

Petra Schulte

Gruppen-Coaching mit Methodenmix

Führungspotenzial,
Strategie-Know-how
und Führungstechniken
als Kernelement des
Gruppen-Coaching-
Formats bei der OMV
Gas & Power GmbH

Ein Gruppen-Coaching mit Architektur oder ein Entwicklungsprogramm mit Gruppen-Coaching-Format – die österreichische OMV Gas & Power GmbH setzt bei der Entwicklung ihrer Nachwuchskräfte auf die Vernetzung der Teilnehmer, auf Reflexion durch Coaching und auf unternehmensrelevante Lerninhalte. Sie bot ihrem Nachwuchs von 2008 bis 2011 ein Gesamtprogramm, das die persönliche Entwicklung ins Zentrum stellte.

Seit vielen Jahren bietet der österreichische Energiekonzern OMV seinen Nachwuchskräften strukturierte, aufeinander abgestimmte Personalentwicklungsprogramme an. Innerhalb der OMV-Gruppe führte die OMV Gas & Power GmbH bis 2010 eigene, zum Teil divisionale Personalentwicklungsprogramme durch. Öl- und Gasgewinnung, Mineralölgewinnung, Verarbeitung und Vertrieb bis hin zum Tankstellengeschäft sind die wirtschaftliche Herkunft des OMV-Konzerns.

Innerhalb des etwa 30.000 Mitarbeiter starken OMV-Konzerns und auch innerhalb der Energieindustrie nimmt die Bedeutung der OMV Gas & Power GmbH stetig zu. Ihre internationalen Projekte spiegeln sich in Personalentwicklungsmaßnahmen wider, die auf die Identifikation und Entwicklung von Nachwuchskräften abzielen. Die Vorbereitung und Begleitung des aktuellen und des zukünftigen Unternehmenswachstums erfordert junge Führungskräfte, die ihr Führungspotenzial durch Strategie-Know-how und Führungstechniken wie auch durch ein individuell reflektiertes Rollenverständnis und persönliche Reifung steigern.

Seit 2011 bildet die HR-Gesamtstrategie die neue Richtung ONE OMV ab. Statt divisionaler Programme gibt es heute strategische Gruppenprogramme im Konzernkontext. Diese fördern Rotationen innerhalb des Konzerns und lösen divisionale Grenzen auf. Deswegen wurde das hier beschriebene Gruppen-Coaching-Programm nach zweimaliger Durchführung und mit seinem Erfolg im April 2011 beendet.

Das Young Potentials Program (YPP)

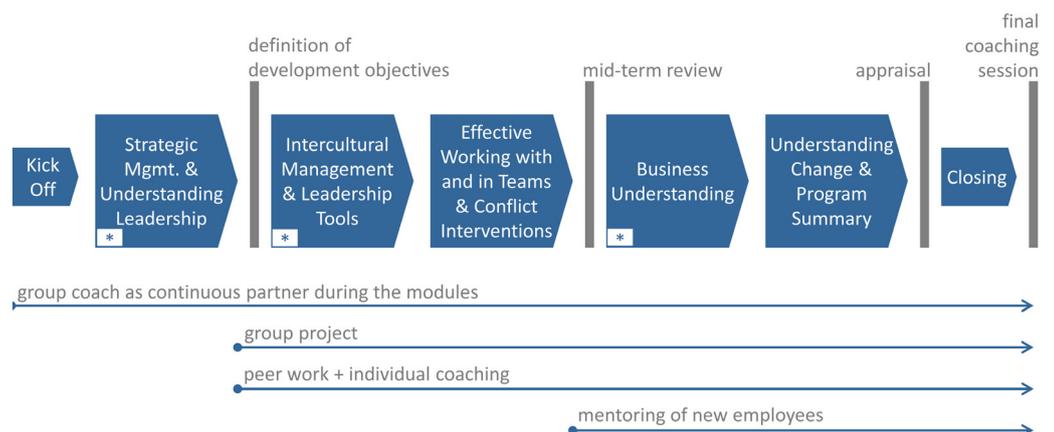
Zwischen 2007 und 2011 entwickelte die OMV Gas & Power GmbH ihre Young Potentials nach eigenen Messkriterien und mit eigenen Programmen, um spezifisch auf die geschäftlichen Erfordernisse und das Wachstum des Unternehmens zu reagieren. Um dieses Wachstum mit eigenen Kräften begleiten zu können, entwickelte die Personalentwicklung der OMV Gas & Power GmbH im YPP (Young Potentials Program) ein Gruppen-Coaching-Programm, das sich von herkömmlichen Trainingsprogrammen und Coaching-Angeboten durch seinen Methodenmix unterscheidet.

Viele Konzerne haben innovative Trainingsprogramme mit abwechslungsreicher Architektur. Ebenso bieten viele Konzerne ihren Führungskräften und Potentials Coaching als Einzel-Coaching und

Coaching-Format als
zentraler Hebel
im Young Potentials
Program (YPP)

Jahresprogramme im Gruppen-Coaching-Format. Selten sind jedoch Jahresprogramme, die in ihrer Architektur Einzel-Coaching, Gruppen-Coaching, Methoden-Trainings, Know-how-Input, Projektarbeiten und Business-Simulationen aufeinander abgestimmt integrieren und gleichzeitig das Coaching-Format als zentralen Hebel sehen.

Diese Kombination aus Coaching- und Trainingselementen in der hier vorgestellten Fallstudie, mit der vom Kundensystem gewünschten Intensität an Reflexion und Coaching-Elementen, war für mich als Coach eine Ersterfahrung. Das Gesamtdesign von fünf Hauptmodulen verwebte mehrtägige Coaching-Module mit drei integrierten Trainingsmodulen (s. Abb.).



* Fireside talks with OMV G&P management representatives

Abb. 1: Young Potentials Program (YPP) der OMV Gas & Power GmbH: 5-modulige Gesamtarchitektur

Die Gesamtgruppe wurde durch mich als Coach begleitet, die Trainings wurden durch internationale Themenexperten gestaltet.

Im YPP wurden die Trainingseinheiten "Intercultural Management", "Business Understanding" und "Understanding Change" in jedem Modul durch Gruppen-Coaching zur persönlichen Reflexion und zum Transfer in den Arbeitsalltag genutzt. Beiträge des Top-Managements zum jeweiligen Thema rundeten Theorie-Inputs und Erfahrungslernen ab. Begleitende Unternehmensprojekte bildeten einen strategisch ausgerichteten Rahmen. Die emotionale und persönlichkeitsentwickelnde Klammer erwuchs aus den Coachings.

Der Pilotdurchlauf des YPP wurde im Zeitraum von 2008 bis 2010 inspiriert von den Wechselwirkungen der Trainings- und Coaching-Module. Im zweiten Durchlauf des YPP 2010/11 wurden beide Ebenen, Training und Coaching, noch enger verknüpft. Das Programm erfuhr zwei Steigerungen:

Der Coach als „Projektleiter“ stiftet Orientierung und sichert die Qualität.

- Die adressierte Zielgruppe war im Gegensatz zum ersten Jahr international zusammengesetzt und englischsprachig.
- Der bisherige Erfolg wurde gesteigert, indem die Verantwortung für die Abstimmungsqualität und Zusammenarbeit zwischen Personalentwicklung, Trainern und dem Coach auf den Coach überging.

Dieses Konzept ging auf. Der Coach als „Projektleiter“ des Gesamtprogramms und damit Koordinator aller Beiträge in regelmäßigem Abgleich mit allen internen und externen Partnern gab Orientierung, sicherte Qualität und schuf Verbindlichkeit für alle Seiten.

Das YPP richtete sich an interne Nachwuchsführungskräfte der OMV Gas & Power GmbH im Alter von Mitte 20 bis Mitte 30. Diese Zielgruppe wurde in mehreren Development-Workshops auf Führungspotenzial und Lernfelder analysiert. Die Zielsetzung des Programms für die zwölf identifizierten Nachwuchskräfte war: Entwicklung für die mittelfristige Übernahme von Führungsverantwortung und die Stärkung in der bereits bestehenden Führungsrolle.

Die reproduzierbaren Erfolgskriterien des YPP Programms der OMV Gas & Power GmbH

Die Merkmale des YPP im zweiten Durchgang

1. Gezielte, strukturierte Zeitplanung des Gesamtprogramms
2. Initiale Beratung und Begleitung der intern Beitragenden
3. Gesamtverantwortung für alle externen Einzelleistungen beim Coach
4. Feedback-Schleifen und Reviews
5. Auslagerung von Lernthemen in Vorbereitung und Nachbereitung
6. Klare Trennung zwischen Gruppen-Coaching- und Einzel-Coaching-Elementen
7. Nachhaltige Verankerung von drei bis vier Metakzepten als Rahmentheorien
8. Vertrauen und Partnerschaft zwischen allen Parteien

Idee und Lösungsansatz

Das angebotene Gruppen-Coaching griff die Lernfelder der Teilnehmer auf und erarbeitete ihre Erfolgs- und Misserfolgsmuster. Die Teilnehmer arbeiteten mit dem Coach und ihren selbst gewählten Peer-Coaches aus der Gruppe an ihren Stärken. Sie befragten und aktivierten ihre Führungs- und Lebensvisionen. Sie beleuchteten ihre Werthaltungen, erkannten und steuerten ihre eigene Herangehensweise. Sie stützten sich selbst und ihre Kollegen durch differenzierte Reflexion und Selbst-/ Fremdbildabgleiche. Ein weiterer Hebel war die Aktivierung der eigenen Stärken und Lösungskompetenzen sowie die Vernetzung mit Kollegen. Es entstand eine tragfähige, über viele Jahre funktionierende Gemeinschaft innerhalb des breit aufgestellten Konzerns.

Rahmenthemen wie Rollenverständnis als Führungskraft, Grundlagen der Arbeit im Team, interkulturelle Kooperation, Umgang mit Veränderungen und Konfliktmanagement wurden in enger Kooperation zwischen Coach und Themenexperten abgedeckt. Diese Lernfelder wurden auf Basis des Development Centers/Potenzial-Workshops identifiziert. Das Programm zeigte eine durchgängige Handschrift: Der Coach hält und verfolgt aktiv den roten Faden der Entwicklung.

Statt einer dünnen Programmschnur aus den bunten Perlen verschiedener Anbieter, Formate, Intensitäten und Dynamiken, entstand Dichte in der Reflexion und die Dynamik der gemeinsamen Lernreise. Die individuelle Visionsbildung stützte zentral und bot gleichzeitig die Vielfalt, die Leichtigkeit und die Farbe im breiten Themenangebot. Das Programm spiegelte die aktuelle Veränderungslandschaft des Konzerns.

Die Lernprojekte stellten sich im Piloten als schwierig heraus. Im zweiten Durchlauf des YPP war das projektstiftende Management bereits klar in seiner Erwartungshaltung, sodass die Projekte echte Beiträge für die Teilnehmer und das Management darstellten.

Wichtige Klammer über die Module hinaus war der Kick-off des Programms, der am Ende nach den Projekten und den Modulen mit einem Abschluss-Event formal wieder aufgegriffen wurde. Beide Veranstaltungen, Kick-off und Abschluss, bekamen Management-Aufmerksamkeit und einen feierlichen Rahmen.

Der Pilotdurchlauf des YPP kostete viel Aufmerksamkeit und stiftete Vertrauen untereinander. Die Kooperation mit den Externen zeigte Belastbarkeit und Zukunftsorientierung: Wenn wir das miteinander können, können wir noch mehr.

Was kann daraus gelernt werden?

Die externen Trainer hatten ein kurzes Gastspiel und brachten unterhaltsame Inhaltsmodule vor dem Hintergrund exzellenten Englischs. Ihre Eloquenz, vielseitigen Methoden, spannenden Selbsttests und Aha-Erlebnisse wirkten frisch und wohltuend anders.

Als Coach die Gruppe mit geringer Schnittmengenzeit zu übernehmen und zur Integration der neuen Erkenntnisse in das eigene Leben, in das Karriere- und Erfolgsbild zu bringen, verlangte emotionale Robustheit, bewusste Entschleunigung und Vielseitigkeit in den Reflexionsmethoden. Der Blick auf das Gesamtwerk brachte Klarheit und Entschiedenheit, wenn die Verführung der Vielfältigkeit und des Abwechslungsreichtums den roten Faden kurz verblassen ließ.

Was sind reproduzierbare Erfolgskriterien, die vom Pilotprogramm des YPP zum zweiten Durchgang in 2010 und schließlich zur Unterschiedsbildung führen:

- *Der Coach hat die Gesamtverantwortung* und seitens der Personalentwicklung den Gesamtauftrag. Über ihn werden alle organisatorischen und administrativen Fragen auf Basis der gemeinsamen Erfahrung abgearbeitet. Selbst wenn der Coach sich einer eigenen Back-Office-Infrastruktur bedient, bleibt er in der Führung. Nur so kann es gelingen: Er ist der Knotenpunkt und die Verbindung.
- *Vertraulichkeit* ist in jeder Coaching-Beziehung eine Grundvoraussetzung. Besonders in einem Gruppen-Coaching-Programm mit vielschichtiger Gast- und Beitragsstruktur. Die Dialogmomente und Austausch- und Beratungswünsche steigern sich umgekehrt proportional mit der Anzahl der beteiligten Partner, ihren Orientierungsbedürfnissen, ihren Ansprüchen und ihren Perspektiven.
- *Kompetente Partnerschaft* von allen Beitragenden ist eine Voraussetzung und wird aktiv gestiftet. Authentische Kooperation verlangt eigene Zentrierung, Ruhe und Nähe. Die einfache Frage „Wer ist der Kunde?“ ist nicht mehr einfach zu beantworten.
- Bei aller Vielschichtigkeit bleibt ein Rollenverständnis immer im Zentrum: Der *Coach* hat einen *Klienten*. Dieser Klient ist eine Zwölf-Personen-Gruppe, die im Tun immer wieder auch auf die Ebene der Einzelpersonen verweist. Dieser Klient ist auch der einzelne Teilnehmer, wenn es sich um die Einzel-Coachings zwischen den Modulen handelt. Der Coach hält das Programm mit mehreren Kompetenzen zusammen. Doch im Coaching ist er nur der Coach.

Die Rolle als Gruppen-Coach des YPP

Seit 17 Jahren begleite ich Einzelpersonen und Gruppen in unterschiedlichen Coaching-Formaten. Aus dieser Erfahrung heraus halte ich Gruppen-Coaching als Jahresprogramm für Führungskräfte für ideal. Die Sinnsuche und die Sinnentwicklung sowohl junger als auch erfahrener Potentials ist ein wesentlicher Beitrag zum gesunden, persönlichen Wachstum und zum nachhaltigen Wirken der einzelnen Führungskraft und ihres Unternehmens.

Als Unternehmensberatung fokussieren wir auf Verhaltens- und Potenzialdiagnostik und Führungskräfteentwicklung. Das hier vorgestellte Gruppen-Coaching-Format hat für mich seine Besonderheit in der intensiven Designarbeit mit der Personalentwicklung der OMV Gas & Power GmbH und im hohen Anspruch an die Verzahnung externer Trainingsbeiträge mit der Klammerfunktion des Coachings.

Das von der Personalentwicklung der OMV Gas & Power GmbH erdachte Wunschdesign enthält in seiner Dichte und seinem Mix Produktoptionen, die Trainingsprogramme in ihrer Nachhaltigkeit steigern und Gruppen-Coaching-Programme in ihrer Tauglichkeit im Geschäftsalltag zeigen. Das wirksame Modell des Gruppen-Coachings ist in Unternehmen, die stark vom Prozessablauf getrieben sind, aus Unternehmenswahrnehmung teils zu eng, teils zu stark auf die Gruppe und die Entwicklungsbedürfnisse der Teilnehmer zugeschnitten. Die Kombination mit Trainings- und Projektelementen verknüpft operative Leistungssteigerung, strategisches Denken und Persönlichkeitsentwicklung.

Methodenmix und Metakonzepte

Metamodell: USP-D High Trust Culture

High Trust Culture steht für die Vertrauenskultur in komplexen Systemen. Die Fähigkeit, im Unternehmen Vertrauen zwischen den Akteuren zu entwickeln, stellt sich immer deutlicher als strategische Kernfähigkeit heraus. Herkömmliche Prozessdesigns bieten zu wenig Handlungsanleitung, um die Komplexität und Schnelligkeit und die Vernetzung vieler Gegenseitigkeiten adäquat zu befähigen. Positive Veränderungen beginnen mit dem intrapersonalen Bereich der Persönlichkeitsentwicklung. Dort setzt das Einzel- und Gruppen-Coaching an. Interpersonale Erfahrungen unterstützen den individuellen Entwicklungspfad und die Wandlung des Unternehmens zu einer agilen, anpassungsfähigen Kooperationsstruktur. Diese Unternehmensentwicklung schafft Elastizität und gesunde, durch Vertrauen getragene Robustheit.

Victor Frankls Logotherapie und Existenzanalyse

Mit der persönlichen Sinnfindung beginnt die Lösungsreise der Teilnehmer. In der Biografiearbeit zu Beginn des Gruppen-Coachings identifizieren sie Verhaltensmuster und „alte“ Werte. Die eigene Geschichte und ihre Lehren werden annehmbar. Die Biografiearbeit ist der Grundstein zur Ressourcenanalyse: Erkennen, Zuordnen, Entscheiden, Neupositionieren sind leicht dosierbare Lösungsschritte, die im Alltagstransfer umgehend auf Praxistauglichkeit und Nachhaltigkeit überprüft werden. Die Sinnstiftung folgt als nächster Schritt und ist der sozio-ökonomische Beitrag. Sie zeigt die Handschrift und Entscheidungsfähigkeit des einzelnen Teilnehmers: Ich übernehme Verantwortung für mich – Psyche, Geist, Körper. Ich führe mich selbst. Ich übernehme Verantwortung für mein Wirken und meinen Beitrag im Außen. Aus der Erkenntnis und dem Erleben der Eigenmacht folgt der Wille zum Sinn. Die Sinnverwirklichung als höchste Ausgestaltungsform und Erfüllung des eigenen Lebens inspiriert die Lebens- und Führungsvision der Coaching-Klienten.

Das erweiterte
Rollenverständnis
im Coaching führt
zu klaren
Herangehensweisen.

Methodenmix

Die eingesetzten Methoden zielen auf Transfer und Pragmatismus ab. Die Teilnehmer fokussieren sich vor den Gruppen-Coaching-Modulen durch Vorbereitungsaufgaben. Sie wählen selbstverantwortlich aus angebotenen Modellen, Artikeln, Reflexionsfragen ihre Beiträge. Die Aufbereitung dient dem Wissensmanagement und dem inhaltlichen Diskurs:

- Lernvereinbarungen mit den Vorgesetzten auf der Basis der Ergebnisse aus den Development Centern.
- Kooperation mit Themenexperten zu Themen wie Veränderung, Führung, Interkulturelles Management.
- Methodenmix: Coaching-Einheiten vor der Gruppe, Peer-Coaching, Einzel-Coaching-Sequenzen zwischen den Modulen per Coaching-Voucher.
- Der individuelle Entwicklungsreport ist Entwicklungsbiografie, Abschlussreflexion, Orientierung und Ausblick. Jeder Teilnehmer wählt ein Metamodell als Analogie der Lernerkenntnis und als Ausblick auf die weitere Entwicklung. Der Report ist formal die Grundlage des Abschlussgesprächs mit dem Coach. Sein Umfang von fünf bis 20 Seiten ist eine intensive Auseinandersetzung und retrospektive Wertebetrachtung.

Fazit

Der vorliegende Fall hat meine Glaubenssätze im Coaching erst hinterfragt und dann einige Metaerkenntnisse (s. Kästen: *Methodenmix und Metakonzepte* und *Methodenmix*) greifbar gemacht. Die Grenzen des Coachings haben eine konstruktive, zukunftsweisende Durchlässigkeit gezeigt, die ich seitdem nutze. Mein Rollenverständnis als Coach hat mit diesem Gruppen-Coaching eine Erweiterung erfahren, die ich sehr zu schätzen gelernt habe.

Der Anspruch, dem Kundenwunsch nach Vielseitigkeit gerecht zu werden, braucht eine klare Matrix in der Herangehensweise. Trennschärfe ist bei diesem Programm wesentlich. Jeder Beitragende hat sich sinnstiftend eingesetzt.

Gruppen-Coaching (s. Kasten: Begriffsdefinition) als Jahresprogramm ist seit 1994 mein Lieblingsarbeitsformat. Hier kann ich meinem Anspruch auf Sinnhaftigkeit in der Begleitung beim Design der Lebenswege der Teilnehmer gerecht werden. Was den hier vorgestellten Fall auszeichnet, ist sein Anspruch an das Rollenverständnis des Coachs. Es bedarf eines breiten Fächers an Aufgaben, die nicht dem klassischen Coaching entsprechen.

Die externen Partner wickeln nicht einfach einen Gastauftrag ab. Vielmehr tragen sie zum Prozess bei, gehören dazu und identifizieren sich mit den Zielen. Sie erleben sich als Mitgestalter und Partner. Sie genießen die offene Aufnahme durch die Gruppe und die Begrüßung als internationale Experten durch den Coach. Freundschaftliche Neugier steht im Zentrum mit dem Wunsch, dem anderen eine gute Bühne zu überlassen. Je besser der Partner leistet, desto besser ist die eigene Performance.

Begriffsdefinition Gruppen-Coaching (im USP-D Verständnis)

Gruppen-Coaching als Führungskräfteentwicklungsprogramm kennt die deutschsprachige Personalentwicklung seit den 90er-Jahren. Der Begriff Gruppen-Coaching wird sehr unterschiedlich verwendet:

- Intensive Betreuung eines Teams ähnlich einer Supervisionsgruppe in einem längeren Prozess: Team-Coaching
- Längerfristige Begleitung einer offenen Lern- und Ausbildungsgruppe, die in der Zusammensetzung für den Prozess konstant bleibt: Coaching-Gruppe
- Coaching- und Entwicklungsprogramm für eine spezifische (Nachwuchs-)Führungskräftegruppe mit ähnlichen oder komplementären Themenstellungen/Bedarf innerhalb eines Unternehmens: Gruppen-Coaching

Anwendungsgebiete: Gruppen-Coaching empfiehlt sich als Kulturentwicklungs- und Kulturverstärkungsinstrument. Eine sorgsam definierte Zielgruppe wird vor dem Hintergrund von Rahmentheorien für den Zeitraum eines Jahres in ihrer Entwicklung begleitet.

Setting: Coaching-Techniken in der 1:1-, in der Peer-Beziehung und in der Gesamtgruppe unterstützen die Entwicklung und vertiefen den Lernprozess.

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

USPD
Schulte & Ster 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



USP-D

enhancing
effectiveness