung von Leistungssportlern vor und während des Wettkampfes. Viele Leistungssportler und ihre Trainer sehen in der mentalen Vorbereitung und Betreuung neben dem körperlichen Training die wichtigste Komponente des Erfolges. In der Sportpsychologie hat man sich daher auch schon seit einiger Zeit mit dem Coaching, seinen Methoden, den Möglichkeiten und Grenzen sowie den auftauchenden Problemen beschäftigt. Insgesamt wird dem Coaching dort ein breiter und wichtiger Stellenwert eingeräumt, der - besonders im Hochleistungssport - als mittlerweile unerlässlich angesehen wird.

Coaching nimmt seit Mitte der achtziger Jahre im deutschsprachigen Raum auch als Instrument der Personalentwicklung im Wirtschafts-, Industrie- und Verwaltungsbereich einen immer größeren Stellenwert ein. Dies wird nicht nur an der zunehmenden Anzahl von Artikel- und Buchveröffentlichungen deutlich; auch in der Praxis bietet fast jede Unternehmensberatung diesen immer stärker nachgefragten Service an. Dabei wird unter "Coaching" im allgemeinen ein individueller, unterstützender Beratungsprozess verstanden, in welchem der Coach mit dem Gecoachten eine Beratungsbeziehung eingeht. Inhalt dieses Beratungsprozesses können sowohl beruflich wie auch privat bedingte Probleme des Gecoachten, dem Coachee, sein. Die bekannteste Form des Coaching ist dabei wohl die Einzelunterstützung von Führungskräften durch einen externen Berater.

Seltener als das Individual-Coaching werden die Facetten des Coachings von Gruppen in der Literatur beschrieben. Dieser Vortrag soll diese Lücke verringern.

1.1. Erkenntnisleitendes Interesse

In meinem Vortrag werde ich zuerst die Begriffswelt der „Gruppe“ vorstellen, das Themenfeld wird mit einer Arbeitsdefinition abgerundet. Analog schließt sich die Bearbeitung des Begriffes „Coaching“ an, ihr folgen die konzeptionellen Rahmenbedingungen des Coachings sowie ein Blick auf die Rolle eines internen Coaches. Mit diesen Erkenntnissen wird schließlich zum Abschluss auf das Coaching von Gruppen eingegangen.

1.2. Wissenschaftstheoretische Positionierung

In Anlehnung an RAFFÉ soll in diesem Vortrag Wissenschaft als Tätigkeit angesehen werden, also auf den Prozess der Erkenntnisgewinnung ausgerichtet sein. Das Wissenschaftsziel besteht einerseits aus einem theoretischen Ziel, weil Ursache- und Wirkungszusammenhänge aufgezeigt werden, andererseits aus einem essentialistischen Ziel, das sich zum Beispiel in der Formulierung von Arbeitsdefinitionen äußert. Da ich aufklären will in bezug auf Terminologie, Konzept und Anwendung eines Coaching in Gruppen steht die kritische Absicht als Wissenschaftsfunktion in

diesem Vortrag im Vordergrund. Zu weiten Teilen werde ich auf die Kulturwissenschaften, insbesondere Psychologie und Soziologie, Bezug nehmen, weil der soziale Kontext, in dem sich Mitglieder von Gruppen als auch Coaches in ihrer Arbeit mit Gruppen bewegen, für die Heranführung an das Thema andere mögliche Perspektiven, wie zum Beispiel den ökonomischen Aspekt, überstrahlt. Die Wissenschaftslogik wird sich auf wahrheitsfähige, das heißt durch weitere Arbeiten auf diesem Gebiet empirisch untermauerbare, Aussagen stützen. Die hermeneutische Methode dominiert den wissenschaftlichen Zugang meines Vortrags, da sie die Komplexität der Prozesse erhält und damit eine weiterführende systemtheoretische Betrachtung des Themas über diesen Tag hinaus ermöglicht. Wissenschaftsphilosophisch betrachtet müsste man diesem Vortrag aufgrund – wie sich später zeigen wird - fehlender einheitlicher Begriffsbestimmungen sowohl der „Gruppe“ als auch des „Coachings“ einen gewissen Grad an wissenschaftlichem Neuland unterstellen. Die Diktion dieses Vortrags kann aber wohl eher mit einer Vergrößerung des Informationsgehaltes umschrieben werden, da mir weder Umfang noch Perspektivenreichtum als ausreichend erscheinen, um eine wissenschaftliche Grundlagenarbeit zu begründen.

2. Gruppe

Der Begriff der Gruppe wird in unserem Sprachgebrauch vielfältig genutzt. Er reicht von der Gruppe von Freunden, temporär zusammenkommender Menschen zum Beispiel in Sport- oder Arbeitsgruppen bis hin zu dauerhaften Gruppen mit gleicher Interessenslage wie zum Beispiel Themenvertretern in politischen Parteien. Den Versuch einer Definition wagen eine Reihe von Sozialpsychologen. LINDGREN (1973, S. 347) spricht von einer Gruppe, „wenn zwei oder mehr Personen in irgendeiner Beziehung zueinander stehen“.

OLMSTED (1959, S.21) sieht in seinen Forschungsarbeiten zur Kleingruppe eine Gruppe als gegeben an, wenn „eine Mehrheit von Individuen, die im Kontakt miteinander stehen, aufeinander reagieren und in wesentlichen Punkten Gemeinsamkeiten erleben“. Und für McDAVID & HARARI ist eine sozialpsychologische Gruppe ein organisiertes System zumindest zweier Individuen – wir sprechen hier auch von Dyaden -, die so miteinander verbunden sind, dass zu einem gewissen Grade gemeinsame Funktionen möglich sind, Rollenbeziehungen zwischen den Mitgliedern bestehen und Normen vorhanden sind, die sowohl das Verhalten der Gruppe als Gesamtheit als auch aller ihrer Mitglieder regeln (vgl. McDAVID & HARARI, 1968, 237). In dieser Auffassung folgen sie HOFSTÄTTER, der als Gruppe eine Anzahl von Organismen bezeichnet, „deren Verhalten einer wechselseitigen Steuerung unterliegt. Was ein Mitglied der Gruppe tut, beeinflusst das Tun aller oder einzelner anderer und ist andererseits auf die Aktionen dieser anderen abgestimmt. Dies gilt in stärkstem Maße von relativ kleinen Gruppen, deren Mitglieder sich einander von Angesicht zu Angesicht kennen.“ (1957, S.154, vgl. zu der Gruppierung von Kleingruppen auch ARGYLE, 1969, S.236, der auf die Besonderheiten zwischen Familie, Jugendgruppe, Arbeitsgruppe, Problemlösungs- und Kreativgruppe sowie Therapiegruppe hinweist)

McDAVID & HARARI verlangen somit, dass die Individuen eine Zeitlang interagiert haben und sich dabei erste Rollenspezifizierungen und gemeinsame Normen herausgebildet haben. Wir erkennen in der Betonung des Rollen- und Zeitbezugs Ähnlichkeiten zur Auffassung LEWINs, „das Wesen einer Gruppe (sei, A.d.V.) nicht die Ähnlichkeit oder Unähnlichkeit ihrer Mitglieder, sondern deren Abhängigkeit voneinander. Eine Gruppe lässt sich als dynamische Ganzheit charakterisieren, das bedeutet, dass eine Veränderung im Zustand eines Teiles den Zustand jeden anderen Teiles verändert. Der Grad der gegenseitigen Abhängigkeit unter den Mitglieder-Teilen der Gruppe variiert durchaus von einer losen ‚Masse‘ bis zu einer kompakten Einheit.“ (LEWIN, 1953, S.128)

2.1. Die Entwicklung einer Gruppe

In der Betrachtung des Gruppenbildungsprozesses liegt auf der Hand, dass bei einer Konstituierung einer neuen Gruppe anfänglich viel Energie investiert werden muss, um die von LEWIN als „lose Masse“ gekennzeichnete Zahl von Individuen derart günstig zusammen zu stellen, um die mit der Konstituierung verbundenen Zielvorstellungen mit angemessenen Ressourcen zu erreichen.

Das Modell von SHERIF (1968, S.76 ff.) strukturiert die o.g. Merkmale und beschreibt einen solchen Entwicklungsprozess, der bei der Etablierung einer funktionierenden Gruppe durchlaufen wird. SHERIF macht in diesem 4-Phasen-Modell keine genauen Angaben über den Bedarf an Zeit jedes einzelnen Prozessschrittes.

Phase 1: Gruppengründung.

In dieser Phase steht eine intensive und konzentrierte Ansprache von Personen im Vordergrund, durch die die vorhandenen unterschiedlichen Motivstrukturen in Einklang gebracht werden. Die Gruppe ist gegründet, wenn sich die einzelnen Personen darauf verständigen, mit gemeinsamen Aktivitäten bestimmte Ziele zu erreichen.

Phase 2: Gruppenstrukturierung.

In dieser Phase bildet sich in der Gruppe ein System von Rollen und Status. Insbesondere die Rolle der Gruppenleitung oder des Gruppensprechers wird in diesem Entwicklungsschritt vergeben.

Phase 3: Gruppennormen.

Diese Phase ist geprägt durch Übereinstimmung in den Ansichten bezüglich der erforderlichen Regeln zur Kommunikation nach innen und außen. In der Regel dienen informell kommunizierte „Spielregeln“ dazu, das soziale Miteinander innerhalb der Gruppe als auch zu anderen Gruppen der Umwelt zu steuern.

Phase 4: Gruppenaufgaben.

Die Inputs der einzelnen Gruppenmitglieder verbunden mit einer Organisationsstruktur sind die Grundlage für die Erledigung von Gruppenaufgaben, die sich die Gruppe selbst gesetzt hat oder die an sie herangetragen werden.

TUCKMAN (siehe Abbildung 1) und später auch CROTT (1979, S.40 ff.) beleuchten in ihren Phasenmodellen der Gruppenentwicklung insbesondere nicht-direktiv geführte soziale Einheiten. Im Unterschied zum Modell von SHERIF läuft hier die Gruppe Gefahr, in der sogenannten Sturm- und Drangphase schnell auseinander zu fallen, wenn die Akzeptanz der Gruppenleitung nicht erhalten werden kann. In SHERIF's Modell, das sich für die Betrachtung von zielgerichtet eingesetzten Arbeitsgruppen, zum Beispiel in Unternehmungen, eignet, wird der potentielle Konflikt mit der Gruppenleitung zwar auch skizziert, jedoch unterliegt die Bearbeitung des Konflikts weiteren Rahmenbedingungen wie zum Beispiel der Dimension der Machtausübung durch Sanktionsverhängung durch die Gruppenleitung.

Phase:	1. Formierung	2. Sturm und Drang	3. Normierung	4. Aufgabenorientierung
Struktur der Gruppe	Unsicherheit gegenüber Situation; Erprobung situations-adäquaten Verhaltens; starke Orientierung an der Leitung	Furcht vor Freiheits-einengung; Konflikte zw. den Gruppenmitgliedern; Konflikte mit dem Leiter, Schaffen eines Wir-Gefühls	Bildung von Gruppennormen; Toleranz unter den Gruppenmitgliedern; Lösungsansätze für Probleme zwischen den Beteiligten	Stabilisierung der Rollenstruktur; Instrumentalisierung von Rollenanforderungen im Sinne der Aufgabe
Aktivitäten der Gruppe zur Aufgabenerledigung	Formulierung von Gruppenzielen; Definition von Regeln; Festlegung von Verfahrensweisen	Emotionale Ablehnung von Anforderungen der Aufgabe	Offener Informationsaustausch, gezielter Einsatz der Ressourcen; Kooperation	Bewertung von Lösungsmöglichkeiten; sachgerechte Erledigung der Aufgaben

Abbildung 1: Phasenmodell der Gruppenentwicklung nach Tuckman 1965, in: Wottawa & Gluminski, 1995, S. 290

2.2. Die Merkmale von Gruppen

Für die Gruppenpädagogik, also der Disziplin, die in Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg insbesondere durch das Haus Schwalbach, der „Arbeitsstätte für Gruppenpädagogik“, verbreitet wurde, bedeutet Gruppe weit mehr als eine bloße Ansammlung und Organisation von Individuen. Bei ihr sind bestimmte Eigenschaften der Gruppe, eine gruppenspezifische Entwicklungsgeschichte, ein stetiges Maß an Konflikt-Potenzial und das Risiko ihrer vorzeitigen Auflösung inhaltliche Rahmenbedingungen. Für KELBER zeichnet sich eine Gruppe zudem dann besonders aus, wenn sie sich auch an ethischen Maximen ausrichtet (vgl. KELBER 1965, S.12).

In der von LENZEN herausgegebenen Enzyklopädie pädagogischer Grundbegriffe (LENZEN 1998, S. 695) wird über die Betrachtung des Phänomens der Gruppendynamik auf die Merkmale einer Gruppe geschlossen. Einem Teil der dortigen Ausführungen sind weitere Zitatverweise beigelegt:

„Affektivität (Emotionalität). Menschliches Handeln, insbesondere wenn es gemeinsam geschieht, schließt immer Gefühle mit ein. Die Konsequenz ist, „dass eine ausreichende Kommunikation im Bereich der affektiven Prozesse (...) eine Grundbedingung für Lernvorgänge“ ist (BROCHER 1967, S. 117).

Wahrnehmung. Die Subjektivität der Wahrnehmung gilt besonders für die Wahrnehmung des eigenen und des fremden Verhaltens in Gruppen. (...)

Kommunikation. Sie ist die Basis für die Integration der Gruppe; oft verhindert oder erschwert durch Missverständnisse und affektive oder sprachliche Barrieren. Ihre Einübung und Reflexion ist deshalb eine ständige Aufgabe. (...)

Rollendifferenzierung. Rollen sind in jedem sozialen System vorhanden. Die Gruppendynamik strebt die Transparenz und, wenn möglich, auch die Rotation der Rollen an. Neuralgische Punkte jeder Gruppenstruktur sind die Führungs- und Außenseiterrollen.

Kohäsion (Kohärenz) und Normen. Kohäsion basiert auf „einem Zusammengehörigkeitsgefühl im Hinblick auf gemeinsame gute Kenntnisse oder gegenseitige Sympathie oder gemeinsame Aufgaben“ (CLAESSENS 1963, S.491). Kohäsion ist das Ergebnis von Interaktion und ist selber wiederum die Voraussetzung für das Aufstellen von eigenen Normen oder Zielen der Gruppe. Das deutet darauf hin, dass die Normenfindung eine besondere Gruppenleistung darstellt.

Produktivität. Es gibt individuelle und kollektive Aufgaben. Letztere sind besonders solche, „zu deren Lösung eine große Vielfalt von Können und Wissen oder die vergleichende Prüfung von Fakten und Ideen erforderlich sind“ (LUFT 1971, S.35). Die Produktivität von Gruppen wird bestimmt durch den Grad der Kohäsion, die Entwicklung der Kooperationsfähigkeit und die Art der Normen oder den Grad ihrer Verbindlichkeit.“

Findet sich demnach in einer sozialen Einheit eine Kommunikationskultur vor, die auch den Bereich der affektiven Prozesse berührt, so ist dies ein Zeichen für einen Lernvorgang der sozialen Einheit und ein Indiz für ein Gruppengebilde. Mit den übrigen Phänomenen lassen sich analoge Ableitungen vornehmen.

SADER (1998, S.39) fasst zusammen, welche Bedingungen – er nennt sie auch „Bestimmungsstücke“ - in der Sozialpsychologie genannt werden, wollen sich einzelne Mitglieder als Gruppe verstehen:

- Die Mitglieder erleben und definieren sich als zusammengehörig
- Sie verfolgen gemeinsame Ziele und teilen Normen und Verhaltensvorschriften
- Sie entwickeln Ansätze von Aufgabenteilung und Rollendifferenzierung
- Sie haben mehr Interaktionen untereinander als nach außen
- Sie identifizieren sich mit einer gemeinsamen Bezugsperson oder einem gemeinsamen Sachverhalt oder einer Aufgabe
- Sie sind räumlich/zeitlich von anderen Individuen der Umgebung abgehoben.

„Besonders häufig wird als Kriterium herangezogen, dass ein unmittelbarer Kontakt jedes Mitgliedes mit jedem anderen möglich sein und/oder faktisch realisiert sein muss. Auch die Überschaubarkeit der Gruppe für jedes Mitglied spielt häufig eine Rolle. Dabei hängt die Wahl der Bestimmungstücke der Definition ganz offensichtlich vom Forschungskontext ab: Wer an Interaktionsanalysen interessiert ist, der wird gern die Interaktionsdichte als Kriterium wählen; wer mit Gruppen im Betrieb zu tun hat, wird eher das raumzeitliche Beieinander bevorzugen“ (SADER, ebd., S.39) Wer sich jenseits kleiner Laborgruppen, die sich zum Zwecke der Gruppenforschung konstituieren, für die Entwicklungsprozesse von Gruppen interessiert, der wird von SADER auf zentrale Relativierungen aufmerksam gemacht, deren Berücksichtigung je nach Ausgangslage sinnvoll und notwendig ist:

- „Gruppen handeln im Alltag zumeist nicht im luftleeren Raum, sondern es gibt einen raumzeitlichen Kontext: es gibt eine Vorgeschichte, und es gibt eine Umgebung.
- Die mehrfache Gruppenzugehörigkeit ist die Regel: wir alle sind in mehreren Gruppen engagiert, zwischen dem Handeln in diesen Gruppen und den Anforderungen in diesen Gruppen kann und wird es vielfach Widersprüche und Unvereinbarkeiten geben (vgl. hierzu etwa Weinert, 1987, S.161).
- Die Gruppengrenzen sind oft unklar und können von den Beteiligten unterschiedlich definiert werden.
- Die Zugehörigkeit oder Nichtzugehörigkeit zu einer Gruppe ist kein „Alles-oder-Nichts-Phänomen“. Es gibt häufig sehr fließende Grade von Zugehörigkeit, möglicherweise mit zeitlichen Schwankungen.
- Gruppen müssen nicht aus einer festen definierten Anzahl gleichbleibender Personen bestehen, es kann rasche Wechsel geben und es kann anstelle einer festen Statik auch ein Fließgleichgewicht geben (etwa Kommissionen, in denen anstelle von verhinderten Mitgliedern Ersatzmitglieder mitarbeiten; Gruppen, in denen die zeitliche Zugehörigkeit von Mitgliedern sich überlappt).“ (SADER, a.a.O., S.41)
- Umgangssprachlich wird der Begriff der Gruppe auch wertend eingesetzt. Beschreibt sich ein Individuum als Teil einer „wirklichen, echten Gruppe“, die mit grenzenloser Offenheit und Aufrichtigkeit, rückhaltloser Zuverlässigkeit und selbstloser Hilfsbereitschaft agiert, dann ist offenbar von etwas anderem die Rede „als von einer Konfiguration einzelner Personen mit Ansätzen zu Rollenspezifizierungen und gemeinsamen Normen“ (vgl. SADER, ebd., S.41)

Ist es für die Vertreter der Sozialpsychologie oft der Sache nach unvermeidlich, Definitionen an den Phänomenen der Beteiligten festzumachen, so ist der Versuch eines Rekurs auf die Phänomene der einzelnen Individuen in einer Gruppe methodologisch zumeist mit Schwierigkeiten verbunden:

„Man muss vielmehr damit rechnen, dass die erlebten Bedingungen also etwa Zusammengehörigkeitsgefühl, Ziele und Normen in der Gruppe innerhalb der Gruppe höchst uneinheitlich sein können, und dass zudem die Übereinstimmung zumeist unkritisch überschätzt wird. Schon aus Gründen der zumeist hohen interindividuellen und auch intraindividuellen Varianz der meisten phänomenalen Daten ist es daher vernünftig und ökonomisch, wo immer möglich, auf zählbare und operationalisierbare Verhaltensdaten zurückzugreifen.“ (SADER, ebd., S.45)

Zur Entfaltung des Themas „Coaching von Gruppen“ ist von Bedeutung, sowohl den inhaltlichen Rahmen des Coachings als auch die Bedingungen, unter denen in dieser Arbeit von Gruppe gesprochen werden soll, auf ihren Anteil von objektiven und phänomenalen Sachverhalten hin zu überprüfen. In beide Begriffe gehen Prozesse ein, die nur im Erleben der Beteiligten vorkommen. METZGER (1975, S.14ff.) gebraucht hierfür den Terminus der „erlebten“ Welt. In diesem Sinne hat das bloße subjektive Erleben einen eigenen Wirklichkeitscharakter, wenngleich von völlig anderer Natur als der objektive. METZGER spricht in diesem Kontext auch von der anschaulichen Wirklichkeit, die zwischen einer objektiv-physikalischen und einer phänomenalen, erlebten Welt unterscheidet (vgl. hierzu auch die Arbeiten von McLEOD (1947), ASCH (1952) KEBECK & SADER (1984) und ZIMMER (1988)).

Beide Begriffe, „Gruppe“ und „Coaching“, sollen später jeweils einer Arbeitsdefinition zugeführt werden, die wenn auch gegebenenfalls nur artifiziell normativ formuliert, die Chance eröffnen soll, das in der Literatur nur mäßig beschriebene Coaching von Gruppen auf eine solidere wissenschaftliche Plattform zu stellen. Zu diesem Zeitpunkt führt es jedoch nicht weiter, das breite Spektrum definitorischer Erklärungen zur „Gruppe“ zu erweitern. In Anlehnung an SADER wollen wir akzeptieren, dass der Begriff der Gruppe ein Konstruktbegriff ist, an dem wir Phänomene unserer Umwelt anlehnen, um Ordnung in unseren Wahrnehmungen und Gedanken zu schaffen. Wenn wir dementsprechend Gruppen per se nicht einfach vorfinden, sondern uns in den Grenzen von Sprachgebrauch, Zweckmäßigkeit und Kontext entscheiden können, wie wir „Gruppen“ definieren wollen, so ist es legitim, je nach Erklärungs- und Forschungsinteresse unterschiedliche Definitionen zu wählen.

Ein solch dezidiertes Interesse liegt vor, will ich doch einen Ausschnitt des Wesens und der Wirkung einer Gruppe näher beleuchten - der Unterstützung einer Gruppe mittels Coaching.

Ich komme somit nach WOTTAWA/GLUMINSKI (1995, S.289) und SCHARMANN (1972, S. 18) zu einer Arbeitsdefinition von Gruppe.

Eine Gruppe meint eine, gemäß ihres Zweckes zeitlich relativ beständige, soziale Einheit mit einem transparenten Werte- und Zielsystem und koordinierten Handlungen, durch die sie sich von anderen Gruppen abhebt.

Sie weist die nachfolgenden, zumeist systemtheoretisch (vgl. NEIDHARDT, 1979, S. 639 ff.) relevanten Merkmale auf:

- Die Konstituierung einer Gruppe erfolgt kontextsensitiv und motivgetrieben
- Die Zahl der Mitglieder einer Gruppe ist mindestens drei (vgl. RÜCKLE, 2000, S.28)
- Die Mitglieder interagieren häufig zur gleichen Zeit und am gleichen Ort
- Die Gruppe entwickelt wahrnehmbar eine eigene Identität, indem ihre Mitglieder gemeinsame Ziele verfolgen und sich an gleichen Normen und Werten orientieren
- Die Interaktionen der Gruppe sind nicht ausschließlich auf die Erfüllung des speziellen Zwecks begrenzt, für die sie gebildet wurde
- Die Gruppe existiert auch, wenn ihre Mitglieder abwesend sind
- Die Gruppe beurteilt und bewertet regelmäßig die Zielerreichung der einzelnen Mitglieder

Spielt überwiegend in den Begriffsbeschreibungen von Gruppe der bestehende Zusammenhang der Individuen untereinander eine dominante Rolle, wobei eine bereits andauernde Arbeitsbeziehung impliziert wird (LEWIN: „gegenseitige Abhängigkeit“, a.a.O., S.128; HOFSTÄTTER: „wechselseitige Steuerung“, 1957, S.154; SCHAR-MANN: „wechselseitige Beziehungen“, a.a.O., S.18), so wollen wir sie im Hinblick auf das Coaching von Gruppen um den Aspekt des Eintritts von Individuen in eine Gruppe ergänzen, da das Hinzutreten einer neuen Person, ggfls. aufgrund wertvoller, notwendiger und bisher nicht vorhandener Kompetenzen, zu einer neuen Konstellation im bestehenden Gruppengefüge führt und hierdurch u.a. Integrationsleistungen der Gruppe erforderlich sind.

3. Coaching

Wie bei der Begriffsbestimmung des Phänomens der „Gruppe“ landen wir auch bei der Betrachtung des Begriffes „Coaching“ in einem Meer unterschiedlicher Betrachtungsweisen. FENGLER sensibilisiert mit einer Aufzählung von fast 15 Deutungen des Begriffes Coaching aus der Literatur der Achtziger und Neunziger Jahre. Einige Beschreibungen zielen dabei auf spezielle zu fördernde Zielgruppen wie behinderte Kinder (vgl. Mc CLOSKEY & QUAY, 1987), Rehapatienten (vgl. BOTTERBUSCH, 1988), Angehörige, die Kranken im Rahmen häuslicher Pflege helfen (vgl. STEINER-HUMMEL, 1993) oder Suchtkranke (vgl. SAVOIE, 1989). Andere fokussieren auf Problemzielgruppen aus dem beruflichen Umfeld wie Schüler mit Denkstörungen (vgl. DOERNER, 1993), Arbeitssuchende (vgl. NORMAN, 1991 oder MAGNUSSON, 1992) oder Arbeitsplatzgefährdete (vgl. JAMES, 1992).

Schnell wird deutlich, der Ausdruck „Coaching“ wird sehr undifferenziert verwendet und eine Reihe von anderen, ebenfalls unscharf verwendeten Begriffen werden synonym zum Coaching benutzt. Jede Art von Instruktion, Training, Gespräch, Unterricht, Anleitung usw. wird mittlerweile auch als "Coaching" bezeichnet. Daher kommt KÖNIG (1993, S. 424) zu dem Urteil: "Das Konzept und die Methode des Coaching ist noch nicht vorhanden. Es gibt so viele Konzepte, wie es Personen gibt."

Grenzt man den Kontext auf das Umfeld eines Unternehmens ein, so findet sich eine ebenfalls stattliche Anzahl verwirrender Begriffsvariationen, wie z.B. Management-Coaching, Crash-Coaching, NLP-Coaching, Power Coaching, Selbst-Coaching usw. Die meisten Verknüpfungen beziehen sich jedoch auf die Zielgruppe der Führungskräfte und Manager (vgl. GRAHAM et.al., 1993; LOOSS, 1991; RÜCKLE, 2000). LEHNHOFF führt in diesem Kontext aus, dass Coaching als klassische Führungsaufgabe jedes Vorgesetzten und als neues Instrument zur Begleitung individueller Management-Entwicklung verstanden werden kann. Dabei würden unter „Coaching die verschiedensten Maßnahmen verstanden, durch die ein Coach seinen Partner unterstützt bzw. berät“. Somit sei zwar „Coaching personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt“. Wer jedoch wen wie berate, trainiere oder entwickle, darüber existiere keine einheitliche Konzeption (vgl. LEHNHOFF, 1996, S.202; LOOSS, a.a.O., S.13).

Eine positivistische Schlussfolgerung zieht WHITMORE (1994, S. 18) und meint: "Ob wir es Coaching, Ratgeben, Beraten oder Mentoring nennen, sofern es richtig gemacht wird, sind die zugrundeliegenden Prinzipien und die Methodologie immer dieselben."

DOMSCH (1993) sieht in der Beziehung zwischen dem Coach und dem Gecoachten eine "Partnerschaft besonderer Art, die zahlreiche Facetten sowie Gemeinsamkeiten mit anderen Partnerschaften aufweist". Das Coaching im Rahmen dieser Beziehung wird dabei als ein Beratungsprozess angesehen, dessen Ziel, neben der Förderung von Selbsterkenntnis und persönlichkeitsentwickelnden Prozessen, die vertrauensvolle Aufnahme von Problemen und Fragen des Gecoachten ist.

Aus der Vielzahl der Begriffsbeschreibungen haben sich in gleichem Umfang Abgrenzungsversuche zu anderen sozialwissenschaftlichen und psychologischen Instrumenten, vor allem zur Supervision, zum Mentoring, zum Training und zur Psychotherapie ergeben. Supervision ist die Beratung von Personen - mehrheitlich selbst als „Beziehungsarbeiter“ zum Beispiel in der Therapie, Sozialarbeit, Gesundheitsbranche, Training tätig -, die die Klärung ihrer beruflichen Identität im Kontext von Klienten und Kunden, Kollegen, Institution, Familie und Gesellschaft sowie die Bewahrung und Steigerung ihrer beruflichen Handlungskompetenz anstreben. Dagegen steht im Coaching die Reflexion institutionellen Handelns. Das heißt, dass im Zentrum der Aufmerksamkeit die Institution mit ihren Regelmechanismen, das berufliche Rollenverhalten und die Aufgabe stehen.

In der Psychotherapie spielen im Gegensatz zum Coaching besondere Zielgruppen keine Rolle. Coaching orientiert sich am beruflichen Kontext und den dort entstehenden Probleme, vom Coach wahrgenommene tiefergehende psychische Probleme sind nicht sein Aufgabenfeld.

Im Mentoring liegt das Interesse nicht an der Aufgabe, sondern an der Persönlichkeit und der Entwicklung einer Person. Dieses Interesse erstreckt sich oftmals über eine gesamte Karriere- oder Lebensspanne hinweg. Der Mentor hilft, Arbeits- und Lebenspositionen zu hinterfragen und Zukunftswege zu klären, während der Coach mit seinem Klienten in einem zeitlich begrenzten Prozess an konkreten Problemen und Fragestellungen des Coachee arbeitet.

Beim Training steht das Erreichen von bestimmten Lernzielen und Fähigkeiten im Vordergrund, während sich Coaching als dialogisch gestalteter Prozess zum Zwecke einer gemeinsamen reflexiven Auseinandersetzung bisheriger Managementpraxis (vgl. LEHNHOFF, 1996, S.342) einbringt.

FENGLER (1996, S. 250) fragt sich eingedenk dieser Fülle der Blickwinkel, ob eine nominale und normative Begriffsbestimmung sinnvoll ist, denn jeder weitere Versuch berge bekannte Reaktionen.

„(1) Entweder wird eine solche Definition kritisiert, weil sie irgendeinen Aspekt des Gegenstandes unerwähnt gelassen hat, also zu eng ist, oder andererseits auch solche Vorgänge einschließt, die der Kritiker keinesfalls als Coaching bezeichnen würde, also zu weit ist.

(2) Oder der angebotenen Definition wird eine Konkurrenzdefinition gegenübergestellt, und noch eine dritte und vierte; dann lässt sich trefflich darüber streiten, welche davon am meisten für sich hat. In der Regel ist es die eigene, die alle Vorzüge in sich vereint (...).

(3) Oder die Definition wird akzeptiert. Es brechen aber Debatten darüber aus, welche tatsächlich praktizierten Beratungsmaßnahmen als Coaching bezeichnet werden dürfen und welche nicht.“

Ich will nun die Analyse der zahlreichen Zugangsperspektiven zum Coaching beenden und auch beim Coaching akzeptieren, dass der Begriff des Coaching ein Konstruktbegriff ist. Wenn Coaching per se nicht einfach vorgefunden wird, sondern wir uns je nach Sprachgebrauch, Kontext und Zweckmäßigkeit für eine Definition entscheiden können, dann ist es auch in diesem Fall legitim, je nach Arbeits- oder Forschungsinteresse unterschiedliche Definitionen zu setzen.“

Ein solch dezidiertes Interesse liegt vor, will ich doch einen Ausschnitt der Methodik und der Wirkung des Coachings näher beleuchten - der Unterstützung einer Gruppe mittels Coaching.

Ich komme somit in Anlehnung an RÜCKLE (a.a.O., S.53) zu dieser Arbeitsdefinition von Coaching: Coaching ist Auslösung und Begleitung einer gewollten Entwicklung von Individuen oder Gruppen.

Diese Definition beinhaltet die folgenden Merkmale.

- Die Leistung eines Coaches werden von Personen, Teilen einer Gruppe oder einer gesamten Gruppe freiwillig in Anspruch genommen, um sich bei einer gewollten Entwicklung unterstützen zu lassen
- Coaching dient in erster Linie der Hilfe zur Selbsthilfe, jedoch vermag es durchaus, auch als Auslöser von Entwicklungsprozessen initiierend zu fungieren.
- Coaching ist auf die Zukunft gerichtet, vergangenheitsbezogene Analysen dienen in diesem Kontext lediglich als Markierung der Ausgangslage.
- Als dialogisch gestalteter Beratungsprozess zielt Coaching auf eine selbstreflexive Mündigkeit des Gecoachten.

Die Inhalte von Coaching-Maßnahmen reichen je nach Verständnis des Begriffes von Trainings on und off the job, von Problemlösungsm Meetings mit internen oder externen Beratern, von Reflexionsgesprächen über die Balance von Beruf und Privatleben bis hin zur mediengestützten Analyse von Potenzialen, Einstellungen oder Verhalten (vgl. KIENBAUM/JOCHMANN 1992, S.18).

Trotz dieser unklaren Begriffsdeutung und unterschiedlichsten Anwendungsmethoden hat sich bereits eine breite zielgruppenspezifische Vermarktung von Coachingleistungen etabliert. Die Zielgruppen reichen vom Top-Manager, der in Einzelcoachings begleitend in seiner Persönlichkeitsentwicklung unterstützt wird, über den Vorgesetzten als Coach, der die mit dieser Rolle verbundenen Aufgaben im Rahmen seiner entwicklungsorientierten Führungstätigkeit betreibt bis zum externen Team-Coach oder – und auf diese Form des Coachings soll hier fokussiert werden – auf das Gruppencoaching durch interne Führungskräfte (vgl. LOOSS, 1991, S.13).

Das „Coaching von Gruppen“ stellt eine in der Literatur noch sehr seltene Thematik dar. Ich fokussieren daher auf die Deskription der zu untersuchenden Phänomene, da auch empirische Daten in Form von Erlebnisberichten jenseits der eigenen Beratungs- und Coachingtätigkeit nicht vorliegen. Bevor ich aber auf ausgewählte besondere Facetten des Coachings von Gruppen genauer eingehe, sollen an dieser Stelle die Anforderungen an das Coachingkonzept und an den Coach im Zusammenhang dargestellt werden. Hierzu lehne ich mich insbesondere an die Ausführungen von SCHREYÖGG (1996, S.132 ff.) an, deren holistisches Werk aus meiner Sicht den derzeit tiefsten Zugang im deutschsprachigen Raum darstellt. Sie äußert die Erwartung, dass ein Coach idealerweise über ein Handlungsmodell verfügt, das er seinen Klienten gegenüber beschreiben und begründen kann.

3.1. Anforderungen an ein Coachingkonzept

Integriert ein Coachingkonzept ein möglichst breites Spektrum methodischer, zielspezifischer, theoretischer usw. Aspekte und ist es fundiert auf einem deutlichen anthropologischen und erkenntnistheoretischem Boden, dann erst kann der Klient einen Eindruck von dem erhalten, worauf er sich in Eigenverantwortung und Freiwilligkeit einlassen will (vgl. SCHREYÖGG, ebd., S.132). Hierbei ist zu beachten, dass einerseits die sich im Coachingprozess entwickelnden Anwendungsfälle unendlich vielfältig sein können, woraus sich der Bedarf an einem theorie- und methodenpluralen Konzept ergibt. Andererseits ist wichtig, dass der Klient durch das Coaching nicht durch die Wahl unreflektierter Methoden und Theorien kontraproduktiv geleitet wird. SCHREYÖGG empfiehlt daher, das vorhandene Repertoire an Methoden und Theorien in eine „Wissensstruktur“ einzubetten.

„Die Basis solcher Wissensstruktur bildet regelmäßig ein Meta-Modell, das einen Satz von anthropologischen und erkenntnistheoretischen Prämissen enthält. Es dient als Maßstab für alle diagnostischen und methodischen Elemente des Ansatzes. Das heißt, die jeweils verwendeten Theorien zur Strukturierung von Praxisereignissen und die Methodik zu ihrer Bearbeitung werden hier nicht nur nach rein pragmatischen Gesichtspunkten ausgewählt, sondern sie weisen jeweils Anschluss an die Prämissen des Meta-Modells auf“ (SCHREYÖGG, ebd., S.133).

Wir erkennen eine deduktive Modellkonstruktion, die mit der Transparenz anthropologischer und erkenntnistheoretischer Prämissen beginnt. Die zweite Ebene stellt sodann einen Satz von Theorien dar, die dem jeweiligen Gegenstand des Anwendungsmodells angemessen gewählt wird. Sie dienen der gedanklichen Strukturierung von realen Anwendungssituationen und müssen sich ihrerseits an die vorab formulierten Prämissen anknüpfen.

Auf der nächsten Ebene eines Anwendungsmodells finden sich grundlegende methodische Anweisungen und Aussagen darüber wie die Ziele des Modells aussehen oder wie die Themen der Coachees in der jeweiligen Beratungssituation rekonstruiert werden. Dazu gehören ferner klare Informationen über die beabsichtigten Wirkungen, die Form der Interaktion und die Handhabung voneinander stark unterschiedlichen Beratungsthemen. Diese Ebene des Modells steht wiederum zu den Prämissen und Positionen des Meta-Modells, resp. der Theorie-Ebene in unmittelbarer Beziehung.

Die letzte Ebene des Modells schließlich beschreibt seine Praxeologie mit den einzelnen methodischen Maßnahmen und Prozessen. Auch dieses „Inventar der Möglichkeiten“ unterzieht sich der Überprüfung an den Vorgaben der vorangegangenen Ebenen.

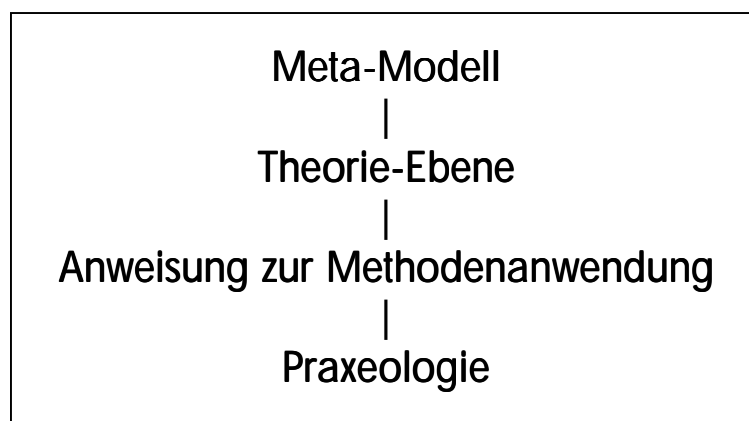


Abbildung 2: Die Struktur eines integrativen Handlungsmodells (SCHREYÖGG, a.a.O., S.134)

3.1.1. Anthropologische Prämissen

Wenngleich jede Handlung eine anthropologische Positionen einschließt, so will SCHREYÖGG (ebd., S.136 f.) mit einigen formulierten Leitlinien, die sich zur Qualifizierung eines Coachingkonzeptes eignen, die Anforderungen an die Beratungssituation im Coaching herausarbeiten.

- (1) Klienten „sind prinzipiell als autonome Wesen zu begreifen, die sich entsprechend einer potentiellen individuellen Handlungsfreiheit aus jeder Verstrickung durch Beziehungen oder soziale Systeme lösen können. Aus diesem Grund ist ihnen während des Coachings so angemessen zu begegnen, wie es sich der Coach für sich selbst wünschen würde.“

- (2) Andererseits „sind Menschen aber auch als soziale Wesen zu sehen, die etwa als Berufstätige immer auf Sozialität angewiesen sind. (...) Diese genuin soziale Angewiesenheit (...) kann sich auch „als Leid“ im Sinne von Vereinnahmt-Sein auswachsen. Grundlegende Intention von Coaching sollte hier sein, Klienten zu unterstützen, dass sie ihre soziale Angewiesenheit nicht verleugnen, sondern diese durch konstruktive Gestaltung ihrer Umwelt zu einer lebenswerten ausformen.“
- (3) Das Maslow´sche Postulat des sich laufend „mit der Verwirklichung ihrer selbst und ihrer beruflichen Kompetenzen“ beschäftigenden Menschen hat beim Coaching besondere Bedeutung, wenn Klienten durch exogen verursachte Veränderungen zu rapiden Anpassungen an die neue Situation herausgefordert werden wie dies zum Beispiel im Zuge von Umstrukturierungsmaßnahmen erforderlich ist.
- (4) Letztlich ist es für SCHREYÖGG ein konstitutives Merkmal von Coaching, „Menschen in einer ihnen angemessenen Weise zu maximaler Identitätsentwicklung in der Arbeitswelt zu verhelfen. So wie Arbeit allerdings fraglos auch zur kaum bewältigbaren Belastung werden kann, ist es andererseits eine Aufgabe von Coaching, solche Belastungen zu mildern. Diese anthropologische Haltung des Coach muss deshalb immer offen bleiben für potentiell unterschiedliche Bedeutungsgehalte von Arbeit.
- (5) Gerade auch in bezug auf das Coaching von Gruppen mit besonderem Fokus auf die Beratung einzelner Personen macht SCHREYÖGG dafür sensibel, dass „Menschen durch formale Strukturen der Arbeitswelt (z.B. die Arbeit in einer Gruppe, A.d.V.) verformbar sind und an ihnen in beträchtlichem Maße auch leiden können. Wir wissen aber andererseits, dass sich Menschen wie selbstverständlich durch Regulative sichern bzw. ihre Welt überschaubar und beherrschbar zu gestalten suchen.“ (SCHREYÖGG, ebd., S.137)

3.1.2. Erkenntnistheoretische Positionen

Coaching als intersubjektiv, dialogisch gestalteter Prozess mit dem Sinn, Auslösung und Begleitung einer gewollten Entwicklung zu sein, zielt auf ein tiefgreifendes Verständnis dessen, was den Coachee beschäftigt. SCHREYÖGG (ebd., S. 137 f.) macht in diesem Kontext auf für sie zentrale erkenntnistheoretische Prämissen aufmerksam.

- (1) Menschen erfassen „die ihnen begegnende phänomenale Welt niemals objektiv im Sinne von „photographisch“ (.), sondern (.) auf dem Hintergrund ihrer bisherigen Welterfahrung subjektiv und damit selbstgestaltend (.). Dabei neigen sie zu Strukturierungen: Sie nehmen also spontan nicht einzelne Elemente wahr, sondern fügen sie wahrnehmungsmäßig zu gestalthaften Konfigurationen zusammen. Diese dienen ihnen als „kognitive Schemata“ zur Handlungsorientierung. Im Verlauf ihrer Lebenserfahrung entwickeln Menschen natürlich eine Vielzahl von kognitiven Schemata.

Sie bilden aber immer einen höchst spezifischen „Wissensvorrat“, der sich für manche neue Welterfahrung als untauglich erweist und somit zu einer vorübergehenden Konfusion (.) führen kann. Die Aufgabe des Coach besteht dann darin, Klienten zu unterstützen, neue, passendere kognitive Schemata zu bilden.“

- (2) Ein „flexibles und umfassendes Erkennen (ist) an die Verfügbarkeit vieler unterschiedlicher kognitiver Schemata geknüpft (.). So sind komplexe Phänomengestalten nur mit einer Vielzahl von kognitiven Schemata angemessen genug zu erfassen. Eine Anreicherung von Perspektiven kann (...) durch den Dialog mit Menschen geschehen, die neue Sichtweisen an den Erkennenden herantragen.“ In diesem Sinne sei es Aufgabe des Coach, das Repertoire des Klienten mit neuen Perspektiven zu vergrößern - im Sinne des Auslösers einer gewollten Entwicklung.
- (3) „Erkennen (.) ist allerdings nicht als rein kognitiver Akt zu begreifen, sondern jede Erkenntnis ist an ein Körper-Seele-Geist-Subjekt gekoppelt, das seine Welt als Leib wahrnimmt und von ihr auch leiblich erfasst wird. Wie wir vor allem aus der Psychoanalyse wissen, wird Erlebtes, so auch beruflich Erlebtes, (.) zu „Szenen“ gespeichert. (.) (Sind diese persönlich gefärbten, A.d.V.) Szenen von Schmerz oder Panik begleitet (.), bilden sie starre kognitive Schemata, die das Erkennen in vergleichbaren Situationen erschweren oder unmöglich machen. Hier ist es Aufgabe des Coach, die zugrunde liegenden traumatischen Erfahrungen dem Bewusstsein zugänglich zu machen, so dass der Klient frei wird für neue Erfahrungen.“
- (4) „Das Erkennen von Menschen ist allerdings keineswegs auf die Auseinandersetzung mit gegenständlichen Phänomenen beschränkt. Wie jeder Berater weiß, berichten Menschen oft über nur schwer zuordenbare Erfahrungen, die sie als „kühle“ oder „bedrängende Atmosphäre“ beschreiben. Auch solche Phänomene sind vom Coach ernst zu nehmen und in den professionellen Erkenntnisprozess einzubeziehen.“

Die vorgenannten anthropologischen und erkenntnistheoretischen Prämissen erfahren somit bei der Betrachtung des Gruppengeschehens für den Coach eine Potenzierung der Phänomenausprägungen und eine massive Zunahme der Komplexität. Zur Reduktion dieser Komplexität rät LEHNHOFF (a.a.O., S.342) bereits für das Individualcoaching dazu „eine wirklich symmetrische Kommunikationssituation des Coachings (.) (zu gestalten, A.d.V.), was nicht bedeutet, dass nicht die Entwicklungsbedürfnisse des einen im Vordergrund stehen und der Coach eher die Rolle des Beraters wahrnimmt. Symmetrische Beziehung bedeutet vielmehr, dass die Partner gleichberechtigt Argumente und Vorschläge in den Dialog einbringen können bzw. gemeinsam bestimmte Kooperationsregeln vereinbaren und diese immer wieder metakommunikativ überprüfen bzw. weiterentwickeln. Ein solches Rollenverständnis der Partner ermöglicht eine selbstreflexive Mündigkeit der Beteiligten bei der Auseinandersetzung mit sich und ihrer Umwelt. Der Coach nimmt Abschied von der Vorstellung einer planbaren, einseitigen Beeinflussbarkeit in einem Beratungsprozess und berücksichtigt die konstruktivistisch begründete Vorläufigkeit und Relativität der eigenen Wissens.“

LEHNHOFF adaptiert mit dem von ihm formulierten Rollenverständnis des Coaches den Aspekt von RÜCKLE, der Coaching nicht nur als Auslösung einer Entwicklung versteht, sondern eben auch als Begleitung, was einen auf Seiten des Coachees selbstorganisierten und einen von Seiten des Coaches moderierten Lernprozess ermöglicht.

3.2. Der Coach

An dieser Stelle macht es Sinn, vor der Betrachtung des Theorie- und Methodeninventars, die Rolle des Coaches zu beleuchten. Ich will mich hierbei auf interne Coaches konzentrieren, die ihre Leistungen für Gruppen innerhalb eines Unternehmens erbringen. In der Ausdifferenzierung dieser Fokussierung schaue ich zuerst auf den „Personalverantwortlichen Vorgesetzten als Coach“ und dann auf „Führungskräfte ohne disziplinarische Verantwortung mit der Rolle Coach“

3.2.1. Die personalverantwortliche Führungskraft als Coach

Wird heute in Fachveranstaltungen auf eine erforderliche Erweiterung des Rollenrepertoires von Führungskräften hingewiesen, so wird Coaching als Führungsaufgabe in der Regel gleichgesetzt mit Förderung, Training, Entwicklungs- und Karriereplanung, die der Vorgesetzte für seine Mitarbeiter vornimmt. „Mit der Bezeichnung des Vorgesetzten als Coach werden oft vergessene, natürliche Kernaufgaben der Vorgesetzten wieder in den Blickpunkt gerückt.

Diese Form des Coachings hängt eng mit der nicht ganz neuen Forderung der Personalentwicklung als Führungsaufgabe zusammen. Demnach ist die Entwicklung des Mitarbeiters eine nicht delegierbare Pflicht des Vorgesetzten. Dieser kann zwar flankierende Maßnahmen wie beispielsweise Seminarangebote nutzen, darf jedoch seine Förderungsaufgabe nicht zur Gänze an die Personalabteilung oder an Ausbilder bzw. Trainer abtreten. Die Förderung der Mitarbeiter stellt nach diesem Verständnis eine wesentliche Aufgabe jeder Führungstätigkeit dar.

SAUTER fordert in diesem Kontext von Führungskräften als Coach, eine Entwicklungspartnerschaft mit ihren Mitarbeitern einzugehen und sie mit den verschiedensten Qualifizierungselementen (siehe Abbildung 4) zu fördern, „indem sie ihre Kompetenz entwickeln und deren Gruppenverhalten managen. Sie benötigen die Eignung, Teams zusammenzuschweißen, ihren Stolz, ihre Bereitschaft zur Zusammenarbeit zu steigern. Vorbildliche Führungskräfte haben diese Ziele immer schon erfüllt“ (SAUTER, 1994, S.144). Unabhängig der Schwächen, die sich in SAUTER´s Ansatz verbergen, indem er sich an STIEFEL (1988) anlehnt und den Coach letztlich und lediglich als Makler zwischen lernwilligen Mitarbeitern und dem Bildungsangebot des Marktes positioniert und erwartet, dass die Führungskraft in der Lage ist, „den Lernprozess der Mitarbeiter unter Einbeziehung einer Vielzahl in Qualifizierungselementen zu fördern“ (SAUTER, ebd., S.146), klingt das hiermit verbundene Rollenverständnis des Vorgesetzten als „alter Wein in neuen Schläuchen“ (vgl. SATTELBERGER, 1990, S.368). Es kommt zudem die Befürchtung auf, dass dem was als Human Ressource deklariert und für den Fortbestand eines Unternehmens als überlebenswichtig angesehen wird, doch erheblich im betrieblichen Alltag in den Hintergrund gerückt wurde.

Probleme liegen beim Coaching durch direkte Vorgesetzte darin, dass die psychosoziale Qualifikation, die sozialwissenschaftliche Fundierung und schließlich eine intellektuelle Flexibilität der Vorgesetzten nicht zwingend erwartet werden kann (vgl. FENGLER, a.a.O., S.263).

Auch die Unabhängigkeit der Führungskräfte ist fragwürdig, denn zumeist ist der Vorgesetzte unmittelbar in die beruflichen Entwicklungen seiner Mitarbeiter eingebunden, woraus sich nur bedingt gute Voraussetzungen für einen dialogischen Prozess jenseits der Vermittlung betriebsbezogener Qualifikationen ergeben. Ferner steht die Freiwilligkeit im Pflichtenheft des Coachings, ein Anspruch, der in schwierigen Situationen aus der Perspektive des Mitarbeiters oder der Gruppe eine zeitliche Verpflichtung des Vorgesetzten zur Folge hätte – ein Anspruch, der sich im betrieblichen Alltag nicht per se erfüllen kann. Aus der Perspektive des Vorgesetzten kann unter dem Deckmantel des Coachings der Schwerpunkt auf ein „fremdorganisiertes Lehr-Lernarrangement im Beratungsprozess“ gelegt werden, wobei der Vorgesetzte versucht, die ihm wichtigen Themen ex cathedra zu dozieren (vgl. LEHNHOFF, a.a.O., S.342). Im Ernstfall kann der „Vorgesetzte-Coach“ in eine solch aussichtslose Situation mit seinem Mitarbeiter oder seiner Gruppe von Mitarbeitern kommen, dass er, „ebenso wie jeder Psychotherapeut bei ‚resistenten‘ Patienten, sich seine Ohnmacht eingestehen, das Coaching verantwortlich zu beenden suchen und dem Klienten (dem Mitarbeiter, A.d.V.) eventuell sogar helfen (muss), eine passendere Hilfsinstanz ausfindig zu machen“ (SCHREYÖGG, a.a.O., S.66). Schließlich ist festzustellen, dass das Anforderungsprofil eines Coaches sich seit der Etablierung dieses Berufsbildes in der Wirtschaft kontinuierlich weiterentwickelt hat und nun eine Qualität im Soll erreicht hat wie sie sich nur sehr schwer als Entwicklungsszenario für personalverantwortliche Führungskräfte vorgestellt werden kann.

Das Qualifikationsspektrum stellt sich nach SATTELBERGER, 1989, S.36) so dar:

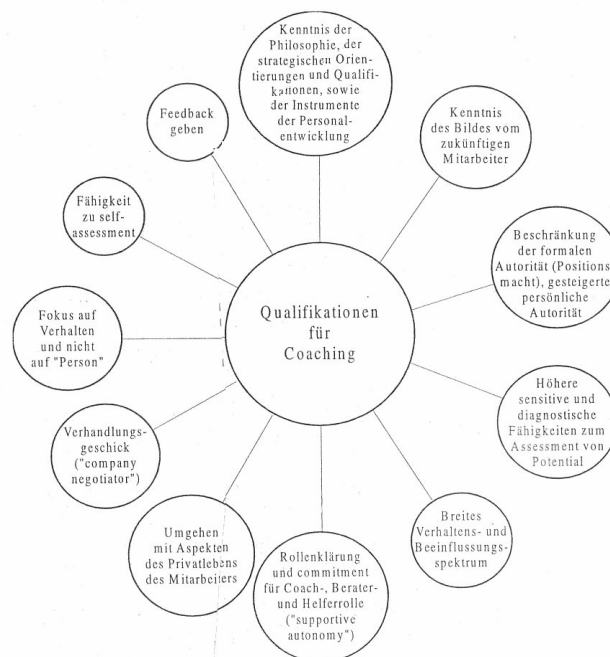


Abb. 3: Qualifikation für Coaching (SATTELBERGER 1989, S. 36 - Graphik in: LEHNHOFF, a.a.O., S.204)

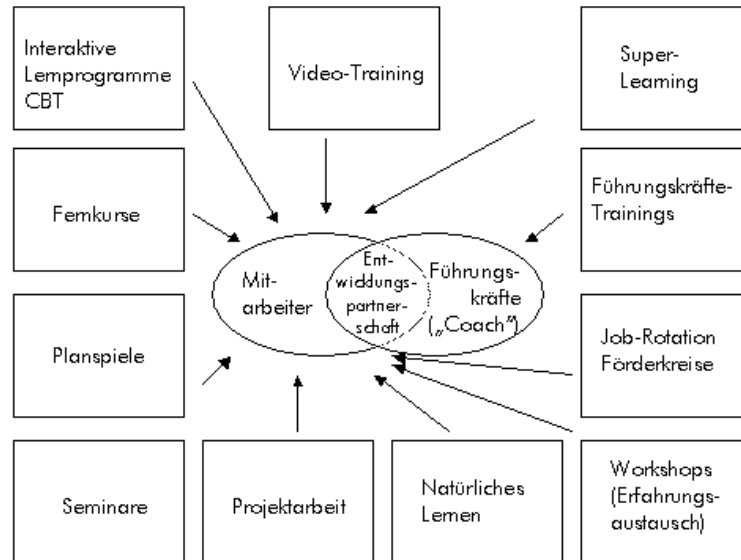


Abb. 4: Qualifikationselemente der Entwicklungspartnerschaft zwischen Führungskraft (als Coach, A.d.V.) und Mitarbeiter (SAUTER, a.a.O., S.146)

3.2.2. Die Führungskraft ohne disziplinarische Verantwortung als Coach

Ähnlich extern verpflichteter Coaches verstehen sich interne Coaches, die keine disziplinarische Verantwortung für die von ihnen beratenen Mitarbeiter haben, als Auftragnehmer einer temporären Aufgabe, die dadurch geprägt ist, dass sich zwischen ihnen und den zu beratenden Personen eine andere Beziehungsqualität entwickelt als dies per se im Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten erwartet werden kann. Diese Beziehung ist partnerschaftlich aufgebaut und durch gemeinschaftliche Entwicklungsziele gekennzeichnet (vgl. KIENBAUM/JOCHMANN 1992, S.23ff.). Neben den in Unternehmen angebotenen Personalentwicklungsinstrumenten wie sie sich im Konzept von SAUTER (siehe Abb. 4) finden, kommt Coaching somit eine zusätzliche Führungs- und Betreuungsaufgabe des Unternehmens und ein Baustein individueller Managemententwicklung zu, die nicht nur auf fachliche Erfahrungen zielt und sich somit löst vom Gedanken einer reinen Qualifizierungsmaßnahme.

Die Probleme, die bei der Zusammenarbeit mit internen Coaches ohne direkte Verantwortung für die beratenden Mitarbeiter erwachsen können, sind zum Beispiel:

- Der Coach darf dank seiner größeren Neutralität nicht einseitig parteiisch werden. Er ist dem Gecoachten gegenüber zum aufrichtigen Feedback verpflichtet und darf nicht zum "Ja-Sager" oder Anwalt des Gecoachten werden. Andererseits muss er darauf achten, nicht von dem oder den Vorgesetzten des Coachees „in die Pflicht genommen zu werden (siehe ergänzend zu den Vorteilen des Einsatzes externer Coaches insbesondere SCHREYÖGG, a.a.O., S. 193)

- Die eigenen Feedbackmechanismen des Gecoachten dürfen nicht verkümmern. Der Coach muss dafür sorgen, dass sie sich soweit verbessern, dass der Coach nicht mehr gebraucht wird. Auch darf der Coach nicht zum Ratgeber für alle Lebenslagen mutieren, da dies zu einer Abhängigkeit des Gecoachten führen und dem Gedanken einer reflexiven Auseinandersetzung mit der eigenen Lebens- und Arbeitspraxis zuwider laufen würde.
- Der Gecoachte darf nicht zur Kompensation eigener, unerfüllter Wünsche benutzt werden ("Heldenprojektion"). Der Coach muss seine eigenen, unerledigten Probleme kennen und darf diese nicht auf den Gecoachten übertragen. Auch wird der Coach seiner Rolle dann nicht gerecht, wenn er aus welchen Motiven auch immer zum "Drahtzieher" im Hintergrund wird.
- Hat man dem Gecoachten eine positive (negative) Eigenschaft zugeschrieben, so neigt man mit größerer Wahrscheinlichkeit dazu, ihm weitere positive (negative) Eigenschaften zuzuschreiben. Diesen sogenannten Halo-Effekt muss der Coach beachten.

Im Zusammenhang mit den persönlichen Anforderungen an den Coach war schon die Rede von „intellektueller Flexibilität“ und einem „soliden sozialwissenschaftlichen Fundus“. Ohne diese breit angelegte Basis läuft der Coach Gefahr, dass viele Themen nicht oder nur verkürzt verhandelt werden können oder dass stereotype Strukturierungen erfolgen mit dem Ergebnis enger und einseitiger Entwicklungsszenarien.

„Ob nun professioneller Coach oder coachende Führungskraft, wer diese Aufgabe erfüllen und dem hohen Anspruch einigermaßen gerecht werden will, muss selber zunächst als Persönlichkeit akzeptiert sein“ (RÜCKLE, 1992, S. 75).

Wesentliche Voraussetzung für das Coaching ist die gegenseitige Akzeptanz. Jemanden, den man - aus welchem Grunde auch immer - nicht akzeptiert, kann man nicht beraten bzw. sich von ihm beraten lassen. Ist jedoch ein Gefühl der gegenseitigen Akzeptanz und Gleichberechtigung vorhanden, stärkt dies die Wahrscheinlichkeit für den Coaching-Erfolg (vgl. RÜCKLE, ebd., S. 252)

„Im Grundsatz bezieht sich natürlich jeder Coach beim Verstehen beruflicher Fragestellungen seiner Klienten zunächst auf Deutungsmuster bzw. kognitive Schemata, die er durch seine eigene bisherige Berufserfahrung gebildet hat. Berater entstammen unterschiedlichen Berufen und Arbeitsfeldern, durch die sie je unterschiedliche Horizontstrukturen erworben und akzentuiert haben. Mit diesen gehen aber immer auch Begrenzungen einher. Wo Betriebswirten oder Ingenieuren oft die Sicht für Persönliches oder für Beziehungen fehlt, mangelt es bei Sozialarbeitern, Psychologen usw. oft am Blick für organisatorische Kontexte und für Managementprozesse. Da also der Horizont eines jeden Coach begrenzt bleiben muss, ist es sinnvoll, ihn durch Strukturierungsmuster, durch Theorien zu bereichern. Jeder Berater für berufliche Fragestellungen sollte sich deshalb einen möglichst umfassenden „Theorie-Baukasten“ zulegen, aus dem er entsprechend des Themas einmal Theorien zum Verstehen individueller, einmal solche zum Erfassen von Beziehungsphänomenen und wieder ein anderes Mal solche zum Systemverstehen nutzt (vgl. SCHREYÖGG, a.a.O., 139).

3.3. Das Theorie-Inventar

Die vom Coach angewandten theoretischen Konstruktionen sollten nach SCHREYÖGG an die formulierten Prämissen des Meta-Modells anschließen. Wir haben festgestellt, dass im Coaching die Zusammenhänge der Berufswelt von Individuen oder Gruppen schwerpunkthaft verhandelt werden. Hierbei ist zu betrachten, in welcher Weise sich der evolutionäre Hintergrund zum Beispiel einer Arbeitsgruppe geformt hat. Vor dem Hintergrund wissenssoziologischer Überlegungen bildet ja immer der jeweilige lebensweltliche Kontext, hier der berufliche, die Horizontstruktur zur Formulierung von Themen, zu ihrer Strukturierung und ihrer spezifischen Artikulation (vgl. SCHREYÖGG, ebd., S.139). Im Coaching von Gruppen werden somit u.a. folgende Fragen virulent:

- Wie lange besteht die Gruppe bereits?
- Was war der Anlass zur Konstituierung der Gruppe? Welchen Auftrag hat sie?
- Was versteht die Gruppe unter „Leistung“?
- Besteht ein gemeinsamer Wille zur Reflexion, und ist man darin bereits geübt?
- Handelt es sich um eine temporäre oder eine dauerhafte Gruppe?
- Gab es zuvor Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander? (vgl. hierzu die Forschungen von MORENO zur Soziometrie, 1954)
- Stammen die Gruppenmitglieder aus einem identischen kulturellen Erfahrungsraum oder liegen neben dem unmittelbaren Gruppenauftrag zudem Integrationsprozesse vor (wie sie sich zum Beispiel in Fusionsprojekten ergeben)?
- Hat sich die Gruppe aus der Initiative eines oder einiger Gruppenmitglieder entwickelt oder liegt eine Gruppenzusammenstellung vor, die sich durch Maßnahmen von Vorgesetzten ergeben hat?
- Gibt es in der Gruppe Probleme durch neu geordnete Kompetenzen und Aufgaben im Unternehmen?
- Drohen der Gruppe oder Teilen der Gruppenmitglieder bei fehlendem Erfolg massive Sanktionen wie Karrierestillstand, Versetzung oder Entlassung?
- In welchem Maße beschreibt sich die Gruppe als zukunftsfähig und sieht ihre Arbeit als förderlich für die Zukunftsgestaltung an?
- Ist das Engagement des Unternehmens in der Gruppenarbeit auf ein verändertes Führungsverhalten der Vorgesetzten zurückzuführen, oder welche Motive liegen ihm zugrunde?
- Auf welche Infrastruktur kann die Gruppe innerbetrieblich zurückgreifen?
- Worin bestand der Anlass zur Verpflichtung eines Coaches?
- Liegt der Schwerpunkt auf personalen, interpersonalen oder systemischen Fragestellungen?
- Sind alle Gruppenmitglieder über die Zusammenarbeit mit dem Coach informiert, und erfolgt die Zusammenarbeit auf freiwilliger Basis?

Als Beispiel einer dem Meta-Modell angemessenen Strukturierung einer realen Anwendungssituation in Beachtung formulierter anthropologischer Prämissen sei auf die Organisationskultur hingewiesen, in der sich die Gruppenakteure bewegen. Als Strukturierungs- und Differenzierungshilfe bieten sich dem Coach u.a. die Entschlüsselung der Unternehmenskultur von SCHEIN (1995, S.132 ff.), die Typologie von Unternehmenskulturen nach DEAL & KENNEDY (1982 S.3 ff.) oder die Arbeit von BRIDGES (1997, S.5.) zur Charakterisierung von Unternehmen an.

Handelt es sich im Coaching zum Beispiel um eine Gruppe von Vertriebsrepräsentanten und bei der Organisationskultur im Sinne von DEAL & KENNEDY um eine „Alles-oder-Nichts-Kultur“, die sich darin äußern kann, dass zum Beispiel nur eine volle Zielerreichung zu einer Prämienzahlung führt oder dass eine Mindestrendite in einer Region erreicht werden muss, andernfalls personale Änderungen die Folge seien usw., dann hat dieser Kulturtypus auf die Wahl und das Vorgehen des Coaches einen unmittelbaren Effekt. Hier könnte der Coach, sollte die Gruppe mit ihm Wege einer Verbesserung der Gruppenkooperation im Sinne gemeinschaftlicher Anstrengungen zur Zielerfüllung erarbeiten wollen, die soziale Angewiesenheit herausarbeiten, in der jedes Gruppenmitglied sich empfindet. Ist der Erkenntnisprozess so weit gereift, dass die Gruppenmitglieder ihre potentielle gegenseitige Bekräftigung und Verbindlichkeit wahrgenommen haben und konstruktiv entwickeln wollen, dann wäre ggfls. die Basis für eine Reformulierung der Umfeldbedingungen durch die Gruppe geschaffen. Die Gruppe wiederum hätte in „ihrem“ Coach einen Gesprächspartner gefunden, der aufbauend auf eindeutigen Prämissen und einer angemessenen theoretischen Strukturierung das Hintergründige, schwer Erschließbare wahrnehmbar und bearbeitbar gemacht hätte (WATZLAWIK spricht in diesem Zusammenhang von einer „analogen Zugangsweise zu einem Phänomen“, WATZLAWIK et al. 1974).

3.4. Das Methoden-Inventar

Auch die Konkretisierung des Coaching-Auftrags durch die Wahl stimmiger Methoden hängt von den Wirkungen ab, die der Coach nach seiner Strukturierung der vorgefundenen Situation gemeinsam mit seinen Klienten zu erzielen beabsichtigt. SCHREYÖGG (a.a.O., S.140 f.) macht auf Interdependenzen und Verknüpfungen in Coachingsituationen aufmerksam und führt hierzu aus:

- „Im Hinblick auf die Ziele von Coaching sei (.) bemerkt, dass die Ziele eines Coaching-Konzeptes nicht eindimensional angelegt sein dürfen. (So, A.d.V.) (...) kann es z.B. nicht ausschließlich um die Beseitigung von Krisenerfahrungen gehen, sondern es sollte auch die generelle Förderung selbstgestaltender Berufstätigkeit eingeschlossen sein. Es kann auch nicht um ausschließliche und individuelle Förderung des jeweiligen Klienten gehen, denn die Qualität seiner Interaktionen und seiner Einbettung in sein berufliches Umfeld bestimmen sein Wohlbefinden hochgradig mit. Ebenso wenig sollte sich Coaching in der ausschließlichen Förderung von Effizienz erschöpfen. Es ist nämlich immer zu bedenken, inwieweit berufliches Dasein auch im Sinne von mehr Humanität angereichert werden kann.
- Auch die beabsichtigten Wirkungen von Coaching bzw. seine Effekte sollte ein Coach explizieren können. Dies ist schon deshalb von Belang, weil dann für den Klienten die Mitwirkung an seiner eigenen Entwicklung transparent wird (und, A.d.V.) (...) bei dem hier zugrunde liegenden Coaching-Konzept das Ziel immer eine selbstgestaltende Veränderung und Erweiterung von Deutungs- und Handlungsmustern bei Klienten ist.

- Anhand der „personalen Anforderungen an den Coach“ könnte der Eindruck entstanden sein, dass der Interaktionsstil beim Coaching nur ein persönliches Merkmal darstellt. Als konzeptionelle Stilkomponente bildet er aber auch einen Teil des gesamten Beratungskonzeptes. So sollte der Coach seine konzeptionellen Überzeugungen für die Interaktion mit Klienten erläutern und begründen können.“
- Andere methodische Fragestellungen zentrieren sich um die äußere Anordnung von Coaching. Auch sie kann in unterschiedlicher Weise gestaltet sein. Dabei bedarf es ebenfalls einer Reihe konzeptioneller Überlegungen, wenn das Selbstmanagement von Berufstätigen gestärkt werden soll. Stereotype Regelungen, die ein Coach für jeden Klienten gleichermaßen vorschlägt, wären ebenso unangebracht wie ein wahlloses Eingehen auf jeden Kundenwunsch. Berater sollten jedenfalls auch für solche Zusammenhänge über vernünftige Begründungen verfügen.

Es wird deutlich, dass die unendlich vielfältigen beruflichen Konstellationen ein flexibles Methodenrepertoire erfordern, das Differenzierungen zwischen personalen, interpersonalen und systemischen Fragestellungen zulässt. Belastungen durch Interaktionen mit Kollegen, Vorgesetzten, unterstellten Mitarbeitern müssen geeignet verhandelt werden können. Der Einfluss der Systeme, die konstruktiv-positiv, aber auch psychisch oder physisch gefährdend den Menschen beeinflussen, benötigen ihrerseits ein passendes methodisches Vorgehen. Alle angewandten Methoden sind Prolongatoren der gesetzten anthropologischen und erkenntnistheoretischen Prämissen. Ihnen ist gemein, dass sie im Coaching das Selbstgestaltungs-Potenzial der Klienten fördern sollen.

Dass diese Komplexität eine zu erwartende Größe im Coaching ist, bringt SCHREYÖGG (a.a.O., S.142) auf einen einfachen, aber plausiblen Nenner: „Einfach zu verhandelnde Anliegen könnten die Gecoachten ja auch mit ihren Freunden oder Bekannten bereden, sie brauchen dazu jedenfalls nicht unbedingt einen professionellen Gesprächspartner.“

Zwischenfazit: Coaching, sowohl das Individualcoaching als auch das Coaching von Gruppen oder das Coaching von Teams oder ganzen Organisationen, bedingt einen Spitzenanspruch an die Qualität und Professionalität des Coaches und seines Konzeptes. Es reicht daher nicht aus, die Funktion des Coaches als einfache Erweiterung des Rollenrepertoires von personalverantwortlichen Führungskräften anzusehen. Mit diesem Vortrag sollte daher ein begründeter Anlass dafür gegeben werden, den Einsatz externer oder – wie hier beschrieben – interner, dann aber nicht in der direkten Personalverantwortung den Coachees gegenüberstehenden Führungskräfte, zu bevorzugen - so diese denn für die Tätigkeit als Coach fundiert ausgebildet, konzeptionell, theoretisch und methodisch gerüstet und persönlich geeignet sind.

4. Gruppen-Coaching

Beim Gruppen-Coaching, also der *Auslösung und Begleitung einer gewollten Entwicklung bei einer gemäß ihres Zweckes zeitlich relativ beständigen, sozialen Einheit mit einem transparenten Werte- und Zielsystem und koordinierten Handlungen* können wir zwei alternative Settings unterscheiden. Einerseits können Personen mit gleicher Funktion aus unterschiedlichen Systemen im Coaching involviert sein (z.B. Vertriebsleiter aus unterschiedlichen Geschäftseinheiten eines Unternehmens). Andererseits können aber auch alle Teilnehmer aus einem einzigen organisatorischen System stammen (alle Abteilungsleiter einer betriebswirtschaftlichen Stabsabteilung eines Konzerns)

Im Gegensatz zum Coaching von *Teams*, die sich von der *Gruppe* insofern abgrenzen, als Teams institutionalisierte Gruppen sind, die an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten, die Aufgabenerfüllung kollektiv verantworten und hierbei in einem permanenten kooperierendem Zusammenhang stehen (vgl. TREBESCH 1980, COMELLI, 1993), ist der Zusammenhalt in einer Gruppe fragiler, flacher und unverbindlicher.

Das Coaching einer Gruppe muss daher berücksichtigen, dass jenseits des unmittelbaren Zwecks der Gruppe, sich die einzelnen Personen über die Intensität ihres Wirkens weniger Gedanken machen, als dies in Teams der Fall ist. Dies liegt einerseits daran, dass Personen durchaus einer größeren Anzahl von Gruppen angehören können, dagegen im oben verstandenen Sinne sich das Involvement in Teams eher auf wenige Bereiche des privaten und beruflichen Lebens beschränken wird. Ist daher die Aufgabenerfüllung der Gruppe zum Beispiel für ein Unternehmen von großer Bedeutung, so kann jeder Konflikt, jedes Streben nach Dominanz durch einzelne Gruppenmitglieder oder auch nachlassende Energie in der Kommunikation seitens derjenigen, die die Konstituierung der Gruppe veranlasst haben, zu einem direkten oder – wenn dies aufgrund zu erwartender Sanktionen als nicht opportun angesehen wird – zumindest mentalen Auseinanderbrechen der Gruppe führen.

Da in einer Gruppe eine zeitlich begrenzte Zusammenarbeit üblich ist, wird sich das Coaching stark an der zu erbringenden Wirkung orientieren. Die Schwerpunkte liegen hierbei in:

- der dialogischen Ermittlung des von allen getragenen Werte- und Zielsystems
- der gemeinsamen Erarbeitung geeigneter Kommunikationsstrukturen
- den Formen der Arbeitsteilung und dem erforderlichen Maß an Grenzregulation, d.h. die Gewährleistung der Voraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeit in der Gruppe durch den Vorgesetzten (vgl. STEINMETZ, 1998, S.217)
- der Integration neuer Gruppenmitglieder im Prozessverlauf
- der gemeinsamen Konfliktlösung in bezug auf den Zielerreichungsprozess

- der reflexiven Auseinandersetzung mit „peak-level“-Phänomenen, z.B. unerwartete Veränderungen in der Aufgabenstellung durch hierarchische Autoritäten; überdurchschnittliche Erfolge bei Teilschritten; Anknüpfung der Gruppenaktivitäten mit denen anderer Gruppen, die Unterbrechung der Gruppenaktivitäten bis zur möglichen Wiederaufnahme nach Fertigstellung von für die Gruppe wichtigen Prozessschritten durch andere Gruppen oder Teams; kollektive Krise bei Unterlaufen getroffener Werte- und Zielvereinbarungen durch einzelne Gruppenmitglieder oder die gewünschte Fortsetzung der Zusammenarbeit der Personen durch langfristige Anschlussaufgaben verbunden mit der Weiterentwicklung der Gruppe zu einem Team usw.
- der Ermittlung kurzfristig erforderlicher und für die Aufgabenerreichung sinnvoller Maßnahmen zur fachlichen Anpassungsqualifizierung

Der Coach muss neben dem bereits beschriebenen evolutionären Hintergrund der Gruppe wissen, dass „bei Gruppen, deren Mitglieder aus einer Organisation stammen, (.) meistens eine höhere Hemmschwelle überwunden werden (muss), bis relevante Problemkonstellationen ins Coaching eingebracht werden. (.) Jeder Teilnehmer verfügt über vielfältige Erfahrungen in seinem Berufsleben, die er in Konfrontation mit den gerade aktuellen Themen einbringen kann. (...) Besonders dicht gestalten sich solche Gruppen-Sequenzen, wenn alle Gruppenmitglieder aus demselben beruflichen Feld stammen und wenn sie alle dieselbe Funktion innehaben. Die jeweils vorgebrachten Themen erhalten dann schnell für alle Beteiligten Prägnanz, weil die erlebten beruflichen Situationen ja immer eine gewisse Ähnlichkeit aufweisen. (...) Dabei partizipieren alle Teilnehmer an Lerneffekten (.). Außerdem erhält auch der einzelne Teilnehmer durch die vielen Perspektiven, die von den Gruppenmitgliedern eingebracht werden, einen breiteren Horizont, als wenn er nur mit einem einzigen Coach seine Themen verhandelt. Durch diese Anordnung lassen sich potentiell alle Managementkompetenzen fördern“ (SCHREYÖGG, a.a.O., S.208 f.)

Der überspringende Nutzen für die Organisation besteht letztlich darin, dass das Coaching der Gruppe, als dialogisch gestalteter Prozess mit dem Anspruch an die Selbstreflexion jedes einzelnen Gruppenmitglieds verstanden, dazu beiträgt, dass alle Beteiligten die Planungs- und Umsetzungsprozesse partizipativ gestalten und mit ihrem Erleben die Selbstreferentialität im System verändern, indem sie über ihre Erfahrungen eine Aufhebung der humanimmanenten Änderungswiderstände in anderen Bereichen des Unternehmens verursachen.

5. Ausblick

Die allgemeine Begriffsverwirrung erschwert es, dem Coaching, letztlich auch dem Coaching von Gruppen eine deutliche Stellung in Unternehmen zu verschaffen. Die Nachhaltigkeit der Wirkung des Coachings ist unmittelbar abhängig vom menschlichen und fachlichen Potenzial des Coaches.

Empathie, eine breite Lebens- und Berufserfahrung, Ausstrahlung, Eloquenz und Stärken in der Interaktion mit unterschiedlichsten Ebenen eines Unternehmens bilden wesentliche Voraussetzungen. Der Coach braucht Wissen und Erfahrung in den seinen Klienten tangierenden Bereichen, in der Arbeit mit Unternehmen sollte er unternehmerisches Denken, betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Wissen um die Märkte und deren Bedingungen haben und auch politisch up to date sein. Seriös muss er entscheiden, welche der gestellten Aufgaben er leisten kann und welche nicht. Intellektuelle Flexibilität, ein breites sozialwissenschaftliches Spektrum und ideologische Offenheit, die sich auf der Basis klar formulierter anthroposophischer und erkenntnistheoretischer Prämissen entfaltet, werden dem Coach angeraten. Dieses Profil des Coachings und des Coaches ist geeignet, um semiprofessionellen und suboptimalen Entwicklungen in Unternehmen entgegen zu wirken, in denen die Überlegungen reifen, auf breiter Basis lediglich das Rollenrepertoire personalverantwortlicher Führungskräfte zu vergrößern. Hat sich das Coaching als tragfähige Plattform individueller Weiterentwicklung bereits einen Ruf aufgebaut, so ist dies auch beim Coaching von Gruppen nur mit einem sehr hohen Anspruch an Qualität zu erwirken. Dieser Vortrag sollte hierfür sensibilisieren.

Literaturverzeichnis

ARGYLE, M.: Social Interaction, New York, 1969

ASCH, S.E.: Social Psychology, New York, 1952

BOTTERBUSCH, K.F.: A survey of needs in sex rehabilitation services administration priority areas in vocational rehabilitation facilities. Vocational Evaluation and Work Adjustment Bulletin, No.21, 1988

BRIDGES,W.: Der Charakter von Organisationen, Göttingen, 1997

BROCHER, T.: Gruppendynamik und Erwachsenenbildung, Braunschweig, 1967

CLAESSENS, D.: Forschungsteam und Persönlichkeitsstruktur, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, No. 15, 1963

CLOSKEY, M., QUAY, L.C.: Effects of coaching in handicapped children's social behavior and teachers attitudes in mainstreamed classrooms, Elementary School Journal, No.87, 1987

COMELLI, G.: Qualifikation für Gruppenarbeit, in: Rosenstiel, L.v., Regnet,E., Domsch,M. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern, Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Stuttgart, 1993

CRAIK, Ch.: How to improve your management skills without going on a course. British Journal of Occupational Therapy,1988

CROTT, H.W.: Soziale Interaktion und Gruppenprozesse, Stuttgart, 1979

DEAL,T.E., KENNEDY,A.A.: Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, Bonn, 1987

DOERNER, D.: Sind dies die einzigen Unzulänglichkeiten menschelichen Denkens und ist die Trainingsmethode ausreichend? Kommentar zu „Warum Denken unterrichten?“ von Baron, J.: in: Applied Psychology – An International Review, No.42, 1993

DOMSCH, M.: Coaching – Spezialbehandlung für schwere Fälle, Management Zeitschrift, No.62, 1993

FENGLER,J.: Konkurrenz und Kooperation in Gruppe, Team und Partnerschaft, München, 1996

GRAHAM,St., WEDMAN,J.F., GARVIN-KESTER,B.: Manager coaching skills: Development and Application, Performance Improvement Quartely, No.6, 1993

HOFSTÄTTER, P.: Psychologie, Frankfurt, 1957

JAMES, T., MARWITZ,K.: Time Coaching, Paderborn, 1992

- KEBECK, G. & SADER, M.: Phänomenologisch-experimentelle Methodenlehre. Gestalt Theory, No.6, 1984
- KELBER, M.: Einführung, in: Neue Auswahl aus den Schwalbacher Blättern, Beiträge zur Gruppenpädagogik, Wiesbaden, 1965
- KIENBAUM, J./JOCHMANN W.: Coaching: Ein Instrumentarium zur Absicherung und Förderung von Karriereentwicklungen, in: KIENBAUM, J.: Visionäres Personalmanagement, Stuttgart, 1992
- KÖNIG, G.: Coaching – Ein neues Arbeitsfeld für Psychologen? In Gebert, A., Hacker, W.: Arbeits- und Organisationspsychologie, 1 Deutscher Psychologentag, Dresden, 1993
- KRON, F.: Grundwissen Pädagogik, München, Basel, 1996
- LEHNHOFF, A.: Vom Management Development zur Managementbildung, Dissertation, Hamburg, 1996
- LENZEN, D. (Hrsg.): Pädagogische Grundbegriffe, Band 1, Reinbek, 1998
- LEWIN, K.: Die Lösung sozialer Konflikte, Bad Nauheim, 1953
- LINDGREN, H.C.: Einführung in die Sozialpsychologie, Weinheim, 1973
- LOOSS, W.: Coaching für Manager, Landsberg am Lech, 1991
- LUFT, J.: Einführung in die Gruppendynamik, Stuttgart, 1971
- MAGNUSSON, K.: Transitions to work: A model for program development, International Journal for the Advancement of Counselling, No.15, 1992
- McDAVID, J.W., HARARI, H.: Social Psychology.
- McLEOD, R.B.: The Phenomenological Approach to Social Psychology, Psychological Review, No.54, 1947
- METZGER, W.: Gesetze des Sehens, Frankfurt am Main, 1975
- MORENO, J.L.: Die Grundlagen der Soziometrie, Köln, 1954
- NEIDHARDT, F.: Das innere System sozialer Gruppen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 4/1979, S.639-S.660
- NORMAN, A.: Anforderungsprofil eines Outplacement-Beraters, Personal, No.43, 1991
- OLMSTED, M.: The Small Group, New York, 1959
- RÜCKLE, H.: Coaching, Düsseldorf u.a., 1992

- RÜCKLE, H.: Coaching, Landsberg a.L., 2000
- SADER, M.: Psychologie der Gruppe, Weinheim, München, 1998
- SATTELBERGER, Th.: Coaching: Alter Wein in neuen Schläuchen, in: Personalführung 6/1990
- SAUTER, W.: Vom Vorgesetzten zum Coach der Mitarbeiter, Weinheim, 1994
- SAVOIE, A.: La relation educative en milieu de travail. Revue Quebecoise de Psychologie, No.10, 1989
- SCHARMANN, Th.: Teamarbeit in der Unternehmung, Bern, 1972
- SCHEIN, E.H.: Coming to a New Awareness of Organizational Culture, Sloane Management Review, No.25(2), 1984
- SCHREYÖGG, A.: Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, Frankfurt a.M./New York, 1996
- SHERIF, M.: Group Formation, in D.L.Stills (Ed.), International encyclopedia of the social sciences. Vol.VI, New York, 1968
- STEINER-HUMMEL, I.: Angehörige im Pflegedreieck – Die ungeliebten Dritten, Forum Sozialisation, No.17, 1993
- STEINMETZ, W.: Betriebliche Führungskräfte im Kontext sich wandelnder Arbeitsstrukturen, München u.a., 1998
- STIEFEL, R.Th.: Innovationsfördernde Personalentwicklung, in: Personal. Mensch und Arbeit, No.10, 1988
- TREBESCH, K.: Teamarbeit, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, 1980
- TUCKMAN, B.W.: Developmental Sequence in Small Groups, Psychological Bulletin, No.63, 1965
- WATZLAWIK, P., WEAKLAND, J.H., FISH, R.: Lösungen, Bern u.a., 1974
- WEINERT, A.B.: Lehrbuch der Organisationspsychologie, München, Weinheim, 1987
- WHITMORE, J.: Coaching für die Praxis, Frankfurt am Main, 1994
- WOTTAWA, H., GLUMINSKI, I.: Psychologische Theorien für Unternehmen, Göttingen, 1995
- ZIMMER, A.C.: Gestalttheoretische Texte – Lektüre für eine aktuelle Psychologie, No.11, 1988

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasenmodell der Gruppenentwicklung nach Tuckman

Abbildung 2: Die Struktur eines integrativen Handlungsmodells nach Schreyögg

Abbildung 3: Qualifikation für Coaching nach Sattelberger

Abbildung 4: Qualifikationselemente der Entwicklungspartnerschaft zwischen
Führungskraft und Mitarbeiter nach Sauter