

**Petra Schulte / Gerhard Liska**

# **Gruppen-Coaching versus Team-Coaching – Wo liegen die Unterschiede?**

Gruppen-Coaching und Team-Coaching sind zwei wichtige Instrumente der Führungskräfte- und Organisationsentwicklung. Die jeweiligen Spezifika und besonderen Potenziale beider Formate werden dabei oft gemischt und auch verwechselt, weshalb eine genaue Differenzierung notwendig ist. Die methodisch-theoretische Verortung vor dem individual- und gruppenpsychologischen Hintergrund und die konkrete Anwendung sowie ihr praktischer Nutzen stehen hierbei im Zentrum. Dazu werden zwei Fallbeispiele verglichen, die die Gemeinsamkeiten und Unterschiede verdeutlichen.

Gemeinsam ist beiden Formaten das Anliegen der Entwicklung im Gruppenkontext. In der praktischen Arbeit bedeutet dies für den Coach eine Kombination aus individualpsychologischen Elementen, denn die persönliche und berufliche Ebene eines Gruppenmitglieds spielt eine Rolle, und gruppenspezifischen Aspekten. Dieser gruppenspezifische Anteil geht über das Setting des Einzel-Coachings hinaus und macht das Coachen in der Gruppe herausfordernd und bereichernd.

Zudem sind beide Formate in einen organisationalen Kontext eingebettet und müssen vor diesem Hintergrund als Intervention in die jeweilige Organisationskultur, v.a. Führungskultur, verstanden werden. In beiden Formaten wird der Einzelne in, mit und vor der Gruppe gecoacht. Beide stärken eine gemeinsame Identität und sehen die Entwicklung des Einzelnen als Hebel für die Reifung der Gruppe bzw. des Teams und die Lernthemen des Individuums als Plattform für die Reflexion in der Gesamtrunde.

## Unterschiede: Gruppen-Coaching

Gruppen-Coaching spricht Führungskräfte und Potenzialträger im Unternehmen an, die nicht in einem konkreten Arbeitszusammenhang zueinander stehen, aber für die die gleichen Entwicklungsthemen wichtig sind. Entsprechend haben die Gruppenmitglieder häufig ein ähnliches Entwicklungsprofil, so dass die als Rahmen definierten Coaching-Themen eine hohe Relevanz für jeden Teilnehmer bieten.

Die Gruppe kommt in der Regel für den Anlassfall des Gruppen-Coachings zum ersten Mal in dieser spezifischen Zusammensetzung zusammen, auch wenn zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern bereits mehr oder weniger vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen etabliert sein mögen. Dem Gruppenfindungsprozess und Aufbau der Vertrauensbeziehung in der Gruppe kommt daher größeres Gewicht zu als im Team-Coaching. Die individuelle Entwicklung wird weniger stark durch die Gruppe mediiert als im Team-Coaching.

Im Gruppen-Coaching geht es vorrangig um die Entwicklung des Einzelnen. Dies hat einerseits einen persönlichen Aspekt im Sinne der Reifung und Selbstbewusstheit und andererseits den Aspekt der

**Gruppen-Coaching**  
konzentriert sich auf das  
Individuum in Bezug auf  
die Reifung, das  
Selbstvertrauen und  
die Professionalisierung  
in der Führungsrolle.

Professionalisierung in der Führungsrolle. Es geht sehr klar um persönliche Reflexion und die Konfrontation mit funktionalen und hinderlichen Denk- und Verhaltensmustern. Die durch den Einsatz von Coaching-Methoden und durch intensive Auseinandersetzung eines jeden Teilnehmers mit seinen Entwicklungsthemen entstehende Gruppen-Kohäsion und die starke Vernetzung der Teilnehmer untereinander sind beabsichtigte Nebeneffekte. So ist gerade der Vernetzungsaspekt für viele Unternehmen von besonderer Bedeutung bei der Entscheidung für dieses Coaching-Format. Oft kann beobachtet werden, dass sich ein Gruppen-Coaching-Format über 10–15 Jahre in einem Unternehmen bewährt und zu einer insgesamt großen Gruppe von Führungskräften führt, die sich dadurch leicht und schnell untereinander versteht.

Häufig geht dem Gruppen-Coaching eine Standortbestimmung des Einzelnen als Bedarfsanalyse voraus, um Lern- und Entwicklungsthemen zu identifizieren und bewusst zu machen. State of the art sind hier interne Development Center oder 360 Grad Feedback Prozesse, die zu konkreten Entwicklungsempfehlungen für jeden Teilnehmer führen. Je nach Herangehensweise wird diese Standortbestimmung auf Gruppenniveau zu einer Gesamtbetrachtung zusammengeführt. Das Profil der Gesamtgruppe wird in der Bestimmung des Lernkontextes aufgegriffen und steuert die thematischen Inhalte der Einzelmodule des Coaching.

## Fallbeispiel Gruppen-Coaching

Dieses Beispiel behandelt ein Projekt für einen deutschsprachigen Industriebetrieb mit rund 7.000 Mitarbeitern an weltweiten Produktionsstandorten. Der Kunde will die Führungskräfteentwicklung im Unternehmen klarer fassen und Talente und junge Führungskräfte entwickeln. Vorrangig geht es dabei um die Unterstützung der Teilnehmer aus methodischer Sicht („Rüstzeug für die Führung“), aber auch um ihre persönliche Weiterentwicklung und Reifung.

Die Etablierung einer gemeinsamen Sprachlichkeit in Bezug auf Führung und die Erweiterung der Führungskompetenzen im interkulturellen Umfeld sind weitere beabsichtigte Ergebnisse. Insgesamt soll die Führungskultur im Unternehmen vor dem Hintergrund der unternehmensinternen Führungskriterien gestärkt werden.

Als Einstieg in das Gruppen-Coaching werden für die Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte interne Development Center durchgeführt. Diese erheben für die einzelnen Teilnehmer individuelle Entwicklungsfelder, die als roter Faden für die persönliche Entwicklung im Coaching dienen und auch im Hinblick auf die Zusammensetzung der Coaching-Gruppen berücksichtigt werden.

Die Nominierung erfolgt durch die Vorgesetzten und Bereichsleiter. Die Bereichsleiter und das HR Management definieren vor Beginn die zu erwartenden zukünftigen Marktherausforderungen für Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte und damit das Soll-Profil der Zielgruppen.

Das Gruppen-Coaching startet mit einem Kick-Off, umfasst dann fünf Module mit je 2,5 bis 3 Tagen Dauer (Selbstführung, Intercultural Management, Führen von Teams, Strategisches Management und Konfliktmanagement sind die Themen). Es endet mit einem Final Event, bei dem die Teilnehmer ihre Entwicklung im Laufe des Programms vor Vertretern des Unternehmensmanagements nachzeichnen.

## Zielsetzungen im Gruppen-Coaching

- Kompetenzerweiterung und -festigung des Einzelnen in der Führung
- Definition der persönlichen Leadership-Vision und Mission
- Entwicklung einer gemeinsamen Führungskultur und Führungssprache
- Wirksamkeit als Führungskraft

## Erfolgsfaktoren des Gruppen-Coachings

- Zeitliches und energetisches Commitment der höheren Führungsebenen (Programmsponsoring, Kooperation im Development Center, Mentorenfunktion für Teilnehmer, Kaminabende, Auditorium im Abschlussevent, ggf. Projekt-sponsoring)
- Kohärente Kommunikation zum Programm (Sense of Urgency, persönlicher Nominierungshintergrund der Teilnehmer, Rahmenprogramm und Themenrelevanz, Inhalte)
- Klare Verankerung von Gruppen-Coachings als Instrument der strategischen Personalentwicklung (HR)
- Vertrauensverhältnis zum externen Anbieter des Gruppen-Coachings bzw. zu den Coaches
- Enge Koordination zwischen HR und Anbieter bezüglich der Themen/Inhalte der Einzelmodule (Entwicklungsthemen aus HR-Sicht und individuelle Entwicklungsthemen aus der Eingangsdiagnostik als roter Faden)
- Klar definierter Rahmen, verbindliche Teilnahme, inhaltliche Flexibilität und methodische Anpassung an Teilnehmer im Gruppen-Coaching selbst
- Aktualisierung der Standortbestimmungsparameter und Programmschwerpunkte
- Regelmäßiger Abgleich mit HR und Top Management (Steering Committee)

## Erweiterte Erfolgsfaktoren für erhöhte Nachhaltigkeit

- Formatkontinuität bei gleichzeitiger Adaption an die Zielgruppen
- Vernetzung der Gruppen untereinander durch Alumni-Treffen schafft eine Lern- und Entwicklungskultur
- Internationalisierung und Globalisierung des Formats: Erweiterung auf entlegene Standorte zur Mobilisierung und Reifung von lokalen Managern
- Berücksichtigung weniger naheliegender Zielgruppen wie zum Beispiel reifere „Advanced Managers“, die nicht dem Profil der High Potentials und nicht mehr dem Alter der Talents entsprechen, schafft eine generationenübergreifende Verzahnung und sprachlich-kulturellen Schulterschluss
- Erweiterung des Gruppen-Coaching-Formats auf das gehobene Management

## Unterschiede: Team-Coaching

Das Team hat im Gegensatz zur Verfolgung strategischer Personalentwicklung eine inhaltliche Widmung. Es hat eine Mission und einen konkreten Unternehmenszweck zu erfüllen: Die Team-Mitglieder gehören zusammen, sie sind im Arbeitsalltag im Ergebnis und im Erfolg aufeinander bezogen, d.h., das Team verfolgt ein gemeinsames Ziel und davon unabhängige Unterziele. Innerhalb eines Teams gibt es im Gegensatz zu einem Gruppen-Coaching bis zu drei hierarchische Ebenen gleichzeitig.

Die Arbeitsthemen im Team-Coaching behandeln relevante Herausforderungen des Teams vor dem Hintergrund der Entwicklung eines jeden Team-Mitglieds. Die Bedarfserhebung geschieht meist in Zusammenarbeit mit dem Team und der Führungskraft. Ein Team-Coaching dauert in der Regel sechs bis zwölf Monate.

Im Fall eines Team-Coachings geht es um ein spezifisches Führungs- oder Managementteam, sehr oft um das Top-Managementteam eines Unternehmens. Dieses Team steht in aller Regel in einem konkreten Arbeitszusammenhang und bringt daher eine gelebte Teamkultur mit funktionalen und dysfunktionalen Aspekten des gemeinsamen Arbeitens mit. Startpunkt für das Team-Coaching kann ein gegebenes, wenn auch manchmal als sehr differenziert erlebtes Vertrauensverhältnis sein.

In der gemeinsamen Arbeit im Team-Coaching wird dieses Vertrauensverhältnis reflektiert sowie qualitativ gestärkt und vertieft. Die Entwicklung des Teams in seiner Gesamtwirksamkeit steht im Zentrum. Dabei wird weniger der Teambuilding-Effekt als vielmehr das Kompetenzwachstum des Teams als Einheit adressiert. Offensichtliche Lernfelder

Der Ausgangspunkt für Team-Coaching kann ein Vertrauensverhältnis sein. Es befasst sich mit relevanten Herausforderungen und adressiert das Wachstum der Teamkompetenz als Einheit.

des Teams und mehr oder weniger offen artikulierte Teamkonflikte stehen deshalb im Fokus zusammen mit dem Ziel, die Vertrauensbasis im Team zu stärken

Leistungs- und Zielerreichungsblockaden im Führungsteam werden konkret fokussiert und reflektiert. Team-Coaching spricht die Team-Mission an, so dass sich jeder Einzelne auf diese beziehen kann. Ebenso verortet sich das Team in der strategischen Ausrichtung und Vision des Unternehmens. Daraus leitet es seine Identität und Wirksamkeit logisch ab, weshalb Projekthintergründe und inhaltliche Zugehörigkeit nehmen beim Team-Coaching einen hohen Stellenwert einnehmen.

Die individuelle Entwicklung der Teilnehmer wird durch die Teamentwicklung gefördert. Die Einzelperson steht als Teammitglied mit ihren Potenzialen und Lernfeldern als gelebtes Beispiel und als Referenz im Zentrum. Die Team-Kohäsion bzw. der zwischenmenschliche Umgang miteinander im Team ist ein weiterer Bezugspunkt der Coaching-Arbeit. Immer wieder wird der gemeinsame Prozess hinterfragt, reflektiert und auf Kontaktbarrieren oder Vermeidungshaltungen hin untersucht. Ziel ist die Reflexion individueller Verhaltensmuster im Team und der Aufbau neuer effizienter Muster.

## Fallbeispiel Team-Coaching

„Asia Pacific JV“ findet vor dem Hintergrund eines internationalen Joint Venture zwischen einem deutschsprachigen Mittelständler und einem südostasiatischen Konzern zum Zweck der Markt- und Kompetenzerweiterung beider Unternehmen statt. Was nach langer Verhandlung auf Board- und Investorenebene schließlich zu einem Zusammenschluss zweier Unternehmen und zur Zusammenstellung eines Projekt- oder Joint Venture Teams führt, wird nicht zwangsläufig durch erfolgreiche Zusammenarbeit auf Personen- und Organisationsebene gekrönt. Kulturelle Unterschiede zwischen den Kontinenten, das Machtgefälle zwischen den Joint Venture Gesellschaften, die Kompetenz- und Entwicklungsunterschiede der handelnden Personen erschweren den Start erheblich.

Dieses Team-Coaching zielt darauf ab, das Joint Venture zum Erfolg zu bringen, indem die Vertreter der beiden Muttergesellschaften zu einem gemeinsamen Team-Verständnis, zur Definition eines gemeinsamen Leitbildes, einer Vision und einer Mission geführt werden. Die Schaffung einer gemeinsamen Team-Identität ist der erste Schritt in die Arbeitsfähigkeit. Die Joint Venture Projektteammitglieder sind temporär in das Team entsandt. Sobald der Go-Life-Termin erfolgreich bewältigt ist, kehren die Gründungsmitglieder in ihre Muttergesellschaft zurück. Der laufende Betrieb wird an eine Produktionsorganisation übergeben, die aus bestehenden Experten seitens der Muttergesellschaften und aus neu zu rekrutierenden Managern zusammengesetzt ist.

Die Herausforderung in einem Team-Coaching dieser Art mit doppelten Auftraggebern ist das gemeinsame Commitment der Entscheider. Die Auftragsvergabe setzt Vertrauen und gezielte Vertrauensarbeit voraus. Da in Joint Ventures Machtverteilung und Anteilsverteilung maßgebliche Rollen spielen, ist besonders das gemeinsame Ziel von elementarer Bedeutung. Ist das Team-Coaching erfolgreich, lösen sich die Teilnehmer am Team-Coaching emotional von ihrem Mutterkonzern und gehen neue tragfähige Verbindungen ein. Dieser Ablösungs- und Identitätsfindungsprozess wird vom jeweiligen Entsendungsunternehmen mitunter beargwöhnt. Stattdessen sind jedoch Akzeptanz und Förderung wirkungsvolle Haltungen.

## Zielsetzung im Team-Coaching

- Arbeitsfähigkeit und Autonomie (Autopoiesis) des Teams herstellen und sichern
- Nachhaltige Lösung von Erfolgs- und Arbeitsblockaden durch Muster- und Strukturerkennung, um über den Anlassfall hinaus Wiederholbarkeit zu schaffen

## Erfolgsfaktoren des Team-Coachings

- Startworkshop
- Durchführung eines Kick Offs und Final Events
- Planung von regelmäßigen Team-Coaching-Workshops
- Entwicklung einer gemeinsamen Vision, gemeinsamer Leistungskriterien und gemeinsamer Regeln und Rituale
- Einzel-Coaching des Teamleiters
- Supervision der Teammitglieder
- Bereitschaft und Offenheit der Teilnehmer zur Auseinandersetzung mit (individuellen/teamrelevanten) Handlungs- und Leistungsblockaden
- Klare Definition eines „Sense of Urgency“
- Anerkennen von individuellen psychologischen Verträgen – Schaffung eines gemeinsamen psychologischen Vertrags für das Team
- Toleranz für gemeinsame und gegenläufige Entwicklungsinteressen des Einzelnen
- Zeitliches und energetisches Commitment des Top Managements für das Team-Coaching
- Vertrauensverhältnis zum externen Anbieter des Team-Coachings bzw. zu den Coaches



Wann Gruppen-Coaching?	Wann Team-Coaching?
Entwicklungsbedarf von Individuen	Entwicklungsbedarf eines Teams oder einer Organisation
Leadership oder ähnliches Kernthema in der Organisation als Hintergrund	Performance-, Leistungs-, Zielerreichungsblockaden konkreter Führungsteams als Hintergrund
Begleitung der Organisation in Veränderungsprozessen und zur Etablierung gemeinsamer Sprachlichkeit in Bezug auf Führung (Führungskultur)	Veränderungsmanagement: JV, M&A, Internationalisierung, Globalisierung, Wachstum, Wertewandel, Organisationsveränderung, Begleitung im Kontext konkret zu erreichender Ziele
Strategische Personalentwicklung, z.B. im Kontext Talentmanagement/strategischer Nachfolgeplanung	Neukonstellation im Team und in der Teamführung
Unterstützung des Einzelnen in seinem Wachstum als Beitrag zur Organisation	Gemeinsam einen inhaltlichen Beitrag zu organisationalen Themen erbringen

## Erweiterte Erfolgsfaktoren für erhöhte Nachhaltigkeit

- Contracting mit den internen Auftraggebern (Board, Bereichsleitung, HR) – bei J.V. Team-Coachings klare Widmung durch beide Joint Venture Trägerunternehmen
- Enge Abstimmung mit den internen Auftraggebern und dem Coach bezüglich der Unternehmenssituation und ihrer Auswirkungen auf den Gruppenprozess
- Klare Planung bzw. Führung der Schnittstellen im Programm
- Integration des Team-Coachings als fester Bestandteil in die Change-Architektur
- Vernetzung mehrerer Teams für „lessons learnt“

## Unterschiede: Status Quo Erhebung

Beide Coaching-Formate können gut mit Standortbestimmungen und Bedarfserhebungen unterstützt werden. Wie beschrieben, eignet sich beim Gruppen-Coaching die Durchführung von Development Centern und Management Appraisals sehr gut, um den Teilnehmern und auch den Entsendern die Entwicklungsfelder und Kernthemen aufzuzeigen und diese dann zielgerichtet in das Programm einfließen zu lassen.

Im Team-Coaching kann das 360 Grad Feedback für die Teilnehmer verdichtet und anonymisiert auf Gruppenniveau (Group Report) die Auseinandersetzung und den Startpunkt sehr unterstützen. Ebenso eignen sich Mitarbeiterbefragungen oder Team-Radar-Befragungen. Die Wahl des Mittels sollte dem Anlassfall entsprechen.



Steht ein definiertes Team vor konkreten Schwierigkeiten, ist ein Team-Radar schnell und leicht durchgeführt, zeigt Engpässe und Schwachstellen und vor allem Selbst- und Fremdbild der Gruppe anonymisiert im Vergleich zueinander auf. Das 360 Grad Feedback eignet sich gut, wenn das Team vor Lern- und Erfolgsblockaden steht und nicht erkennbar ist, ob organisationale oder eher personale Engpässe den größeren Einfluss haben. In beiden Fällen führt die Gruppenauswertung des 360 Grad Feedback zur Versprachlichung und Bearbeitbarkeit der Teamschwierigkeiten. Gleichzeitig hat jedes einzelne Teammitglied sein Einzelergebnis und kann an seinen Themen weiterarbeiten und diese im Team als Referenz nutzen.

## Unterschiede: Anlässe

Grundsätzlich lässt sich sagen: Geht es eher um die Entwicklung der Führungskultur in der Organisation und die Kompetenz des Individuums, wird Gruppen-Coaching das Mittel der Wahl sein. Team-Coaching wird vor allem zu einem konkreten Anlassfall in Anspruch genommen. Ob nun ein bestehendes oder zu generierendes Team vor herausragenden Herausforderungen und Schwierigkeitsgraden steht oder ob ein Managementteam sich aktiver in Richtung High-Performance-Team bewegen möchte: Beim Team-Coaching geht es um die erfolgreiche gemeinsame Bewältigung von komplexen Ausnahmezielsetzungen (siehe Tabelle).

### Autoren:

**Petra Schulte**

petra.schulte@usp-d.com

**Gerhard Liska**

gerhard.liska@usp-d.com

### USP-D

**Deutschland Consulting GmbH**

Moltkestraße 101

D-40479 Düsseldorf

Tel. +49 (0)211 913 697 00

Fax +49 (0)211 913 697 10

office.duesseldorf@usp-d.com

### USP-D Consulting GmbH

Winckelmannstraße 8/6+7

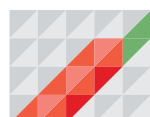
A-1150 Wien

Tel. +43 (0)1 585 55 94

Fax +43 (0)1 585 62 26

office.wien@usp-d.com

[www.usp-d.com](http://www.usp-d.com)



**USP-D**

enhancing  
effectiveness