

Gruppencoaching

- aber wie?

Die Planung der eigenen Berufskarriere - dies ist ein Thema auch an Hochschulen. Damit der einzelne Wissenschaftler / die einzelne Wissenschaftlerin hierbei aus der Vereinzelung herauskommt, bietet das HDZ ein Seminar mit mehreren Sitzungen an, das im folgenden beschrieben wird. Dieser Bericht wendet sich an BeraterInnen, Lehrende, Doktorväter und -mütter - an alle, die junge WissenschaftlerInnen bei deren Berufswegplanung unterstützen. Er baut auf Erfahrungen mit Kleingruppen-Coachings mit jungen Lehrenden an der Universität Dortmund sowie Seminaren seit Sommer 1998 zum Thema "Coaching als Personalentwicklung - Lernen am eigenen Fall" auf.¹

1. Verständnis von Coaching

Coaching wird als auf die teilnehmende Einzelperson oder die einzelnen TeilnehmerInnen einer Coachgruppe zugeschnittener Beratungsansatz angesehen, der sich um das bessere berufliche Fortkommen des einzelnen Teilnehmers / der einzelnen Teilnehmerin kümmert :

- Coaching findet in einem intimen Rahmen statt (eine/r oder nur wenige TeilnehmerInnen),
- Lernen erfolgt problem- und emotionsorientiert,
- die behandelten Phänomene gehen prozessual und thematisch konzentriert entlang der aktuellen und zukünftigen Berufstätigkeit,
- direktive und nicht-direktive Beratungselemente ergänzen sich.

Insoweit ist Coaching kein eng verstandenes Verhaltenstraining, keine Therapie. Ebenso wenig ist es eine eng verstandene Hilfe zur Nachbearbeitung von typischen Berufsproblemen wie bei der Supervision. Der Coach bemüht sich vielmehr, dem Gecoachten bei der Lösung seiner Berufsprobleme in bezug auf sein längerfristiges Fortkommen im Beruf behilflich zu sein (vgl. ausführlich Schreyögg 1995; Doppler/Lauterburg 1995; Pallasch 1996).

2. Gruppencoaching - ein Modell

2.1 Annahmen

Die TeilnehmerInnen sehen sich und werden vom Coach als entwicklungsfähig und veränderungswillig angesehen. Der Grundsatz heißt "Jeder macht mit - nimmt und gibt". Beim Gruppencoaching bringen die TeilnehmerInnen ihre

individuelle Einzelthemen mit. Die Darbietung dieser Themen führt in der Regel zu einer gegenseitigen Bereicherung. Da die TeilnehmerInnen in keiner Arbeits- oder Abhängigkeitsbeziehung zueinander stehen und sich zudem nicht bis kaum kennen, kann der Einzelne sich in der Regel unbefangen darstellen bzw. unbefangen Stellung zu Themen anderer Teilnehmer nehmen. (Schreyögg 1995, 300)

2.2 Ziele für die Coachgruppe

Die TeilnehmerInnen sollen ermutigt werden, die eigene berufliche Perspektive - sei es enger oder breiter gefasst als bisher - zu formulieren, diese Perspektive in leistbare Einzelschritte zu zerlegen, den ersten Schritt zu beginnen und dabei "kontrolliert" und unterstützt zu werden.

Neben der Unterstützung beim Formulieren und Erreichen von Karrierezielen kann Gruppencoaching den Teilnehmern auch helfen, am eigenen Fall induktiv in der Gruppe zu lernen. Sie werden im Prozess beide Rollen wechselnd einnehmen: die des Gecoachten sowie die des Coachs. Danach werden sie mehr über behindernde und förderliche Bedingungen für Vertrauen in der zwischenmenschlichen Kommunikation wissen.

3. Ablauf eines Seminars zum Gruppencoaching

3.1 Arbeitsregeln für die Coachgruppe

In der ersten Sitzung ist in der Coachgruppe in etwa die folgende Arbeitsvereinbarung zu treffen (im Anschluß an Doppler/Lauterburg 1995, 438; Schreyögg 1996, 313ff.):

- Aktive Beteiligung
- Bereitschaft zur Offenheit
- Vertraulichkeit des in der Sitzung Gesagten
- Selbstverantwortlichkeit - wozu will ich nichts sagen
- Verbindlichkeit und Termintreue
- Ende des Coaching mit der Abschlusssitzung.

Es lohnt sich, diese Vereinbarung von den TeilnehmerInnen unterschreiben zu lassen. Dadurch wird ihnen klarer, was sie erwarten und was sie nicht erwarten können und welche Pflichten sie selbst haben.

Klarer wird gegebenenfalls dadurch auch die Rolle der Co-Coachs, wenn aufgrund der Teilnehmerzahl in 4er Gruppen geteilt wird.

Danach werden die TeilnehmerInnen in dieser ersten Sitzung methodisch in das Konzept Gruppencoaching eingeführt. Sie werden mit der Methode Rollenberatung mittels Ölkreidebild "Wer bin ich beruflich und privat?" vertraut gemacht. Sie werden ermuntert, sich zu Hause erst abends und nur einmal an die Hausaufgabe Ölkreidebild zu "Wer bin ich, was tue ich, wo will ich hin?" zu setzen.

¹ Der Beitrag erschien als "Group Coaching - Elaborate Your Own Case" in: Eckhard Steuer, Soft Strategies. Challenges for Improving the University, Cape Town 1999 pp.79-90 sowie als "Gruppencoaching - aber wie?" in: Handbuch Hochschullehre 2000.

1.Sitzung 18:00 - 21:00	Vertrauenklima schaffen! Kennenlernen/Erwartungen Einführung in das Coaching/ Rollenberatung Arbeitsvereinbarung (schriftlich, Unterschrift) Programm/Termine Ölkreidebild malen - Instruktionen und Material (Hausaufgabe)
2.Sitzung Samstag	Bilder vorstellen Gruppe je 4 (5) Leute x 60 Minuten pro Person ; 1 ModeratorIn Neue Hausaufgabe: Instruktion/ Kategorien für Entwurf einer Karrierperspektive als Pinnkarten- präsentation (1) Was kann ich? (2) Wo will ich hin? (3) Wie komme ich da hin? (4) Was fehlt mir dabei?
3.Sitzung Samstag	Präsentationen der individuellen Karrierperspektiven 8 je 60 Min. Zeitnehmer informiert Diskussion/Ergänzungen z.T. diskret: Jede(r) notiert seinen Kommentar/ Assoziationen auch auf Pinnkarten, die am Schluß verdeckt dem/der Präsentierenden direkt in die Hand gedrückt werden. Hausaufgabe: Jede(r) fertigt innerhalb von drei Wochen und versendet "Vertrag mit mir selbst" an Coach
4.Sitzung Samstag	"Mein Vertrag mit mir selbst" - Besprechung in der Coachgruppe Verfahrensregeln Nur der Coach hat ein Vertrags- exemplar - er gibt es mit seinen Notizen jeweils zurück Erläuterung der Verträge im Belieben der Gecoachten Pauschalkommentar des Coachs zu den wichtigsten Vertragskriterien Wie geht es weiter für den einzelnen?
xy.Sitzung	Weitere Sitzungen - je nach dem

Abb.1 Zeitplan zum Ablauf der Sitzungen

3.2 Bildanalyse zur Eingangsdiagnostik

In einer zweiten Sitzung werden von jedem Gruppenteilnehmer die zuhause gemalten Ölkreide-Bilder "Wer bin ich beruflich und privat?" präsentiert. Diese Bilder haben sich hervorragend als Hilfe für eine Einstiegsdiagnostik zur Rollenberatung bewährt (Sievers/Trebesch 1988).

Hausaufgabe für die dritte Sitzung ist die Erstellung eines Satzes von Pinnkarten zur Darstellung der eigenen Karriereperspektive.

3.3 Karrierperspektive als Pinwandpräsentation

In der dritten Sitzung werden zuhause vorbereitete Karten an der Pinnwand präsentiert. Folgender Raster wird jeweils von den Gecoachten eingehalten:

- | | |
|-----|--|
| I | Wo stehe ich zur Zeit? |
| II | Was kann ich? |
| III | Wohin will ich
(beruflich, ev. Nebenbedingungen
z.B. Wohnort beibehalten)? |
| IV | Wie komme ich da hin? |
| V | Was fehlt mir dabei? |
| VI | Wo bekomme ich her, was mir fehlt? |

Die TeilnehmerInnen werden angeregt, möglichst in Frageform ihre Anregungen oder Kommentare vorzubringen. ("Wer fragt, der führt")

3.4 "Vertrag mit mir selbst"

Zur Erarbeitung eines Veränderungskonzepts muss der Gecoachte einengen, was für ihn/sie wichtig und leistbar ist. In Form eines Vertrags legt sich der Gecoachte zuhause schriftlich fest: Diesen Vertrag sendet er innerhalb von drei Wochen an den Coach. Sein Exemplar kann schon einmal an der Tür seines privaten Arbeitszimmers zuhause hängen.

Zum Ablauf der Sitzung "Vertrag mit mir selbst":

- Die TeilnehmerInnen finden selbst eine Reihenfolge, in der sie sich zu ihren Verträgen äußern wollen.
- Sie entscheiden, eine/r nach der/dem anderen, wie konkret sie über ihren Vertrag öffentlich reden wollen
- Der Coach äußert sich pauschal zu den Verträgen. Nur wenn es ihm als zumutbar erscheint oder von einem Teilnehmer gewünscht wurde, geht er im Detail auf Einzelheiten ein.

3.5 Rechenschaft auf weiteren Sitzungen

Ein Coachingprozess, auch in einer Gruppe, setzt eine kontinuierliche Überwachung und Fortschreibung beim Einzelnen voraus. Dies bedeutet für den Gecoachten auf jeder weiteren Sitzung:

- Rechenschaftsbericht geben
- Fragen des Gecoachten an die Gruppe
- Eindruck der TeilnehmerInnen, des Coachs

4. Schluss

Die TeilnehmerInnen berichten u.a. in ihren Rückmeldungen, dass sie

- neue Zugänge zu sich und ihren beruflichen Möglichkeiten,
- emotionale und konkrete inhaltliche Anregungen und Korrekturen,
- spürbare Entscheidungshilfen,
- vertrauensvolle GesprächspartnerInnen über das Seminar gefunden hätten.

Sicher ist der Ansatz zeitaufwendig. Allein der Beratungserfolg gleicht diese Investition jedoch mehr als aus. Hinzu kommt zudem die Vermittlung des "Gewußt wie" der Coaching-Methode und der Kenntnis, wie eine Gruppe in einer ähnlichen Sequenz zu moderieren ist.

Eckhard Steuer

eine Langfassung dieses Beitrags ist erschienen in:
Handbuch Hochschullehre 2000, C2.12.

Literatur

- Donders, P.Ch., Lebensplanung, Aslar 1997
- Doppler, K./Lauterburg, Chr., Change Management, Frankfurt/N.Y. 1995
- Nieder, P., Erfolg durch Vertrauen. Abschied vom Management des Mißtrauens, Wiesbaden 1997
- Neuberger, O., Personalentwicklung, Stuttgart 1991
- Pallasch, W. u.a.(Hg.), Beratung, Training, Supervision. Weinheim 1996
- Schreyögg, A., Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/New York 1995
- Sievers, B./Trebesch, K., Rollenberatung, Universität Wuppertal 1988 (Maschr.verv.)
- Steuer, E., Soft Strategies. Challenges for Improving the University. Cape Town 1999
- Steuer, E., Gruppencoaching - aber wie? In: Handbuch Hochschullehre 2000, C2.12

Feedback-Regeln

Ein faires Feedback erzeugen:

- ▶ Ausreden lassen
- ▶ Bezug auf Erfahrungen und Beobachtungen nehmen, die in dieser Situation (hier und jetzt) gemacht werden.
- ▶ Informationen anbieten
- ▶ Bedenken und betonen, dass auch ein Irrtum vorliegen könnte
- ▶ Formulierung von Ich-Botschaften, z.B. „Ich habe den Eindruck ...“
- ▶ Keine Wertungen und Deutungen äußern (gut/schlecht)
- ▶ Keine Ursachenforschung für das Verhalten der anderen suchen („Das sagen Sie jetzt doch nur, weil ...“)

...

Feedback erhalten:

- ▶ Zuhören
- ▶ Ausreden lassen
- ▶ Keine Rechtfertigungen oder Entschuldigungen für das eigene Verhalten suchen
- ▶ Positive und negative Kritik beachten
- ▶ Konstruktive Kritik als hilfreiches Angebot ansehen
- ▶ Erhaltenes Feedback reflektieren und selbst auswählen, was angenommen wird

...

(Quelle: Rhetorik-Seminare: Auferkorte, Dany u.a.)