



**Petra Schulte**

# **Ein Gruppen-Coaching- Programm auf Vorstandsebene – Lernwege und Lernräume für das Top-Management**

Selten findet sich die Unternehmensspitze im ernsthaften Entwicklungsdialog als Gruppe unter sich. Jour Fixes, Strategiemeetings, Aufsichtsratssitzungen sind ihre Kooperationsräume. Es ist den Involvierten bewusst, sie könnten effektiver, wirkungsvoller, nachhaltiger zusammenarbeiten und sich selbst noch besser einbringen, wenn sie sich Zeit für sich selbst und füreinander einräumten. Daher hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten Gruppen-Coaching als besonders wirksames Führungskräfteentwicklungsformat entwickelt.

## Die Hintergründe des Gruppen-Coachings

Das Gruppen-Coaching als Arbeitsformat adressiert vor allem die persönliche Entwicklung der Gruppenmitglieder. Den Hintergrund bilden Rahmentheorien und Metamodelle, die über den beruflichen Kontext hinaus die individuelle Entwicklung des Menschen behandeln. Die persönliche Reflexion und die Integration der eigenen Erfahrungen aus unterschiedlichen Lebensbereichen stellen wichtige Referenzen dar. Die Reifung des Menschen gemäß seinem für ihn erkennbaren Sinn ist die Hauptprämisse. Die Gruppe als Rahmen und Resonanzraum lernt durch die Reflexion des Einzelnen. Sie bildet den Lernraum und bietet Bezug.

Gruppen-Coaching-Programme zielen in jeder Hierarchieebene auf ein unternehmensweites, gemeinsames Führungsverständnis und eine gemeinsame Sprache als Basis für eine nachhaltige, innen wie außen erkennbare Unternehmenskultur. Die Teilnehmer sind Botschafter eines individuell ausgeprägten, nach gemeinsamen Werten erarbeiteten Führungsverständnisses. Das fließt in ihr tägliches Handeln ein und geht damit weiter an andere Führungsebenen, Teams und Geschäftsbereiche. Das Unternehmen erkennt sie als Rollenmodelle.

## Der Nutzen des Gruppen-Coachings

Alle Zielgruppen definieren den Nutzen ähnlich: Gesteigerte Selbstverantwortung und erlebte Sinnhaftigkeit der Führungsrolle führen zu einem vertieften Verständnis der Unternehmenszusammenhänge. Die Vernetzung der Teilnehmer untereinander trägt das Entwicklungserleben in weit entfernte Teile des Unternehmens und schafft Verständnisbrücken über räumliche Distanzen.

Vertrauen erwächst und schafft innerhalb einer ersten Community eine Vertrauenskultur, die an die Unternehmenskultur andockt und diese weiterentwickelt. Interaktives Arbeiten, Erleben, Reflexion stehen vor Theorie-Input. Kleinformatische Arbeitsweisen sind die Peerbeziehungen, die zwischen den Modulen die weiterführende Betreuung der Coaching-Partner untereinander und die Reflexionsarbeit während der Veranstaltung tragen. Einzelreflexion gewinnt durch den anschließenden Austausch.

Die individuelle Entwicklung wird gestützt durch Rahmentheorien, Metamodelle und ein gemeinsam getragenes Führungsverständnis.

Vertrauen und Selbstverantwortung entwickeln eine nachhaltige Unternehmenskultur.

Projektarbeiten dienen der Verankerung der Erfahrung in den wirtschaftlichen Alltag des Unternehmens. Themenexperten als Gastreferenten parallel zum Coach bringen qualitativ anspruchsvollen Input mit internationalem Benchmark. Die internen Gäste unterfüttern den Prozess durch Hintergrundwissen, erleben Entwicklung und fordern sich selbst in ihrem Wachstum durch den Austausch.

## Der Vorstand als Zielgruppe

Der Coach begleitet eine funktionale und im Bedarf durchaus heterogene Zielgruppe, die sich innerhalb eines Unternehmens auf eine Entwicklungsreise begibt. Funktional heterogen heißt hier, die Teilnehmer kommen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und gehören im Arbeitsalltag nicht zusammen, sind allerdings hierarchisch auf dem gleichen Level.

Gruppen-Coaching auf Board-Level fasst meist zwei Hierarchieebenen zusammen, um eine Größe von sechs bis zwölf Teilnehmern zu erzielen, die innerhalb der Organisation für die Gesamtgängen des Unternehmens verantwortlich sind.

## Formaler Rahmen

Gruppen-Coaching-Programmen sollten wie anderen Programmen eine Architektur und ein konkretes Design zugrunde liegen. So haben Beitragende und Teilnehmer eine konkrete Orientierung über die Wegstrecke zum Ziel.

Ein Gruppen-Coaching im Mittelmanagement kann sich über zwölf Monate und vier bis fünf Module zu jeweils zweieinhalb bis drei Tagen erstrecken. Die Gesamtdauer von ca. 15 Tagen sollte einen offiziellen Kick-Off und nach der Durchführung einen Abschlussworkshop integrieren.

Auf Vorstandsniveau empfiehlt sich ein Gruppen-Coaching für den Zeitraum von neun bis zwölf Monaten und mit drei bis fünf Modulen von jeweils zweieinhalb Tagen. Die Unterscheidung in Dauer und Umfang leitet sich aus dem Pragmatismus bisheriger Anwendungen ab: Ein Top-Management-Programm ließe sich vor den Programmen des mittleren Managements durchführen und mit diesen verknüpfen. Wird diese Verzahnung der unterschiedlichen Hierarchieebenen gewünscht, muss die Führungsspitze neben den eigenen aktiven Coaching-Modulen zusätzlich definierte Zeitkontingente einplanen: So kann die Führungsspitze zum Design der nachfolgenden Programme der nächsten Ebenen durch aktive Begleit- und Moderationsaufgaben aktiv beitragen. Auf diese Weise würde das formale Zeitinvestment weniger aktive Programmtage beanspruchen und wäre dennoch faktisch umfassender, intensiver und nachhaltiger.

**Kritischer Erfolgsfaktor:**  
eine der Zielgruppe  
angemessene  
Programmarchitektur

Wenn diese Zielgruppen mindestens zwei Abende und zwei Nächte pro Modul als Gruppe investieren, können intensive gruppendedynamische Prozesse greifen.

Die Wirkung von Gruppen-Coaching kann je nach Qualität des Programms ein bis drei weitere Jahre dauern, weil die Teilnehmer sich weiter mit der gemachten Erfahrung auseinandersetzen und als Gruppe in Kontakt bleiben. Stützende Maßnahmen wie Einzel-Coaching oder virtuelles Transfer-Coaching für die Teilnehmer zwischen den Modulen bieten sich an. Sie verbessern die individuelle Zielerreichung und Ergebnismessung und verstärken die Nachhaltigkeit.

## Methoden und Angemessenheit des Gruppen-Coachings für Top-Manager

Der erste Schritt in der gemeinsamen Arbeit gilt dem Vertrauensaufbau. Die Teilnehmer beobachten sehr genau, ob im Zusammenspiel zwischen den Hierarchien durch den Coach oder durch die Vorstandsmitglieder Unterschiede erlaubt werden. Bringen sich die Vorstände gut ein? Nehmen sie für sich mehr Raum in Anspruch? Wird ihnen mehr Freiraum zugestanden? Ein erster Lösungsansatz zum Vertrauensaufbau sind die in jedem Coaching vereinbarten Vertraulichkeitsregeln und die Aufforderung zur Selbstverantwortung.

Als weitere Schritte bieten sich Rollenklärungen und die Definition einer gemeinsamen Verständnisswelt und Sprachlichkeit an. Ein guter Weg dazu ist das Konzept der Metaebene. Wenn sich alle Beteiligten, Teilnehmer und der Coach darüber verständigen, wann sie sich auf der Ebene der Fakten oder der Abstraktion von Fakten befinden, ist die weitere Arbeit gut eingefädelt. Diese Schritte funktionieren in jedem Coaching und Gruppen-Coaching ähnlich. Im Gruppen-Coaching mit gemischten Hierarchien – vor allem aber mit dem Top-Management – signalisiert die Arbeit an Rollenklärung und am Konzept der Metaebene den Teilnehmern eine erste Trennschärfe und Differenzierung. Sie bezieht sich anfangs auf Kommunikationsebenen, im weiteren Verlauf dann auf Funktionen, Beiträge und Erwartungen.

Gut bewährt hat sich im Gruppen-Coaching mit gemischten Hierarchien und vor allem auf Board-Level das rituelle Entrollen: Die Teilnehmer legen symbolisch die Insignien ihrer Macht und ihrer Alltagsrollen zu Beginn eines jeden Coaching-Moduls ab, um sie am Ende wieder mit der Abschlussrunde zurückzunehmen. Klassisch sind diese Insignien zu Beginn gern Handys und Blackberrys aber auch Eheringe und Uhren. Die Symbolkraft des offiziellen Entrollens erreicht offen oder indirekt jeden.

Rollen- und Erwartungs-  
klärungen werden  
durch ein gezieltes  
Methodenset nachhaltig  
bearbeitet.

Best Practice und  
Benchmarks sind die  
Gradmesser eines  
erfolgreichen  
Gruppencoachings für  
Top-Führungskräfte

Zur Angemessenheit gehört auch der Umgang mit Feedback. Die Magie des Gruppen-Coachings nährt sich aus intensiven Feedbackprozessen zwischen den Teilnehmern, die teils im 1:1, meist allerdings vor der Gesamtgruppe stattfinden. Teilnehmer im Gruppen-Coaching wollen wahrgenommen werden. Dies zählt umso mehr, je höher und isolierter sie in ihrer Organisationshierarchie im Alltag sind.

## Unterschiede zum Gruppen-Coaching auf mittleren Unternehmensebenen

Alle Coaching-Programme folgen einem vorher mit HR und dem Top-Management definierten Curriculum als Rahmenkontext. Curriculum-Elemente eines Gruppen-Coachings für Führungskräfte sind häufig die Themen Strategie, Führung, Team, Konflikt, Change und Intercultural-Management. Das Curriculum für Top-Manager und Vorstände beinhaltet ebenso Vision und Strategie, auch Führung und Change. Hingegen Konfliktmanagement, Teammanagement oder Führen von Teams weichen fast immer den thematischen Schwerpunkten Intercultural Management und Globalisierung.

Eine weitere vereinfachte Unterscheidung, die sich bereits im Design zeigt: Top-Manager sind im Gegensatz zum mittleren Management oder zum Führungsnachwuchs nicht oder nicht mehr sehr stark an theoretischer Untermauerung von Thesen interessiert. Best practice und internationale Benchmarks bekommen Aufmerksamkeit. Sie erzielen mehr Resonanz als wissenschaftlich fundierte Konzepte und seriöse Quellen. Pragmatismus und die Überprüfbarkeit im Alltag stehen sehr viel höher als das intellektuelle Durchdringen eines Modells.

Diese Zielgruppe erfasst ihrer Funktion gemäß Gesamtzusammenhänge sehr schnell, hat oft feste Bilder, lässt sich gern durch Aha-Effekte überraschen und erkennt den Wert einer kleinen, wirklich unterschiedsbildenden Einsicht. Das mittlere Management hingegen will oft ergründen, inhaltlich durch die Auseinandersetzung ankern und evaluieren, welcher Lehre zu folgen ist.

Die oberste Führungsebene nährt sich aus dem Vergleich – auch untereinander. Sie sucht den Austausch, will sich gegenseitig in die Speise- oder Weinkarte schauen, voneinander in ihrer Menschlichkeit lernen. Das mittlere Management will die Welt und die Arbeitskontexte der anderen kennenlernen. Das gegenseitige Verstehen hat noch den Zweck, Vielseitigkeit zu erleben und Gesamtzusammenhänge zu durchdringen. Die Auflösung der „Einsamkeit“ an der Unternehmensspitze wird erst später zu ihrem Bedürfnis.

Im Umgang mit Veränderungen oder Entwicklungen erweist sich Gruppen-Coaching als Richtungsweiser.

## Anlassfälle für Gruppen-Coaching auf Board-Level

Bedarf und Leidensdruck gehen oft Hand in Hand. Wenn sich ein Unternehmen in einem Kurswechsel befindet, das Management neu zusammengesetzt ist oder der Vorstand eine neue Ausrichtung propagiert, ist der Zeitpunkt für eine gemeinsame Lern- und Entwicklungsphase gekommen.

Strategieberater und Coaches werden hereingeholt und begleiten punktuell Entwicklungsprozesse mit ihrer fachlichen Expertise. Die oberste Führungsebene kommt auf den Geschmack gemeinsamer Reflexion und geht in Form einer Teamsupervision in einen regelmäßigeren Austausch. Die Teilnehmer spüren, diese Auseinandersetzungsform fordert sie als Persönlichkeit. Sie stellen fest, das Format der Teamsupervision oder Strategieberatung lässt ihnen keinen legitimierten Raum für individuelle Reflexion oder tiefere Aufarbeitung. Gleichzeitig erkennen sie, dass sie durch einen kontinuierlichen Coaching-Prozess in der Gemeinschaft nicht nur an Kraft und Klarheit in ihrer Rolle und ihrem Wirken gewinnen, sondern damit das gesamte Unternehmen befähigen und mitnehmen können. Das TopManagement erlebt sich in einem Coaching-Prozess als die Spitze eines Winkels: Hier wird die Richtung wirkungsvoll bestimmt und wirkt sich im Radius als große Veränderung aus.

## Geeignete Zielunternehmen für dieses Arbeitsformat

Zuerst einmal lässt sich Gruppen-Coaching auf Vorstandsniveau überall anwenden. Globale, internationale und nationale Unternehmen, mittelständische Familienbetriebe wie auch mittelgroße Konzerne verbinden folgende Ähnlichkeiten: Die Unternehmensspitze hat über viele Jahre kaum Lernszenarien aktiv selbst erlebt. Die Unternehmensspitze braucht Austausch mit ihren Top-Managern, der über strategische und operative Arbeitsthemen hinausgeht. Die Unternehmensspitze gibt die Entwicklungs- und Wachstumsrichtung vor. Auf den zweiten Blick lohnt sich jedoch eine feine Unterscheidung: Unternehmen, die in einer Umbruch- oder besonderen Wachstumssituation sind, zeigen sich besonders lernwillig und offen für den gemeinsamen kraftvollen Lernzugang.

Dieser Effekt wirkt in mittelständischen Unternehmen genauso wie in mittelgroßen Konzernen mit mehrfach fünfstelligen Mitarbeiterzahlen. Zu bedenken ist: Je globaler und breiter ein Konzern aufgestellt ist, desto seltener findet sich die oberste Ebene in einem Coaching-Programm, denn es wird ihnen nicht angeboten.

## Wie öffnet HR der Unternehmensspitze die Tür in ein Entwicklungsprogramm?

Personalleiter, die die Wirksamkeit des Gruppen-Coachings bereits auf anderen Führungsebenen erleben konnten, sprechen ihre Top-Manager offen darauf an. Manche HR-Kollegen gehen den indirekten Weg und laden Top-Manager in die Programmkonzeption ein. In diesen Design-Meetings eröffnet sich der Bedarf des Board-Levels. Der Volksmund kennt viele Weisheiten, beginnend mit „Der Fisch stinkt vom Kopf“, „Wie der Herr so's Gescherr“. Die Arbeit an den Persönlichkeitskompetenzen der mittleren Führungsränge ist wichtig, doch der tatsächliche Bedarf besteht an der Spitze. Diese Erkenntnis liegt für die Top-Manager auf der Hand.

Strategische Führungskräfteentwicklung bezieht sich immer auf die strategische Ausrichtung einer Organisation. Sie adressiert den zukünftigen Bedarf des Unternehmens hinsichtlich Kompetenzen, Fähigkeiten, Verhalten und Einstellung. Sie unterstützt die Organisation darin, sich auf eine neue Vision einzustellen, sie mit einer durchgängigen Strategie zu skizzieren und messbare Ziele auszuformulieren.

Ein paar einfache Regeln helfen bei der Qualitätssicherung und im Gesamterfolg:

### **1. Die Auftragsklärung vor dem Programm – ein Auftrag ist ein Auftrag**

Die besondere Zielgruppe des Top-Managements ist potent in wirtschaftlichen Entscheidungen. Sie kann relativ autark Aufträge und Projekte vergeben. So wird der Coach mitunter mit Zusatzaufträgen adressiert, die er sorgfältig vom Gruppen-Coaching unterscheidet. Der Gesamtauftrag eines Gruppen-Coachings auf Board-Level wird vor dem Programmbeginn mit dem Personalleiter und dem Vorstand vereinbart und in allen formalen Facetten, seinen Grenzen und seiner Zielsetzung ausdefiniert. Sollten sich Zusatzaufträge wie Einzelberatung, weitere Teamevents mit Managern ergeben, gehören diese formal mit der Personalleitung abgeklärt wie in anderen Kundenbeziehungen auch. Viele Vorstände sind an Doppelbeauftragungen gewöhnt. So erwarten sie gelegentlich vom externen Partner, dass er Bälle auffängt wie externe Consultants oder wie ihre internen Führungskräfte. Diese Zielgruppe ist so nah am Tagesgeschehen, dass sie den Alltag mit ins Gruppen-Coaching bringt und mitten im Prozess fast ansatzlos auf einen normalen Arbeitsmodus umschwenken kann.

**Lösung:** Der Coach behält diese teils kaum wahrnehmbaren Grenzgänge mit Souveränität, Ruhe und Achtsamkeit in seiner Aufmerksamkeit und klärt die Abstraktionsebenen. Die Gruppe entspannt sich in Folge rasch wieder und sensibilisiert sich für die eigene Verführbarkeit.

## **2. Eingangsdiagnostik auf höchstem Niveau –**

### **Definition der individuellen Lern- und Entwicklungsfelder**

Junge Talente, Nachwuchsführungskräfte und Führungskräfte werden von ihren Vorgesetzten in Programme hinein nominiert. Sie durchlaufen im Anschluss vor Beginn eines Gruppen-Coachings eine Status-Quo-Analyse in Form von Potenzialworkshops, Förder-Assessments oder Development-Centers. Diese Vorgehensweise zeigt sich für die obersten Hierarchieebenen aufgrund fehlender interner Assessoren als wenig passend. Ist der Vorstand selbst nicht am Programm beteiligt, kann er Appraisals mit den Teilnehmern in Kooperation mit dem Coach oder externen Beratern durchführen. Sind die Vorstände selbst Programmteilnehmer, bietet sich eine andere Herangehensweise an.

**Lösung:** Das 360°-Feedback mit nachfolgenden Einzelfeedbacks und konkret vereinbarten individuellen Lernfeldern bietet eine angemessene Eingangsdiagnostik. Die Gesamtergebnisse der Zielgruppe, als Group-Report anonymisiert, erlauben darüber hinaus eine gute Ausgangssituation für organisationales Lernen.

## **3. Transfermaßnahmen statt Begleitprojekt –**

### **wenn das Top-Management organisationales Lernen gestaltet**

Gruppen-Coaching-Programme für jüngere Zielgruppen integrieren häufig Unternehmensprojekte für den Lerntransfer. Einige Top-Management-Programme engagieren sich für Sozialprojekte außerhalb der Organisation. Der Charakter der Transferprojekte hängt stark von der Organisation, der Zielgruppe und auch von den Präferenzen des Coachs ab. Programme, die strategisch weiter gefasst sind und den Vorständen und Top-Managern einen größeren Reflexionsabstand zur Organisation einräumen wollen, finden eine gute Ergänzung durch Umwelt- oder Sozialengagements. Programme, die einen konkreten Anlass (M&A), einen Change oder eine Restrukturierung begleiten oder aufarbeiten, sind häufig in ihren Begleitprojekten mit unternehmensrelevanten Kultur- und Nachhaltigkeitsfragen verknüpft.

**Lösung:** Als sehr erfolgreich haben sich Transfer- und Begleitmaßnahmen herausgestellt, die die Lernthemen der Vorstandsgruppe als Input für andere Hierarchieebenen aufbereiten und so zu organisationalem Lernen führen. Die Teilnehmergruppe kann sich leicht identifizieren und erkennt den Nutzen umgehend. Zudem reflektieren diese Beiträge besonders gut den Veränderungsprozess des Unternehmens. In der Außenperspektive durch die anderen Managementebenen wird der Rollenmodellcharakter der Vorreitergruppe gut erkennbar und stiftet Identifikation und eine starke „Wir“-Kultur.



## Fazit

Gruppen-Coaching-Programme auf Vorstandsniveau entwickeln sich seit einigen Jahren als deutlich aus den Unternehmen entstehender Bedarf. Die Führungsspitzen, die sich Wachstumsvisionen und ausformulierten Veränderungsprozessen verschreiben, setzen auf die Identifikationsenergie und Antriebskraft eines gemeinschaftlichen Coaching-Prozesses. Sie widmen ihre Aufmerksamkeit der Unterschiedlichkeit der Führungspersönlichkeiten und Zugkraft der gemeinsamen Ausrichtung. Die 15-25 Tage Gesamtinvestition pro Person durch das Design, die Durchführung und die weiterführende Betreuung der Gesamtorganisation sichert eine starke Steuerung, eine klare Richtung und Sicherheit im Umgang mit der Veränderung.

### Erste Schritte als Starthilfe

- Vereinbarung von Arbeitsregeln – weniger ist mehr: Zwei Regeln reichen. Sie heißen Vertraulichkeit und Selbstverantwortung.
- Metaebene als Startplattform und gemeinsame Sprache
- Entrollen und Achtsamkeit als bewusste Schritte aus dem Alltag heraus
- Gleiche Rechte und Pflichten für alle – Verantwortungsübergabe für Arbeitssequenzen und Abendeinheiten mit Prozessfeedback untereinander
- Peerpartnerschaften und psychologische Verträge als emotionale Anker

### Wirksame Arbeitsmethoden im Gruppen-Coaching

#### Kleinformat:

- Vorgelagertes Quellenstudium, kritische Wertschätzung und Minipräsentation als Sharing mit der Gruppe zur individuellen Schwerpunktsetzung bei Konzepten und Theorien
- Peer-Coaching für vertrauliche Reflexionen und Transferbegleitung zwischen den Modulen
- Virtuelles Transfer-Coaching für die Integration in den Arbeitsalltag

- Übertragung von Führung an die Teilnehmer: Lead the leaders

#### **Methodik:**

- Storytelling, Analogiearbeit, Gestaltarbeit
- Skriptanalyse für die Reflexion der eigenen Geschichte, Muster und Erfolgskonzepte
- Szenariotechniken für die Visualisierung von Zusammenhängen, Dynamiken und Phänomenen
- Achtsamkeitsübungen, Zeitreisen und Meditation zur Entschleunigung und Bewusstmachung
- Feedbackformate in wechselnden Konstellationen, 1:1, Gruppe zu 1
- Ritual- und Vertragsentwicklung für Rollenklärungen und die Festigung von Rollenwechsel

**Autor:**  
**Petra Schulte**  
petra.schulte@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)

