

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

TEAMENTWICKLUNG

Kommunikation

Wertschätzung

Gruppendynamik

Stressprophylaxe

Feedback

Konfliktmanagement

Sinnggebung

Führungskraft

Genderkompetenz

Nachhaltigkeit

Teamanalyse

Empathie

Professionalität

Workshops

Abteilungsperspektive

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

IMPRESSUM

Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

Mitherausgeber/ Redaktion

Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Sylvia Schafmeister (verantwortlich), V. i. S. d. P.

Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: zfp@hs-neu-ulm.de

Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 3, Nr. 1, 2017, S. 1-58. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.03.01.2017-01

Erscheinungsort

Neu-Ulm, 5/ 2017

ISSN Online

2363-9342

ISSN Print

2364-2556

Auflage

1000

QR-Code



Webseiten

Zeitschrift
www.hs-neu-ulm.de/ZFPG

Hochschule
www.hs-neu-ulm.de

Druckerei

Datadruck GmbH
Leibier Weg 8
89278 Nersingen

Beitrag aus der Wissenschaft II



Titel

Coaching im Rahmen von Teamführung und -entwicklung

Autor

Prof. Dr. Björn Peters

Einleitung

In unserer Arbeitswelt setzen sich die meisten Menschen auch heute noch relativ wenig professionell und strukturiert mit der Weiterentwicklung ihrer Persönlichkeit auseinander. Im Wesentlichen ist der Berufsweg noch immer gekennzeichnet durch das Erlernen fachlicher Fähigkeiten sowie durch das Erlangen von Expertise, angereichert durch methodische Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeiten, Management by Objectives oder effektives Delegieren. Auch Führungskraft wird man in Deutschland vorwiegend noch durch das Erlangen von fachlicher Expertise und Erfahrung bzw. wegen Erfolges in einer vorherigen Position ohne Führungsverantwortung (Gallup 2015, S. 38).

Viele Fach- und Führungskräfte, die ein gewisses Level an Expertise und Karriereentwicklung erlangt haben, kommen mit der Zeit an einen Punkt, an dem das Bedürfnis nach Weiterentwicklung der eigenen Problemlösungskompetenzen, des Führungsverhaltens oder ihrer Konfliktlösungsfähigkeiten im beruflichen Kontext wächst.

Darüber hinaus stellt die immer weiter steigende Komplexität und Veränderungsge-

schwindigkeit der Gesellschaft sowie der Wirtschaft Mitarbeiter und Führungskräfte in den Unternehmen vor neue Herausforderungen. Dies zeigte sich auch in der Studie „Führungskultur im Wandel“, in der mehr als Dreiviertel der befragten Führungskräfte zum Ausdruck brachten, dass es einer neuen Führungskultur bedarf. Führungskräfte sollten demnach ihre Teams agiler und flexibler führen, mit mehr Diversität umgehen können und sich in selbst organisierenden Netzwerken zurechtfinden (Initiative Neue Qualität der Arbeit 2015).

Um dies zu erreichen, kann Coaching Führungskräfte und Mitarbeiter unterstützen und somit einen Beitrag zur Führung und Entwicklung von Teams leisten. Coaching kann darüber hinaus bei weiteren typischen Coaching-Anlässen in der Teamführung und -entwicklung zum Einsatz kommen, z. B. bei (Middendorf 2015, Rauen 2009, S. 241, Böning 2005, S. 39-42, Backhausen/ Thommen 2004):

- dem Umgang mit und Vorbereitung auf neue Rollen und Positionen, insbes. der Führungsfunktion,

- der Reflexion und Weiterentwicklung von Führungs- und Managementkompetenzen,
- der Reflexion und Verbesserung von Verhalten in Konflikt- und Beziehungsfragen,
- der Persönlichkeitsweiterentwicklung und Selbstreflexion,
- dem Umgang mit individuellen Überlastungssituationen sowie
- dem Umgang mit Veränderungen.

Die ökonomische Relevanz einer guten Teamführung bestätigt der Gallup Engagement Index 2014, in dem 24 Prozent der Befragten angaben, schon einmal ihren Arbeitsplatz wegen des Vorgesetzten gekündigt zu haben, um damit ihr eigenes Wohlbefinden zu verbessern (Gallup 2014, S. 26).

Obwohl Coaching bereits seit mehr als zwei Jahrzehnten als Instrument der Personalentwicklung in Deutschland praktiziert wird, gibt es kein einheitliches Verständnis darüber, was unter Coaching zu verstehen ist und es existiert zudem eine Vielzahl an Coaching-Varianten. Im Folgenden wird daher zunächst eine Begriffsdefinition von Coaching vorgenommen, bevor dargestellt wird, welchen Beitrag Coaching zur Teamführung und -entwicklung leisten kann.

Coaching – Definition und Abgrenzung

Eine einheitliche Definition des Begriffs Coaching existiert nicht und im allgemeinen Sprachgebrauch umfasst das Wort Coaching eine Vielzahl unterschiedlicher Tätigkeiten. Da der Begriff Coaching nicht geschützt ist, gilt es zunächst ernsthafte Formen des Coaching im beruflichen Kontext von anderen Formen abzugrenzen. Nach Rauen sind einerseits „... klassische Beratungs- bzw. Trainingsmaßnahmen“ (Rauen 2005, S.

111), die mit dem Begriff Coaching einen neuen Anstrich bekommen sollen, abzugrenzen. Ferner identifiziert er in Abgrenzung zu seriösem Coaching jene Instrumente, die „ein Sammelsurium aus nahezu beliebig zusammengesuchten Techniken und/oder esoterischen Strömungen [...]“ (Rauen 2005, S. 111) darstellen. Obwohl im Coaching Instrumente und Methoden aus der Psychotherapie eingesetzt werden, ist Coaching von dieser klar abzugrenzen.

Abgrenzung Coaching zu Beratung

Ein wichtiger Unterschied zwischen Coaching und anderen Formen der (Experten-)Beratung (z. B. der Unternehmensberatung) besteht darin, dass Coaching sich ausschließlich auf einen Erkenntniszuwachs durch Selbstreflexion richtet, denn der Klient entwickelt – methodisch-prozessual unterstützt durch den Coach – seine Lösungen selbst. Dabei wirkt der Coach unterstützend bzw. als Feedbackgeber auf Augenhöhe (Rauen 2009, S. 237).

Im Gegensatz dazu ist in der klassischen Beratung eine andere Haltung festzustellen: Der Berater erklärt dem Kunden einen Sachverhalt und bietet eine Lösung. Er hat also fachliches oder methodisches Know-how und erarbeitet auf Basis dieser Kompetenzen eine mehr oder weniger auf den Kunden zugeschnittene Lösung. Gegebenenfalls unterstützt er den Kunden noch bei der Umsetzung durch weiteren fachlichen oder methodischen Rat. Der Kunde liefert bei Bedarf notwendige Inputinformationen und erwartet dann die Lieferung von Lösungsansätzen.

Coaching kann auch beratende Elemente enthalten, sollte aber nicht ausschließlich daraus bestehen.

Abgrenzung Coaching zu Psychotherapie

Auch wenn sich Coaching vielfach der Methoden und Ansätzen der Psychotherapie oder anderer Therapiegebiete bedient, unterscheidet es sich deutlich dadurch, dass der Klient im Coaching grundsätzlich selbststeuerungsfähig ist, wohingegen dies für Patienten in der Psychotherapie nur eingeschränkt oder gar nicht gilt. Der Klient ist im Coaching also generell in der Lage sich selbst in gewissem Maße zu reflektieren, und zu steuern. Ferner geht es beim Coaching vorwiegend um Anliegen, die mit der „Berufspersönlichkeit“ (Rauen 2009, S. 238) zusammenhängen, auch wenn diese Anliegen mit den privaten Lebensbereichen zusammenhängen können (Rauen 2009).

Definition und Ziele von Coaching

Coaching kann daher definiert werden als ein systematischer, interaktiver und zielorientierter Beratungsprozess im beruflichen Kontext zwischen (selbststeuerungsfähigen) Klienten und einem professionellen Coach (Schermuly/ Graßmann 2016, S. 33; Theeboom et al. 2014, Rauen 2009, S. 237 f.). Eine ausführliche Definition und Abgrenzung von Coaching nimmt auch der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) vor (DBVC o. J., Rauen 2009, S. 238).

Ziel von Coaching ist, den Klienten zu befähigen, seine Ressourcen zu erkennen und zu entwickeln, die Problemlösungs- und Veränderungsfähigkeiten zu erweitern und mit seinen Anliegen zufriedenstellend(er) umgehen zu können (Böning 2005, S. 23-24, Rauen 2005, S. 112, Backhausen/ Thommen 2004, S. 20-22). In diesem Sinne ist Coaching ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung, welches aus Sicht des Unternehmens neben der Entwicklung der Persönlichkeit auch die Sicherung und Steigerung der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters zum Ziel hat (Backhausen/ Thommen 2004, S. 225). Somit zielt Coaching darauf ab, dass nicht nur der Mitarbeiter von

Coaching profitiert, sondern auch das Team und letztendlich das Unternehmen, da zufriedener und leistungsstärkere Mitarbeiter die Effizienz und Effektivität oder die Veränderungsfähigkeit der Organisation verbessern können.

Empirische Forschungsergebnisse zur Wirksamkeit von Coaching

Obwohl sich die empirische wissenschaftliche Forschung zur Wirksamkeit von Coaching noch in den Kinderschuhen befindet, zeigen Meta-Analysen (Kotte et al. 2016), dass positive Auswirkungen von Coaching beispielsweise auf Leistung, Verhaltensentwicklungen, Einstellungsänderungen, Wohlbefinden und selbstregulatorischen Fähigkeiten von Klienten beobachtbar sind (Sonesh et al. 2015, Theeboom et al. 2014). Auch in Bezug auf die Leistung der Organisation können positive Wirkungen festgestellt werden (Jones et al. 2015, De Meuse et al. 2009). Daneben sind aber teilweise auch negative Effekte bzw. Wirkungslosigkeit zu erkennen (vgl. hierzu Schermuly/ Graßmann 2016, Oellerich 2016, De Meuse et al. 2009).

Varianten und Settings von Coaching in der Teamführung und -entwicklung

Ein Coaching kann grundsätzlich entweder von einem organisationsexternen oder – internen Coach durchgeführt werden. Diese sogenannten ‚Varianten‘ von Coaching betrachten also die Frage, wo der Coach herkommt. Darüber hinaus ist zu unterscheiden, ob der Coach im Rahmen des Coachings eine einzelne Person (Einzel-Coaching) oder mehrere Klienten gleichzeitig (Gruppen-Coaching) coacht. Dies bezeichnet man als „Setting“ (Schreyögg 2012, S. 238-245, Rauen 2009, S. 238 ff.).

Es ergeben sich also vier grobe Kombinationen von Varianten und Settings:

- Einzel-Coaching durch einen externen Coach,
- Einzel-Coaching durch einen internen Coach,
- Gruppen-Coaching durch einen externen Coach und
- Gruppen-Coaching durch einen internen Coach.

Darüber hinaus gibt es auch Kombinationen von externem und internem Coaching sowie von Einzel- und Gruppencoachings (Rauen 2014, S. 50 f., Schreyögg 2012, S. 236 f.) und verschiedene Sonderformen, wie das Coaching durch den direkten Vorgesetzten oder das Team-Coaching. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über Varianten und Settings gegeben.

Einzel-Coaching durch einen externen Coach

Das Einzel-Coaching durch einen organisationsexternen Coach ist die am häufigsten in der Literatur diskutierte Form des Coachings (Schreyögg 2012, S. 219), bei der ein Coach (vom Unternehmen oder dem Klienten selbst) engagiert wird, der keine Rolle innerhalb der Organisation des Klienten einnimmt. Externe Coaches sind meist freiberuflich tätig oder in Beratungsunternehmen angestellt (Rauen 2009, S. 239, Schreyögg 2008, S. 30).

Dem externen Coach wird eine neutrale Rolle zugeschrieben, er gilt als unparteiisch, diskret und der Unternehmenskultur sowie den unternehmenspolitischen Interessen gegenüber offen und unvoreingenommen (Fischer-Epe 2013, S. 26, Rauen 2009, S. 239, Schreyögg 2008, S. 30, Looss/ Rauen 2005, S. 156). Der Coach ist nicht in das System des Klienten eingebunden und kann somit mit höherer Wahrscheinlichkeit eine unbefangene, neutrale Sicht auf die Anliegen des Klienten einnehmen und Dysfunktio-

nen des Systems erkennen (Schreyögg 2012, S. 220-221, Schwaemmle/ Staehelin 2002, S. 110-112). Darüber hinaus betont Schreyögg (2012, S. 220-221), dass Klienten im Coaching mit einem externen Coach weniger Angst vor Bloßstellung haben, insbesondere bei Kriseninterventionen, da diese als von der Arbeitsumgebung weiter entfernt wahrgenommen werden.

Die Zweier-Beziehung ermöglicht im Gegensatz zum Gruppen-Coaching einen vollständig auf den Klienten und seine individuellen Anliegen fokussierten Coaching-Prozess mit einem hohen Maß an Vertraulichkeit und Diskretion (Rauen 2014, S. 40-41). Aus diesen Gründen engagieren hochrangige Führungskräfte ausschließlich externe Coaches. Das Einzel-Coaching durch den externen Coach wird heutzutage aber von Fach- und Führungskräften auf allen Management-Ebenen genutzt (Rauen 2014, S. 28-29, Rauen 2009, S. 239).

Externe Coaches werden darüber hinaus auch zur Unterstützung oder Durchführung weiterer Personalentwicklungs- oder Personalauswahlmaßnahmen in Unternehmen herangezogen, z. B. bei der Durchführung von Assessment Centern (auch in Kombination mit internen Coaches) oder im Kontext von Unternehmensfusionen (Schreyögg 2012, S. 224). Um den vielfältigen Coaching-Bedarf durch externe Coaches zu decken, pflegen viele Unternehmen eine eigene Coaching-Datenbank (Rauen 2009, S. 239, Böning 2005, S. 34).

Im Kontext der Teamführung und -entwicklung kann der externe Coach einerseits den Teamleiter coachen. Konkrete Anlässe hierfür können beispielsweise sein (Schreyögg 2015, S. 170-171 und S. 177, Rauen 2009, S. 241).

- Reflexion und Entwicklung des Führungsverhaltens,

- Entwicklung von agilem Führungsverhalten (Leadership Agility) und Selbstorganisation im Team (zu diesen Themen vgl. Gloger/ Rösner 2014, S. 43-57 und S. 117 ff., Joiner 2013),
- Management von Konflikten im Team,
- Umgang mit Führungssituationen in Bezug auf einzelne Mitarbeiter oder des gesamten Teams,
- Umgang und Reflexion von Interaktionen mit anderen Führungskräften oder dem eigenen Vorgesetzten,
- Führen in Veränderungssituationen,
- Entwicklung in die Führungsrolle,
- Karriereplanung,
- Work-Life-Balance und sonstige private und berufliche Probleme oder
- Umgang mit inneren Spannungsfeldern.

Andererseits kann der externe Coach natürlich auch einzelne Mitarbeiter des Teams hinsichtlich ihrer individuellen Weiterentwicklung oder in Krisensituationen coachen (Schreyögg 2015, S. 177) und insbesondere auch im Kontext der Einführung agiler Arbeitsformen unterstützen oder ihnen bei der Entwicklung von Selbstorganisation und Selbstführung helfen.

Einzel-Coaching durch einen internen Coach

Interne Coaches gehören derselben Organisation an wie der gecoachte Klient und sind oft der Personalabteilung zugeordnet oder als eigenständige Stabseinheit unabhängig aufgestellt. Aus Kostengründen sind interne Coaches meist in eher großen Organisationen anzutreffen, da sich die Anstellung eines eigenen Coaches für das Unternehmen nur

lohnt, wenn eine ausreichend große Anzahl an Coachings benötigt wird. Rauen nennt hierzu 20 Coaching-Fälle pro Jahr als Mindestgrenze (Rauen 2014, S. 32).

Der Einsatz interner Coaches ist vor allem im Rahmen der Personalentwicklung sinnvoll, wird aber vorwiegend für Fach- und Führungskräfte der mittleren und unteren Hierarchieebenen eingesetzt (Rauen 2014, S. 34, Schreyögg 2012, S. 219-220). Dies liegt daran, dass ihnen innerhalb der eigenen Organisation der Status fehlt, um im Top Management zu coachen. Ferner besteht ein Hierarchiegefälle zwischen höher gestelltem Top Management und angestelltem internen Coach, so dass eine Beziehung auf Augenhöhe kaum entstehen kann (Rauen 2014, S. 32-33, Schreyögg 2008, S. 30).

Den internen Coach kennzeichnet in Abgrenzung zum externen Coach insbesondere eine vertiefte Kenntnis des System-Umfeldes des Unternehmens. Da er selber Teil der Organisation ist, kennt er Organisationsstruktur und -kultur, ggf. auch Personen, informelle Beziehungen oder unternehmenspolitische Geschehnisse. Diese Kenntnisse können in bestimmten Coaching-Situationen der Teamführung und -entwicklung sehr hilfreich sein (Gloger/ Rösner 2014, S. 43-57, Rauen 2014, S. 32-33, Fischer-Epe 2013, S. 25-26; Schreyögg 2012, S. 229-235), z. B. bei

- der Einführung neuer Mitarbeiter (in das Team bzw. das Unternehmen) und Führungskräfte,
- dem Coachen des Teamleiters in eine erste Führungsfunktion,
- der Entwicklung von agilen Arbeitsformen, Selbstorganisation und -führung,
- bei der Begleitung von Mitarbeitern vor ihrem Ruhestand oder

- der Verzahnung von internen Coachings mit anderen Personalentwicklungsmaßnahmen.

Kritisch gesehen wird insbesondere die Doppelrolle, die der interne Coach inne hat, da er einerseits den Unternehmensinteressen verpflichtet ist, andererseits den Anliegen des Klienten. Insofern können im internen Coaching nur Themen adressiert werden, die gleichzeitig den Interessen des Unternehmens und des Klienten dienen (Rauen 2014, S. 34). Dies stellt also eine signifikante Einschränkung der Coaching-Anlässe und Rahmenbedingungen dar. Entscheidend sind auch die Aspekte Diskretion und Akzeptanz des internen Coaches. Hat der Klient beispielsweise ein Anliegen, bei dem es um die Behandlung eines Konfliktes mit einem Kollegen geht, kann es sein, dass der interne Coach den Konfliktpartner ebenfalls coacht. Ferner besteht die Gefahr einer Bloßstellung für den Klienten, insbesondere wenn der interne Coach Teil der Personalabteilung ist und der Klient das interne Coaching unter Umständen sogar als verdeckte Personalbeurteilung wahrnimmt (Fischer-Epe 2013, S. 26, Rauen 2005, S. 124). Ein nicht zu vernachlässigender Nachteil ist darüber hinaus, dass bei internem Coaching eine gewisse Betriebsblindheit bestehen kann, da der Coach als Teil des Systems – also des Unternehmens – nur eingeschränkt andere Sichtweisen einnehmen kann (Fischer-Epe 2013, S. 26, Schreyögg 2008, S. 30).

Das Einzel-Coaching (sowohl bei internem als auch externem Coach) hat neben den geschilderten Stärken auch einige Nachteile. So fokussiert es stark auf die Bedürfnisse des Klienten, so dass Ziele anderer – beispielsweise des Unternehmens oder des Teams – ggf. nicht adäquat berücksichtigt werden. Des Weiteren sind die Wahrnehmungen und Perspektiven in der Eins-zu-Eins-Situation auf die des Coaches und die des Klienten beschränkt (Rauen 2005, S. 126-127).

Coaching durch den Vorgesetzten

Eine Sonderform des internen Coachings stellt das Coaching durch den direkten Vorgesetzten dar, bei der dieser im Rahmen seiner Führungsfunktion die unterstellten Mitarbeiter coacht. Es ist allerdings fraglich, ob es sich bei dieser Variante im engeren Sinne um Coaching handelt (Schreyögg 2012, S. 228, Rauen 2005, S. 121).

Das Vorgesetztencoaching ist vielmehr ein „entwicklungsorientiertes Führen von Mitarbeitern“ (Rauen 2009, S. 240) bzw. „menschlich-orientiertes Führungsverhalten“ (Schreyögg 2012, S. 228), wobei sich die Führungskraft im Führungsalltag der Methoden des Coachings oder der Psychotherapie bedient, z. B. der Fragetechniken oder der Transaktionsanalyse. Die Führungskraft nimmt in ihrem Führungsverständnis bei diesem Vorgehen im Grunde eine bewusste „partnerschaftlich-wertschätzende“ (Fischer-Epe 2013, S. 25) Haltung ein, die der eines Coaches ähnelt und den Mitarbeiter anregen soll, sich selbst zu reflektieren und sich durch eigene kognitive und emotionale Erkenntnis weiter zu entwickeln. Diese Coaching-Haltung ermöglicht dem Vorgesetzten, Interventionen zeitnah und unauffällig in den Arbeitsalltag zu integrieren. Auf Grund seiner Kenntnis der Arbeitszusammenhänge im Team und der häufigen Kontakte zum Mitarbeiter kann er Veränderungen gut beobachten und ggf. Feedback geben (Fischer-Epe 2013, S. 25-26).

Diese Variante des Coachings unterscheidet sich jedoch deutlich zu einem klassischen Coaching mit einem externen oder internen Coach, der nicht direkter Vorgesetzter ist. Zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter besteht ein eindeutiges Hierarchiegefälle, so dass eine Coaching-Beziehung auf Augenhöhe nicht möglich ist. Dies wird dadurch deutlich, dass der Vorgesetzte in seiner Rolle als Führungskraft auch eine Beurteilung und Bewertung des Mitarbeiters durchführen muss und Weisungsbefugnisse hat. Der Mit-

arbeiter läuft somit Gefahr, dass das Vorbringen von Anliegen auch gegen ihn verwendet werden kann, dies gilt besonders für das Thematisieren von privaten Anliegen. So kann es zu Interessenkonflikten kommen. Insofern muss auch die Freiwilligkeit bei einem Vorgesetzten-Coaching mit Vorbehalt betrachtet werden. Coaching-Anliegen, die sich auf die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung beziehen, können mit dieser Coaching-Variante ebenfalls nicht behandelt werden, wie es mit einem neutralen Coach möglich wäre (Fischer-Epe 2013, S. 25-26, Schreyögg 2012, S. 228-229, Rauen 2009, S. 240-241). Daher muss die Offenheit des Mitarbeiters nach Rauen bei dieser Variante des Coachings grundsätzlich in Frage gestellt werden (Rauen 2009, S. 241, Rauen 2005, S. 121).

Gruppen-Coachings

Gruppen-Coachings erfreuen sich in den vergangenen Jahren wachsender Beliebtheit (Schreyögg 2008, S. 31). Sie können sowohl durch den internen als auch durch den externen Coach durchgeführt werden oder auch in der Zusammenarbeit von internen und externen Coaches. Die Gruppe umfasst dabei meist eine Größe von ca. fünf bis sieben Teilnehmern, sie sollte die Anzahl von ca. 15 Personen aber in jedem Fall nicht überschreiten, da eine größere Gruppe den Coach überfordern kann. Bei größeren Gruppen empfiehlt sich die Hinzunahme eines weiteren Coaches oder ein Aufteilen der Gruppe (Rauen 2009, S. 240; Schreyögg 2008, S. 31, Rauen 2005, S. 127). Die gecoachte Gruppe kann aus Personen bestehen, die in keiner speziellen Beziehung zueinander stehen müssen.

Eine wichtige Funktion von Gruppen-Coachings ist die Optimierung der Zusammenarbeit von Gruppen (Rauen 2009, S. 240). Darüber hinaus ist aber auch die Behandlung von weiteren Coaching-Anliegen – auch durch einzelne Teilnehmer hervorgebracht – möglich. Hier bietet das Gruppen-

Coaching den Vorteil, dass die Klienten von den in der Gruppe gecoachten Anliegen und den daraus resultierenden Erkenntnissen der anderen Teilnehmer partizipieren und daraus zusätzliche Lerneffekte erzielt werden können. Die Klienten können, zusätzlich zum Austausch mit dem Coach, die Themen miteinander besprechen und erhalten dadurch Feedback und Rückmeldungen aus verschiedenen Perspektiven (Schreyögg 2012, S. 24-241, Rauen 2005, S. 128).

Die Anwesenheit weiterer Personen stellt aber gleichzeitig eine entscheidende Einschränkung dieses Settings dar. Im Gegensatz zum Einzel-Coaching ist das Gruppen-Coaching auf Grund der „Öffentlichkeit“ weniger geeignet für private oder aus Sicht der Klienten heikle Themen, da sie weniger bereit sein dürften sich vor der Gruppe zu öffnen (Schreyögg 2012, S. 239-240). Somit dürfte auch die Intensität der Beziehung zwischen Klient und Coach geringer sein als im Einzelcoaching (Rauen 2005, S. 128).

Sonderform Team Coaching

Eine Sonderform des Gruppen-Coachings stellt das Team-Coaching dar, bei dem eine Gruppe gemeinsam gecoacht wird, die eine eigene Organisationseinheit bildet und somit dauerhaft zusammenarbeitet (Rauen 2005, S. 127-129), beispielsweise eine Abteilung oder ein gesamtes Führungsgremium wie der Vorstand.

Bei dieser Art des Coachings geht es schwerpunktmäßig um die Entwicklung des Teams oder der Organisation als Ganzem und nicht primär um die Entwicklung der Individuen (Rauen 2005, S. 130, Schreyögg 2008, S. 31). Team Coachings intendieren die Verbesserung der Teamleistung und werden daher beispielsweise eingesetzt, wenn es um (Rauen 2005, S. 130, Schreyögg 2008, S. 31).

- Einführung und Entwicklung von agilen Arbeitsformen, Selbstorganisation und Selbstführung (auch Gloger/ Rösner 2014),
- Begleitung von Veränderungsprozessen,
- Konflikt- und Beziehungsklärung im Team,
- Zusammenarbeit mit anderen Teams,
- Motivationsaspekte,
- Entwicklung der Kommunikationskompetenzen,
- Neubildung/Veränderung von Teams oder um die
- Verbesserung von Arbeitsabläufen geht.

Das Team-Coaching ist also ein geeignetes Setting, um den Umgang mit der bereits angesprochenen zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit und der steigenden Komplexität in Wirtschaft und Gesellschaft zu begleiten. Es fördert die organisatorische Lernfähigkeit, wie Schreyögg (2012, S. 241 und 2008, S. 31) betont und ersetzt teilweise sogar die klassische Organisationsentwicklung.

Team Coachings können auf allen Hierarchieebenen eingesetzt werden. Die Vorteile des Gruppen-Coachings in Bezug auf Mehrperspektiven-Feedback sind hier ebenfalls zu sehen (Rauen 2005, S. 130-131). Dies gilt auch in Bezug auf die Nachteile des Gruppen-Coachings, denn persönliche Anliegen oder Themen, die aus Sicht der Teammitglieder potenziell bloßstellend sein können, sind für ein Team-Coaching wenig geeignet (Schreyögg 2012, S. 239-240). Dieser Effekt dürfte beim Team-Coaching mit direkten Kollegen noch stärker sein als in einem Gruppen-Coaching mit Personen, zu denen eine weniger feste Beziehung zuei-

ander besteht. Bei Bedarf können daher Team Coachings um Einzel-Coachings ergänzt werden, so dass auch individuelle Anliegen behandelt werden können (Rauen 2005, S. 129-130).

Fazit

In einer Welt, die von zunehmender Dynamik und steigender Komplexität gekennzeichnet ist, wird es immer wichtiger für Organisationen und deren Mitgliedern, die Fähigkeit zu entwickeln, mit dem stetigen Wandel umzugehen und ihn zu gestalten.

Für Führungskräfte bedeutet dies, nicht nur die eigene Führungsrolle zu reflektieren und ihr Führungsverhalten stetig weiterzuentwickeln. Sie müssen darüber hinaus die Entwicklung ihrer Teams und Organisationen fördern und begleiten. Das kann z. B. bedeuten, neue Arbeits- und Organisationsformen, wie z. B. agiles Arbeiten oder selbstorganisierte Teams zu entwickeln. Hierzu ist ggf. ein neues Führungsverständnis und eine teilweise gänzlich andere Haltung in der Führung notwendig (vgl. zu agiler Führung und Organisation auch Kaltenecker 2016, Gloger/ Häusling 2011, Joiner 2006, Rooke/ Torbert 2005). Darüber hinaus müssen Führungskräfte neben ihrer eigenen persönlichen Weiterentwicklung auch die Entwicklung der einzelnen Teammitglieder und des Teams bzw. der Organisation als Ganzes mitverantworten und gestalten.

Coaching kann Führungskräfte bei diesen Herausforderungen in der Selbst- und Teamführung sowie der Teamentwicklung ebenso unterstützen wie bei den weiterhin existierenden „klassischen“ Coaching-Anlässen und Anliegen. Dabei kann die Führungskraft selbst zum Coach der eigenen Mitarbeiter werden, indem sie eine entsprechende Haltung im Führungsverständnis entwickelt. Sie kann sich aber auch durch externe oder unternehmensinterne Einzel-Coachings unterstützen lassen.

Bei Anliegen, die die Entwicklung des gesamten Teams betreffen, z. B. in Veränderungssituationen wie der Einführung agiler Arbeitsmethoden, kann neben Einzel-Coaching auch das Setting des Team Coachings sinnvoll sein. Es können schließlich auch die einzelnen Mitarbeiter im Team durch (interne oder externe) Coachings in ihrer individuellen Entwicklung oder in Krisensituationen unterstützt werden.

Coaching ist daher in den vergangenen Jahren ein selbstverständliches Instrument im Kontext der Personalentwicklung geworden. Die unterschiedlichen Arten und Settings von Coaching bieten im Grunde für alle Personen im Rahmen der Teamführung und -entwicklung einen effektiven Nutzen.

Literatur

Backhausen W., Thommen J.-P. (2004) Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. 2. Aufl., Gabler Verlag. Wiesbaden.

Böning U. (2005) Der Siegeszug eines Instruments – eine 15-Jahres-Bilanz. In: Raufen C. (Hrsg.), Handbuch Coaching, 3. Aufl., Hogrefe Verlag. Göttingen. S. 21-54.

DBVC (o. J.) Definition Coaching. Online im Internet. URL: <http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html>, Abrufdatum: 21.10.2016.

De Meuse K. P., Dai G., Lee R. J. (2009) Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI?. In: Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. Vol. 2. Iss. 2. pp. 117-134.

Fischer-Epe M. (2013) Coaching: Miteinander Ziele erreichen, vollständig überarbeitete Neuauflage. 3. Aufl., Rowohlt Verlag. Reinbek.

Gallup (2015) Engagement Index Deutschland 2015 – Pressegespräch. Online im Internet. URL: <http://www.gallup.de/file/190028/Praesentation%20zum%20Gallup%20Engagement%20Index%202015.pdf>, Abrufdatum: 09.11.2016.

Gallup (2014) Engagement Index Deutschland 2014 – Pressegespräch. Online im Internet. URL: <http://www.gallup.com/file/de-de/181859/Pr%C3%A4sentation%20zum%20Engagement%20Index%202014.pdf>, Abrufdatum: 09.11.2016.

Gloger B., Häusling A. (2011) Erfolgreich mit Scrum – Einflussfaktor Personalmanagement. Hanser Verlag. München.

Gloger B., Rösner D. (2014) Selbstorganisation braucht Führung. Hanser Verlag. München.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (2015) Monitor Führungskultur im Wandel. Online im Internet. URL: http://www.forum-gute-fuehrung.de/sites/default/files/INQA_MONITOR_GUTE_FUEHRUNG_2016.pdf, Abrufdatum: 08.11.2016.

Joiner B. (2013) Leadership agility: a global imperative. In: Dialogue, Duke University, Dec. 2013/ Feb 2014, S. 48-53. Online im Internet. URL: <http://www.dukece.com/article-library/leadership-agility-global-imperative/>, Abrufdatum: 30.11.2016.

Joiner B. (2006) Leadership agility. Online im Internet. URL: http://www.changewise.biz/wp-content/uploads/2009/10/LeadershipAgilityWhitePaper_FromExpertToCatalyst.pdf. Abrufdatum: 20.10.2016.

Jones R. J., Woods S. A., Guillaume Y. R. F. (2015) The Effectiveness of Workplace Coaching: A Meta-analysis of Learning and Performance Outcomes from Coaching. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology. Vol. 89. Iss. 2. pp. 249-277.

Kaltenecker S. (2016) Selbstorganisierte Teams führen. dpunkt Verlag. Heidelberg.

Kotte S., Hinn D., Oellerich K., Möller H. (2016) Der Stand der Coachingforschung: Kernergebnisse der vorliegenden Metaanalysen. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. Vol. 23. Iss. 1. pp. 5-23.

Looss W., Rauen C. (2005) Das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung. In: Rauen C. (Hrsg.) Handbuch Coaching, 3. Aufl., Hogrefe Verlag. Göttingen. S. 155-182.

Middendorf J. (2015) 14. Coaching-Umfrage Deutschland 2015/2016. Online im Internet. URL: <http://www.coaching-umfrage.de/PDF/Ergeb%20Coaching-Umfrage%202015.pdf>, Abrufdatum: 18.11.2016.

Oellerich K. (2016) Negative Effekte von Coaching und ihre Ursachen aus der Perspektive der Organisation. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. Vol. 23. Iss. 1. S. 43-58.

Rauen C. (2014) Coaching. 3. Aufl., Hogrefe Verlag. Göttingen.

Rauen C. (2009) Coaching von Mitarbeitern und Führungskräften. In: Rosenstiel L. v., Regnet E., Domsch M. E. (Hrsg.) Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6. Aufl., Schäffer-Poeschel. Stuttgart. S. 237-248.

Rauen C. (2005) Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich. In: Rauen C. (Hrsg.) Handbuch Coaching. 3. Aufl., Hogrefe Verlag. Göttingen. S. 111-136.

Rooke D., Torbert W. (2005) Seven transformations of leadership. In: Harvard Business Review. Vol. 83. Iss. 4. pp. 67-76.

Schermuly C. C., Graßmann C. (2016) Die Analyse von Nebenwirkungen von Coaching für Klienten aus einer qualitativen Perspekti-

ve. In: Coaching | Theorie & Praxis. Vol. 2. Iss. 1. S. 33-47.

Schreyögg A. (2015) Coaching. In: Mohe M. (Hrsg.) Innovative Beratungskonzepte. Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden. S. 159-178.

Schreyögg A. (2012) Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. 7. Aufl., Campus Verlag. Frankfurt am Main.

Schreyögg A. (2008) Coaching für die neu ernannte Führungskraft. 1. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

Schwaemmle U., Staehelin P. (2002) Rolle, Perspektiven und Arbeitsweisen von internen und externen Coaches. In: Vogelauer W. (Hrsg.) Coaching Praxis, 4. Aufl., Luchterhand Verlag. München. S. 109-123.

Sonesh S. C., Coultas C. W., Lacerenza C. N., Marlow S. L., Benishek L. E., Salas E. (2015) The power of coaching: a meta-analytic investigation. In: Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. Vol. 8. Iss. 2. pp. 73-95.

Theeboom T., Beersma B., van Vianen A. E. M. (2014) Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. In: The Journal of Positive Psychology. Vol. 9. Iss. 1. pp. 1-18.

Autorenbiografie

Prof. Dr. Björn Peters hat eine Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Management von Einrichtungen des Gesundheitswesens an der Duale Hochschule Baden-Württemberg. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen in den Bereichen Unternehmensführung, Führung, Organisation & Personal sowie Interkulturelles Management. Seit 2013 ist er auch als Business Coach und Freier Unternehmensbera-

ter im Gesundheitswesen sowie der Versicherungsbranche tätig.

Autorenanschrift

Prof. Dr. Björn Peters
Professur für Betriebswirtschaftslehre, ins-
bes. Management von Einrichtungen des
Gesundheitswesens
Duale Hochschule Baden-Württemberg
(DHBW) Mosbach, Campus Bad
Mergentheim
Schloss 2
97980 Bad Mergentheim

E-Mail: bjoern.peters@mosbach.dhbw.de
E-Mail: email@bjoernpeters.de