

## 2. Theoretische Grundlagen

### 2.1 Gruppe und Team

In der Praxis werden die Begriffe „Team“ und „Gruppe“ häufig verwechselt oder synonym verwendet. Der Teambegriff im Allgemeinen wird inzwischen inflationär verwendet, sodass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die irgendwie zusammenarbeiten, ein „Team“ bilden. Theoretisch unterscheiden sich die Begriffe „Gruppe“ und „Team“ erheblich, was sich auch auf den Coachingbegriff niedergeschlagen hat. Nicht jede Gruppe ist ein Team, aber jedes Team ist gleichzeitig eine Gruppe. Trotz unterschiedlicher Definitionen in der Fachliteratur werden immer wieder bestimmte Kriterien als Differenzierungsmerkmal herangezogen. Hierzu zählen Ziel, Aufgaben- und Rollenverteilung und damit Fähigkeiten, Verbindlichkeit, Aktivität, Verantwortung und Selbstorganisation sowie Kommunikation.

Ein Team unterscheidet sich von einer Gruppe demnach in mehrerlei Hinsicht und dies schlägt sich auch im Coaching nieder.

- ▶ Ein Coach erhält den Auftrag, für eine Gruppe von fünf Teilnehmern eines berufsbegleitenden Studiums für Führungskräfte des gehobenen Verwaltungsdienstes ein Gruppencoaching zum Thema „Karriereentwicklung“ durchzuführen. Die Teilnehmer haben kein gemeinsames Ziel, sondern im Gruppencoaching wird mit Coachinginstrumenten an den individuellen Karrierezielen der Teilnehmer gearbeitet. Zudem sind die Teilnehmer des Gruppencoachings nicht voneinander abhängig, denn die Arbeit an den individuellen Karrierezielen erfolgt unabhängig von den Karrierezielen der anderen. Eine Teilnehmerin sagt kurz vor Beginn des Gruppencoachings ab, ein anderer Teilnehmer des Führungslehrganges kann deshalb nachrücken. Dieser personelle Wechsel hat keine Konsequenzen für die Durchführung des Gruppencoachings. Mit anderen Worten sind die Teilnehmer der Gruppe nicht aufeinander angewiesen, um das individuelle Coachingziel zu erreichen. Obwohl der Coach die Instrumente so auswählt, dass die Teilnehmer sich, unter Begleitung des Coaches, teilweise gegenseitig coachen, gibt es keine gemeinsame Verantwortung für das

Ergebnis, da ja an jedes Gruppenmitglied an seinem eigenen Karriereweg arbeitet. Grundsätzlich wäre es sogar möglich, die Coachinginstrumente so zu wählen, dass die Gruppenmitglieder nicht miteinander kommunizieren müssten.

- ▶ Gleichzeitig wird der Coach mit der Durchführung eines Teamcoachings für das Leitungsgremium der Hochschule beauftragt. Geplant ist, das Leitungsteam über den gesamten Prozess einer Studiengangsentwicklung, der fächerübergreifend geplant ist, zu begleiten. Dem Leitungsteam gehört neben dem Rektor und dem Kanzler der Hochschule jeweils ein Sprecher der Fachbereiche an. Das Leitungsteam möchte an seinem gemeinsamen Ziel, der Entwicklung eines neuen, fächerübergreifenden MBAs für Verwaltungsfachleute arbeiten. Kurzfristig erkrankt der Sprecher für den Fachbereich Organisationsentwicklung und Kommunikation schwer. Da er für unbestimmte Zeit ausfallen wird, wird mit Hochdruck eine Vertretung aus dem entsprechenden Fachbereich gesucht. Anders als in einem Gruppencoaching gibt es hier eine Aufgabendifferenzierung sowie eine Zusammensetzung gemäß der fachlichen Qualifikation. Das Leitungsteam kann nur gemeinsam das Ziel erreichen. Zudem ist eine hohe Verbindlichkeit hinsichtlich der Meetings, der Arbeitspakete erforderlich. Es herrscht eine hohe Abhängigkeit vor, denn das Ziel kann nur gemeinsam erreicht werden. Alle tragen gemeinsam die Verantwortung für das Ergebnis.

Diese Beispiele verdeutlichen, wie sich die Unterschiede zwischen Gruppe und Team hinsichtlich gemeinsames Ziel und Verantwortung, Kommunikation und Aufgabenteilung auch auf die Durchführung eines Coachings niederschlagen. Es gibt inzwischen zahlreiche etablierte Definitionen für den Begriff „Team“. Die hier verwendete Definition basiert auf Cohen/Mohrmann sowie auf Gellert/Nowak.

- Ein Team ist eine Gruppe von Fachleuten, die gemeinsam und kooperativ eine Dienstleistung anbieten oder ein Produkt herstellen. Ihr Fachwissen und ihre Fähigkeiten ergänzen sich. Sie nehmen eine Rollen- und Aufgabenverteilung vor. Die Mitglieder sind wechselseitig von der Leistung der anderen Teammitglieder abhängig und beeinflussen ihre Ergebnisse durch Interaktion sowie Kommunikation miteinander. Sie verfügen über eine gemeinsame Zielsetzung und über einen gewissen Handlungs-

spielraum, der es ihnen erlaubt, die Entscheidungsfindung und Problemlösung sowie die Kontrolle, Reflexion und Koordination der Arbeitsprozesse weitgehend selbst zu steuern. Sie arbeiten nach mehr oder weniger expliziten Regeln, Normen und Sanktionen. Teams besitzen idealerweise zwischen 3 und 20 Teammitglieder.<sup>4</sup>

Wichtig ist dabei zwischen „Teams“ und „selbstgesteuerten Teams“ zu unterscheiden. Bei Letzterem fehlt formal ein Vorgesetzter, der moderierend und prozessorientiert steuert. Die Vorteile der Teamarbeit liegen in den Synergieeffekten, denn das Fachwissen und die Talente mehrerer Teammitglieder werden kombiniert. Mit anderen Worten sind „zwei Köpfe besser als einer“, denn aufgrund der kollektiven Weisheit werden für komplexe Aufgaben bessere Lösungen gefunden. Die Vorteile gehen aber nach neueren Untersuchungen darüber hinaus. Flachere, teambasierte Organisationsstrukturen erlauben es, Veränderungen besser wahrzunehmen, flexibler darauf zu reagieren, indem beispielsweise Strategien schneller an ein sich rasant änderndes komplexes Umfeld angepasst werden. Dort, wo verschiedene Fachleute in Teams aufeinandertreffen, wird Wissen schneller verbreitet, es fördert zudem das Lernen voneinander und das Wissen verbleibt in der Organisation, auch wenn einzelne Teammitglieder ausscheiden. Da unterschiedliche Persönlichkeitsstile und Fähigkeiten aufeinandertreffen, werden Kreativität und Innovation gefördert. Die produktive Arbeit in Teams fördert zudem die Motivation sowie das Commitment der Teammitglieder, gerade dann, wenn diese nach Handlungs- und Entscheidungsspielräumen verlangen und selbstverantwortliches Arbeiten als erstrebenswert erachten.<sup>5</sup>

In der Praxis werden die Begriffe „Team“ und „Gruppe“ oft synonym verwendet. Um jedoch ein Team zu sein, muss eine Gruppe bestimmte Merkmale erfüllen. Diese Merkmale

---

4 Vgl. van Dick/West, Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung, S. 5, sowie Gellert/Nowak, Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung, S. 21.

5 Vgl. Topan, Fit für die Zukunft – regionales Employer Branding und Mitarbeiterbindung im südbadischen Raum, S. 9ff.; van Dick/West, Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung, S. 5 sowie Gellert/Nowak, Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung, S. 17.

sind ein gemeinsames Ziel, eine Rollen- und Aufgabenteilung, Kommunikation, Verbindlichkeit, Verantwortung und Selbstorganisation in der gemeinsamen Arbeit.

### 2.2 Team- und Gruppencoaching in der Kontroverse

Befürworterinnen und Befürworter von Teamcoaching weisen auf die vorteilhafte Tatsache hin, dass, ganz im Sinne des systemischen Ansatzes, das Arbeitsumfeld beachtet wird. Auf diese Weise gelänge es, die Sichtweise der Teammitglieder mit einzubeziehen. Zudem könne mit den beteiligten Personen an verschiedenen Themen und Aufgaben gearbeitet werden. Es erleichtere den Beteiligten, systembedingte Zusammenhänge und Probleme besser zu erfassen und daran zu arbeiten. Christopher Rauen weist auch darauf hin, dass durch die Berücksichtigung vieler, umfassender Gesichtspunkte auch die Organisationskultur gezielt weiterentwickelt werden könne. Siegfried Greif greift diesen Gesichtspunkt auf und gibt zu bedenken, dass Einflüsse von Gruppen, Organisationen, Gesellschaft und (Welt-)Wirtschaft beim Coaching berücksichtigt werden müssten. Schließt man sich dieser Auffassung an, dann macht Gruppen- oder Teamcoaching umso mehr Sinn, da gerade dort, neben der individuellen Ebene, mindestens eine weitere Ebene, die der Gruppe bzw. des Teams, verstärkt in den Coachingprozess miteinbezogen wird.<sup>6</sup> Siegfried Greif hält Kenntnisse des Coaches über höhere Systemebenen, wie die der Organisation, der nationalen Wirtschaft und der Weltwirtschaft erforderlich, damit die Problemlösungsperspektive nicht verkürzt würde.<sup>7</sup> Die Individualisierung würde, so Siegfried Greif, die Gefahr bergen, die eigenständige Bedeutung höherer Systemebenen zu vernachlässigen.<sup>8</sup> Ein weiterer Vorteil läge in den Synergieeffekten, die durch Teamcoaching erzielt werden könnten. Analog zur Teamarbeit, in der das Zusammenwirken mehrerer Köpfe zu einem Mehr an Wissen und Ideen führt, gälte dies auch für Teamcoaching. Das Wissen, die Erfahrung und die Ideen der

---

6 Vgl. Greif, Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion, S. 287 ff.

7 Ebd., S. 297.

8 Ebd., S. 289.

Teammitglieder wirkten sich z. B. bei der Lösungssuche gewinnbringend aus.

Teamcoaching ermöglicht es, Coachinganlässe, die die Teamarbeit betreffen, systemisch zu betrachten und Synergieeffekte von Teams auch für den Coachingprozess nutzbar zu machen. Da Teamcoaching mit Einzelcoachings verbunden werden kann, schließen sich beide Settings nicht aus, sondern bilden, entsprechend dem Anlass, eine sinnvolle Ergänzung.

Expertinnen und Experten, die Coaching als Zweierbeziehung betrachten, lehnen das Setting des Teamcoachings hingegen ab.<sup>9</sup> Die Beziehung zwischen Coach und Klient sei durch ein hohes Maß an Vertrauen, Intimität und Neutralität gekennzeichnet. Dies sei in einem Gruppen- oder Teamcoaching nur in begrenztem Maße möglich. Kritikerinnen und Kritiker sehen hier die Gefahr eines „Einzelcoachings unter Zeugen“. Die Diskretion, die ein Einzelcoaching ausmachen würde, sei im Teamcoaching nicht mehr gewährleistet. Dies könne zu mangelnder Offenheit und Akzeptanz führen. Zudem sei eine gegenseitige Behinderung beim Lernen möglich, denn die Teammitglieder kämen mit vielen unterschiedlichen Anliegen. Insgesamt würden die Teammitglieder eher verunsichert als gestärkt werden. Ein Teamcoaching wäre so komplex, dass dies einen erheblichen Aufwand verursachen würde und dann gerade zwei Charakteristika des Coachings zuwiderlaufen würde – der personenzentrierten Beratung sowie der schnellen und niedrigschwelligen Anwendung.<sup>10</sup>

Der Vertrauensbeziehung in einem Coachingprozess komme ein zentraler Stellenwert zu, diese sei bei einem Teamcoaching, an dem mehrere Teammitglieder beteiligt seien, ungleich schwieriger herzustellen. Zudem würde ein Coach unter Beobachtung der Teammitglieder und der Orga-

---

<sup>9</sup> Vgl. Hauser, Coaching: Führung für Geist und Seele, S. 212.

<sup>10</sup> Vgl. Rauen, Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich, in: ders. (Hrsg.), Handbuch Coaching, S. 129; Looss, Coaching für Manager – Problembewältigung unter vier Augen, S. 157.

nisation coachen. Dies könne den Erfolgsdruck für das Team erhöhen und die Offenheit beeinträchtigen.<sup>11</sup>

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die schwierige Abgrenzung zu anderen gruppenbezogenen Arbeits- und Beratungsweisen, wie z. B. Teamtrainings, Supervision, Teamentwicklungsworkshops etc. Wozu, so die Kritikerinnen und Kritiker, bedürfe es eines Teamcoachings, wenn bereits andere Beratungsformen existierten? Kritiker des Begriffs „Teamcoaching“ sind ebenfalls der Meinung, dass man bei dem Begriff „Teamentwicklung“ bleiben solle, weil sich Methoden, Prozesse und letztlich auch das Konzept vom Einzelcoaching unterscheiden würde. Man würde entscheidende Qualitätskriterien, die ein Coaching ausmache, opfern.<sup>12</sup>

Teamcoaching wird in Fachkreisen kontrovers diskutiert. In der Praxis ist Teamcoaching inzwischen als eine Form des Coachings etabliert. Die Kritik an diesem Coachingsetting zeigt jedoch, dass es besonderer Sorgfalt bedarf, um dem systemisch- und prozessorientierten Coachingansatz treu zu bleiben.

Folgt man den Befürwortern des Teamcoachings und nicht den Kritikern, gilt es herauszuarbeiten, worin das „Besondere“ beim Teamcoaching liegt.

### 2.3 Besonderheiten des Teamcoachings

Welches Qualitätskriterium besitzt Coaching generell und damit auch Teamcoaching? Wie kann der Tendenz entgegen gewirkt werden, Coaching als „Containerbegriff“ für alle möglichen Spielarten personenorientierter Beratung zu benutzen? Dieser Band folgt dem Konzept von Siegfried Greif, der Coaching und damit auch dem Gruppencoaching das Kriterium der ergebnisorientierten Selbstreflexion zugrunde legt.<sup>13</sup>

---

11 Vgl. Rauen, Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich, in: ders. (Hrsg.), Handbuch Coaching, S. 129.; Rückle, Gruppen-Coaching, in: Rauen (Hrsg.), Handbuch Coaching, S. 183 ff.

12 Vgl. Greif, Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion, S. 289.

13 Ebd., S. 289.

Da jedes Team auch eine Gruppe ist, treffen folgende Überlegungen auch auf Teams zu.

Siegfried Greif weist darauf hin, dass der Mensch sich von anderen Lebewesen im Potenzial zur Selbstreflexion unterscheidet, d. h. der Mensch kann sein Handeln, über die eigene Person, über Gruppen oder soziale Systeme reflektieren. Dies erst macht es möglich zu lernen und das eigene Handeln bewusst zu verändern.<sup>14</sup> Eine Selbstreflexion ist wie ein prüfender Blick in den Spiegel.

Damit ein Mensch oder eine Gruppe sich selbst reflektieren kann, benötigt eine Gruppe eine Vorstellung darüber, wie sie ist bzw. was sie ausmacht und wie sie sein möchte. So wie ein Mensch ein Gesicht braucht, das er im Spiegel betrachten kann, so benötigt eine Gruppe eine Vorstellung darüber, welche Merkmale sie hat, welche Ziele sie verfolgt, welche Bedürfnisse sie befriedigen möchte, welchen Regeln und Normen sie folgt und welches Entwicklungspotenzial sie hat. Das „Gesicht im Spiegel“ ist dann das reale Selbstkonzept, das die Menschen vorfinden, wenn sie über sich reflektieren und „in einen Spiegel schauen“. Bleibt man bei der Metapher des „Spiegels“, dann schließt sich dem prüfenden Blick im Spiegel eventuell eine Veränderung an. So wird das Haar vielleicht noch einmal gekämmt, der Bart gestutzt oder der Lippenstift nachgezogen, um der idealen Vorstellung der eigenen Erscheinung näher zu kommen, bevor es ins Büro geht. Genauso haben Menschen und Gruppen eine ideale Vorstellung davon, welche Ziele sie verfolgen wollen, welche Normen und Regeln gelten sollten oder welche Bedürfnisse sie befriedigen wollen.

■ Das individuelle Selbstkonzept einer Person umfasst die Gesamtheit aller gelebten Vorstellungen, die eine Person von sich als reale Person hat, einschließlich aller charakteristischen und subjektiv als wichtig eingeschätzten Ziele, Bedürfnisse, Merkmale und Entwicklungspotenziale sowie Normen und Regeln, an denen sie sich orientiert oder anstrebt, sich zu orientieren.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Ebd., S. 20 ff.

<sup>15</sup> Ebd., S. 24.

Diese Definition eines Selbstkonzepts kann auch auf Gruppen übertragen werden, wobei dann von einem Gruppenselbstkonzept gesprochen werden kann.

- Das gemeinsame Selbstkonzept einer Gruppe umfasst die Gesamtheit aller gelebten, subjektiv wichtigen Vorstellungen über die Gruppe als reale oder ideale Gruppe, die von den Gruppenmitgliedern kommuniziert und akzeptiert werden, einschließlich aller charakteristischen und subjektiv als wichtig eingeschätzter Ziele, Bedürfnisse, Merkmale und Entwicklungspotenziale sowie Normen und Regeln, an denen die Mitglieder sich orientieren oder anstreben, sich zu orientieren.<sup>16</sup>

Es gibt zwei wesentliche Unterschiede zur Selbstreflexion eines Einzelnen. Erstens interagieren und kommunizieren die Gruppenmitglieder miteinander. Sie beobachten sich gegenseitig und kommunizieren verbal und non-verbal (z. B. Kopfnicken, Augenbrauen hochziehen) miteinander, um herauszufinden, ob sie ähnliche Vorstellungen über Ziele, Bedürfnisse, Vorgehensweisen etc. haben.

- Zu einem Leitungsteam einer Hochschule, bestehend aus Rektor, Prorektoren und Kanzler stößt ein neuer Prorektor, nachdem sein Vorgänger einen Ruf an eine andere Universität angenommen hat und aus dem Leitungsgremium ausgeschieden ist. Nachdem die erste gemeinsame Teamsitzung mit dem neuen Prorektor sehr kontrovers, teilweise gar eskalierend, abgelaufen ist, tauschen sich einige Mitglieder des Leitungsteams darüber aus, wie es ihrer Meinung nach zu dieser kontroversen Diskussion kommen konnte. Sie reflektieren darüber, welche Regeln der Zusammenarbeit bisher galten und wie die Regeln wohl aussehen mögen, denen der neue Prorektor folgt. Sie diskutieren weiterhin, welche Folgen diese unterschiedlichen Vorstellungen über Regeln der Zusammenarbeit für das Leitungsteam haben werden.

„Erst durch Kommunikation mit anderen Menschen, insbesondere den Gruppenmitgliedern, können die einzelnen Gruppenmitglieder feststellen, ob ihre Vorstellungen über gemeinsame Ziele, Normen und Regeln etc. in der Gruppe akzeptiert werden.“<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Ebd., S. 32.

<sup>17</sup> Ebd., S. 31.



Zweitens sind beim Gruppen- bzw. Teamcoaching mindestens zwei Ebenen beteiligt – die individuelle Ebene sowie die Gruppenebene.

„Individuelle Vorstellungen der Gruppenmitglieder über die Gruppe bilden sich durch ihre jeweiligen Erfahrungen mit der Gruppe, aber auch durch auf der Organisationsebene kommunizierte Vorstellungen aus.“<sup>18</sup>

Der Vergleich des realen Selbstkonzepts mit dem idealen Selbstkonzept ist nun die Selbstreflexion. Analog dazu ist der Vergleich des realen Gruppenkonzepts mit dem idealen Gruppenkonzept die Gruppenselbstreflexion. Werden aus dem Vergleich Schlussfolgerungen für zukünftige Handlungen gezogen, liegt eine ergebnisorientierte Gruppenselbstreflexion vor.

„Gruppenselbstreflexion ist ein Prozess, bei dem die Gruppenmitglieder über das Gruppenselbstkonzept oder über Handlungen von Gruppenmitgliedern und gemeinsame Handlungen sprechen, die sich auf ihr reales oder ideales Gruppenselbstkonzept beziehen oder sich darüber nicht-sprachlich verständigen. Ergebnisorientiert ist die Gruppenselbstreflexion dann, wenn die Gruppenmitglieder dabei Folgerungen für künftige Gruppenhandlungen oder Gruppenselbstreflexionen entwickeln.“<sup>19</sup> Dies illustriert folgendes Beispiel:

► In einer Behörde ist ein Team aus verschiedenen Abteilungen eingesetzt worden, um ein Qualitätsmanagement zu etablieren. Die Teammitglieder müssen hierzu zahlreiche, oft nicht einfache, Gespräche mit den Abteilungsleitern führen. Einige Abteilungsleiter stehen der Einführung des Qualitätsmanagements in der Behörde offen skeptisch gegenüber und haben sich als zähe Gesprächspartner erwiesen. Dementsprechend aufreibend verlaufen die Gespräche mit ihnen. Nachdem nun das Team in einem Teamcoaching festgestellt hat, dass die Teammitglieder hinter ihren Zeitvorgaben und Aufgabenerledigung zurückgeblieben sind, tauschen sie sich darüber aus, inwieweit ihre eigenen Verhaltens- und Vorgehensweisen zu den unbefriedigenden Arbeits-

<sup>18</sup> Ebd., S. 32.

<sup>19</sup> Ebd., S. 42.

ergebnissen beigetragen haben. Sie analysieren genau, warum manche Gespräche erfolgreich verliefen und andere wiederum nicht. Sie stellen u. a. fest, dass sie gerade für die skeptischen Abteilungsleiter die Win-win-Situation aufzeigen müssen. Der nächste kleine Arbeitsschritt wird deshalb sein, hierfür eine Argumentationsstrategie zu entwerfen.

Teamcoaching soll explizit die ergebnisorientierte Gruppenselbstreflexion fördern. Dies hat selbstverständlich Konsequenzen für die Definition des Begriffes „Teamcoaching“.

Wie bei der Differenzierung des Gruppen- und Teambegriffes wird auch bei den Coachingvarianten eine Unterscheidung getroffen. Christopher Rauen nimmt Gruppencoaching als Oberbegriff und zählt hierzu alle Coachingmaßnahmen, bei denen mehrere Personen gleichzeitig gecoacht werden.<sup>20</sup> Genauso wie jedes Team eine Gruppe ist, ist demnach jedes Teamcoaching auch ein Gruppencoaching, aber nicht jedes Gruppencoaching ist ein Teamcoaching. Unter dem Oberbegriff des Gruppencoachings werden deshalb Coachings von Arbeitsgruppen, Teams oder Projektgruppen gefasst. Mit anderen Worten ist das Teamcoaching eine Sonderform des Gruppencoachings.

Was zeichnet nun Teamcoaching als Methode der Teamentwicklung aus? Hier helfen die Überlegungen von Siegfried Greif zur ergebnisorientierten Gruppenselbstreflexion weiter. Danach kann man eine Intervention dann als Teamcoaching bezeichnen, wenn sie auch die Gruppenselbstreflexion fördert, und zwar nicht nur die extern vorgegebenen Anforderungen und Leistungsziele, sondern auch die Veränderungswünsche, die sich die Gruppe aufgrund ihres Abgleichs des realen mit dem idealen Gruppenkonzept selbst setzt.<sup>21</sup>

■ Teamcoaching ist eine Form des Gruppencoachings, bei der eine im beruflichen Funktionszusammenhang stehende Personengruppe in ihrem organisationalen Umfeld gecoacht wird.<sup>22</sup> Zielgruppe ist ein Team im obigen Sinne. Teamcoaching zeichnet sich durch eine systematisch geförderte, ergebnisorientierte Gruppen-

---

20 Vgl. Rauen, Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich, in: ders. (Hrsg.), Handbuch Coaching, S. 127.

21 Vgl. Greif, Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion, S. 305.

22 Vgl. Rauen, Handbuch Coaching, S. 516.