

Das richtige Coaching... ...Einzel, im Team oder in der Gruppe?

Wenn Personen vor neuen Herausforderungen stehen, benötigen sie oft neben der fachlichen eine mentale Unterstützung – insbesondere wenn das Lösen der Herausforderung neue Denk- und Verhaltensmuster erfordert. Deshalb engagieren Unternehmen zunehmend Coaches. Doch wann ist eher ein Einzelcoaching und wann eher ein Team- oder Gruppencoaching angesagt?

„**Simplify your life**“ – vereinfache dein Leben. So heißt einer der meistverkauften Ratgeber. Das Buch von Werner Küstenmacher findet einen so reißenden Absatz, weil immer mehr Menschen das Gefühl haben: Mein Leben wird stets komplexer, und ich werde mit immer mehr Anforderungen konfrontiert. Ich soll mich weiterbilden. Ich soll für mein Alter vorsorgen. Ich soll... Mancher fühlt sich hiervon überfordert. Entsprechend wächst der Bedarf an persönlicher Beratung.

Ähnlich verhält es sich in Unternehmen. Auch dort geraten nicht nur einzelne Mitarbeiter, sondern vielfach ganze Mitarbeitergruppen immer häufiger in Situationen, in denen sie vor neuen Herausforderungen stehen. Herausforderungen, die von ihnen verlangen, sich zu entscheiden und gewohnte Denk- sowie Verhaltensmuster aufzugeben. Zum Beispiel, wenn es um das Führen von Mitarbeitern geht. Oder um das Gewinnen von Neukunden. Oder um die Frage: Wie arbeiten wir künftig als Team zusammen?

Entsprechend steigt auch hier der Bedarf an Beratung sowie Unterstützung – fachlich und mental. Denn oft stoßen Menschen, wenn sie vor neuen Herausforderungen stehen, an ihre Grenzen. Zum Beispiel, weil ihnen nicht klar ist, welche Handlungsoptionen sie haben. Oder weil für aber auch gegen jede Lösungsmöglichkeit vielerlei spricht.

(weiter auf nächster Seite)

Als Unternehmer gelassen und zufrieden. Motivation ist spürbar und begeistert.

Rainer Flamm | Motivationstrainer | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | <https://rainerflamm.de> | USt.-IDNr. DE145107088



Unterstützung beim Lösen aktueller Aufgaben

Hieraus hat sich ein scheinbar neuer Beratungsmarkt entwickelt, für den sich der Begriff Coaching etabliert hat. Unter diesem Label werden die unterschiedlichsten Beratungsleistungen angeboten – für Einzelpersonen und Personengruppen. Das schafft Verwirrung bei den Coaching-Interessenten. Deshalb seien hier die Grundformen erläutert.

Die Mutter aller Coaching-Formen ist das sogenannte (Einzel-) Coaching. Bei ihm trifft sich eine Person, der sogenannte Coachee, mit einem Berater oder Coach, um mit ihm eine Lösung für eine aktuelle berufliche oder private Herausforderung zu erarbeiten. Das Coaching kann sich zum Beispiel um die Frage drehen: Soll ich meinen Job wechseln? Oder: Wie kann ich die vielen Anforderungen, die an mich gestellt werden, unter einen Hut bringen? Im Zentrum des Coachings steht also eine Frage, die aus gegebenem Anlass einer baldigen Antwort bedarf und bei der die betreffende Person das Gefühl hat: Alleine bin ich nicht entscheidungs- und oder handlungsfähig – zum Beispiel, weil mir wichtige Infos fehlen.

Beim Coaching lautet die Grundannahme also stets: Grundsätzlich kann die Person ihr Leben alleine mit Erfolg meistern. Das hat sie in der Vergangenheit bewiesen. Sie benötigt aber in der aktuellen Situation zeitlich befristet eine Unterstützung. Der Fokus liegt bei Coaching also auf der zu bewältigenden Aufgabe. Anders ist dies in einer Therapie. Hier steht die Person im Zentrum der Betrachtung.

Fachwissen und Menschenkenntnis sind gefragt

Dessen ungeachtet stößt man auch beim Coaching, wenn es zum Beispiel darum geht, warum sich eine Person nur schwer entscheiden kann, schnell auf Fragen wie: Zeigt die betreffende Person in vergleichbaren Situationen regelmäßig ähnliche Denk- und Verhaltensmuster? Schiebt sie zum Beispiel Grundsatzentscheidungen häufig auf die lange Bank? Oder denkt sie vorschnell „Das klappt nie“? Auch in den Coachingsitzungen werden also Fragen erörtert, die die Persönlichkeit tangieren. Deshalb muss ein Coach neben dem erforderlichen Fachwissen auch psychologisches Know-how haben – auch damit er gegebenenfalls erkennt: Stopp, hier kommen wir in einen Bereich, der meine Kompetenz (und den Rahmen eines Coachings) übersteigt. Hier sollte ein Spezialist zu Rate gezogen werden.

(weiter auf nächster Seite)

Als Unternehmer gelassen und zufrieden. Motivation ist spürbar und begeistert.

Rainer Flamm | Motivationstrainer | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | <https://rainerflamm.de> | USt.-IDNr. DE145107088



hnlich verhält es sich im Unternehmenskonte t – auch wenn hier die Coaching-Anlässe andere als im Privatbereich sind. Hier kann ein Anlass sein: Ein Unternehmer ist unsicher, ob er e pandieren soll oder nicht. Oder eine Führungskraft muss ihre Mitarbeiter zu mehr Leistung motivieren. Oder ein Projektmanager fragt sich, wie er die Bereichsfürsten als Mitstreiter für ein Projekt gewinnt. Das heißt: Im Zentrum stehen hier berufsbezogene Fragestellungen.

Dennoch stellen sich auch im Unternehmenskonte t, zum Beispiel wenn sich ein Coach mit einer Führungskraft trifft, häufig Fragen, die die Persönlichkeit tangieren – beispielsweise: Warum schreckt die Führungskraft davor zurück, Mitarbeitern zu sagen, dass sie mit deren Leistung unzufrieden ist? Warum türmen sich auf ihrem Schreibtisch immer mehr Aufgaben? Schnell werden dann auch hier Aspekte berührt, die ihre Wurzeln in der Persönlichkeit und Biografie der Führungskraft haben. Deshalb muss auch im Unternehmenskonte t bei Einzelcoachings die Vertraulichkeit gewährleistet sein. Denn nur dann ist der Coachee bereit, mit dem Coach auch über persönliche Fragen zu sprechen.

Oft stehen in Unternehmen ganze Mitarbeitergruppen vor der Herausforderung, neue Denk- und Verhaltensmuster zu zeigen – zum Beispiel, weil sich die Struktur des Unternehmens oder dessen Marktes gewandelt hat. Dann sind vielfach Einzelcoachings nicht sinnvoll – aus Kostengründen und weil im Einzelcoaching kein (Erfahrungs-) Austausch mit Kollegen erfolgt. Zudem findet keine Verständigung auf ein gemeinsames Vorgehen statt. Dann ist eher ein Team- oder Gruppencoaching angesagt.

Alternative: Teamcoaching

Von Teamcoaching spricht man, wenn die Coaching-Teilnehmer ein Arbeitsteam bilden – also gemeinsam eine Aufgabe lösen müssen und oder beim Erfüllen ihrer Aufgaben wechselseitig aufeinander angewiesen sind. Dabei müssen die Teammitglieder nicht demselben Bereich angehören. Sie können auch, wie dies zum Beispiel bei Projektteams oft der Fall ist, in unterschiedlichen Bereichen oder gar Unternehmen arbeiten.

(weiter auf nächster Seite)

Als Unternehmer gelassen und zufrieden. Motivation ist spürbar und begeistert.

Rainer Flamm | Motivationstrainer | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | <https://rainerflamm.de> | USt.-IDNr. DE145107088



Zentral steht beim Teamcoaching das (bessere) Lösen der gemeinsamen Aufgabe.

Deshalb dreht es sich bei Teamcoaching-Sitzungen häufig um die Fragen:

Was ist unser gemeinsames Ziel?

Welche Aufgaben ergeben sich hieraus?

Welche Erwartungen werden beim Lösen der Aufgabe an uns gestellt?

Wollen wir und können wir diese Erwartungen erfüllen?

Was ist nötig, damit wir die Aufgabe bestmöglich lösen?

Was hindert uns daran, dieses Ziel zu erreichen?

Welche Strukturen Verhalten sind nötig für eine funktionierende Zusammenarbeit?

Wer macht was bis wann?

Sowohl beim Verständigen auf ein gemeinsames Vorgehen als auch beim Umsetzen der vereinbarten Lösung sind Reibereien vorprogrammiert – nicht nur weil die Teammitglieder beim Erfüllen ihrer Aufgaben aufeinander angewiesen sind, sondern auch weil die Beteiligten oft unterschiedliche Meinungen und Interessen haben. Deshalb hat der Coach beim Teamcoaching auch die Funktion eines Moderators und Teamentwicklers, der dafür sorgt, dass

die verschiedenen Interessen und Sichtweisen klar benannt werden und die realen Knackpunkte (der Zusammenarbeit) angesprochen werden.

Der Coach muss auch darauf achten, dass die vereinbarten Lösungen realistisch und tragfähig sind, unter anderem, weil sie

den übergeordneten Bereichs- und Unternehmenszielen entsprechen und die Interessen nicht nur aller Beteiligten, sondern auch der Betroffenen angemessen berücksichtigen.

(Weiter auf nächster Seite)

Als Unternehmer gelassen und zufrieden. Motivation ist spürbar und begeistert.

Rainer Flamm | Motivationstrainer | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | <https://rainerflamm.de> | USt.-IDNr. DE145107088



Beim Teamcoaching werden oft auch Verhaltensweisen einzelner Mitglieder angesprochen, die die Arbeit des Teams oder einzelner Mitglieder erschweren – zum Beispiel „Herr Schmitt liefert mir die nötigen Unterlagen zu spät.“ Oder: „Frau Mayer gibt mir nur auf Nachfrage Infos.“ Dann ist der Coach als (Gesprächs-) Moderator gefragt. Denn im Rahmen einer Teamcoaching-Sitzung kann zwar erörtert werden, welche Merkmale der Organisation oder Arbeitsbeziehung dazu führen, dass eine Person ein gewisses Verhalten zeigt. Teamcoaching-Sitzungen sind aber nicht der Ort, um zum Beispiel darüber zu sprechen, welche Persönlichkeitsmerkmale von Frau Mayer dazu führen, dass diese Infos nur zögerlich weitergibt. Etwa, weil sie den Kollegen Huber als Konkurrent empfindet. Oder weil sie es genießt, mehr Wissen als ihre Kollegen zu haben. Solche persönlichen Aspekte dürfen beim Teamcoaching nicht erörtert werden. Denn dies käme einem Bloßstellen der betreffenden Person vor der Gruppe gleich. Solche Fragen können in Einzelcoachings angesprochen werden, die parallel zum Teamcoaching stattfinden.

Ergänzende Einzelcoachings sind oft auch sinnvoll, wenn es um das Umsetzen der vereinbarten Lösung geht. Dann treten bei den Teammitgliedern oft Verhaltensunsicherheiten auf, die zu Selbstzweifeln oder zu Zweifeln an der vereinbarten Lösung führen. Hilfreich ist dann, wenn zumindest den Schlüsselpersonen im Team (wie zum Beispiel den Führungskräften) ein Ansprechpartner zur Seite steht, der ihnen ein Feedback über ihr Verhalten gibt und mit ihnen Lösungen für die Probleme erarbeitet, die beim Umsetzen auftauchen.

Alternative: Gruppencoaching

Von Gruppencoaching spricht man, wenn die Teilnehmer kein Arbeitsteam bilden, aber in ihrer Organisation eine ähnliche Funktion haben oder dort vor vergleichbaren Herausforderungen stehen. Hier gilt es zwei Situationen zu unterscheiden:

Die Teilnehmer arbeiten alle für dasselbe Unternehmen. Oder:

Sie sind Mitarbeiter verschiedener Unternehmen.

Beides ist möglich.

(Weiter auf nächster Seite)

Als Unternehmer gelassen und zufrieden. Motivation ist spürbar und begeistert.

Rainer Flamm | Motivationstrainer | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | <https://rainerflamm.de> | USt.-IDNr. DE145107088



Ein klassischer Anlass für ein Gruppencoaching ist: Ein Unternehmen hat mehrere junge Führungskräfte. Diese wurden zwar in Schulungen auf ihre Führungsaufgaben vorbereitet, aufgrund ihrer geringen Führungserfahrung sind sie aber oft noch unsicher, wie sie im Führungsalltag auf gewisse Herausforderungen reagieren sollen. Zum Beispiel, wenn sie von der Firmenleitung vorgegebene Ziele, die sie selbst als sehr anspruchsvoll (oder gar unrealistisch) erachten, ihren Mitarbeitern „verkaufen“ müssen. Oder wenn ein „alter Hase“ in ihrem Team, auf dessen Unterstützung sie angewiesen sind, aus der Reihe tanzt. Oder wenn ...

Aufgrund ihrer geringen Erfahrung wissen junge Führungskräfte dann oft nicht, wie sie reagieren sollen. Sie können zudem nicht einschätzen: Tauchen die Probleme aufgrund meines Verhaltens auf oder sind sie situationsbedingt? Entsprechend groß ist die Gefahr, dass sie aus der Situation falsche Schlüsse ziehen und unangemessen reagieren.

In solchen Situationen ist ein Gruppencoaching oft (günstiger und) effektiver als Einzelcoachings. Warum? Gerade weil die Führungskräfte unerfahren sind, ist es für sie lehrreich, sich mit Kollegen auszutauschen. Denn dann erfahren sie vielfach, dass ihre Kollegen ähnliche Probleme haben. Ihre Probleme sind also nicht personen-, sondern situationsbedingt. Sie erfahren im Austausch mit den Kollegen aber auch, wo diese mehr oder weniger Probleme haben – also wo vermutlich ihre Stärken und Schwächen liegen.

Coach ist auch Rat- und Impulsgeber

Diesen gemeinsamen (Reflektions-) Prozess darf der Coach nicht nur moderieren. Er sollte ihn auch stimulieren und die Teilnehmer dazu veranlassen, aus den Erkenntnissen die nötigen Schlüsse zu ziehen. Zugleich sollte er ihnen als Rat- und Impulsgeber zur Seite stehen und die Führungskräfte auf mögliche alternative Betrachtungsweisen sowie Lösungswege hinweisen, an die diese aufgrund ihrer geringen (Führungs-) Erfahrung nicht denken. Deshalb muss der Coach praktische Führungserfahrung haben. Entsprechendes gilt, wenn die Teilnehmer Verkäufer sind. Dann muss der Coach Vertriebs Erfahrung haben.

(Weiter auf nächster Seite)

Als Unternehmer gelassen und zufrieden. Motivation ist spürbar und begeistert.

Rainer Flamm | Motivationstrainer | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | <https://rainerflamm.de> | USt.-IDNr. DE145107088



Oft gibt es in kleineren und mittleren Unternehmen zu wenig Führungskräfte, Salesmanager oder Projektmanager, um ein Gruppencoaching firmenintern durchzuführen. Dann können die Teilnehmer auch aus unterschiedlichen Unternehmen kommen – sofern sich hieraus keine Konflikte ergeben.

Eine solche Gruppenkonstellation hat auch Vorteile.

Die Teilnehmer erhalten zum Beispiel einen Einblick, wie gewisse Aufgaben in anderen Unternehmen gelöst werden. Das erweitert ihr Verhaltensrepertoire. Ein Nachteil einer solchen Konstellation ist: Der Lernprozess kann nicht so scharf auf die Strategie beziehungsweise die Philosophie des jeweiligen Unternehmens fokussiert werden, wie wenn alle Teilnehmer für dasselbe Unternehmen arbeiten.

Mit besten Grüßen



Rainer Flamm

Als Unternehmer gelassen und zufrieden. Motivation ist spürbar und begeistert.

Rainer Flamm | Motivationstrainer | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | <https://rainerflamm.de> | USt.-IDNr. DE145107088

