

## Einführungsvortrag

# Systemisches Teamcoaching in der Praxis

Dr. Bernd Schmid

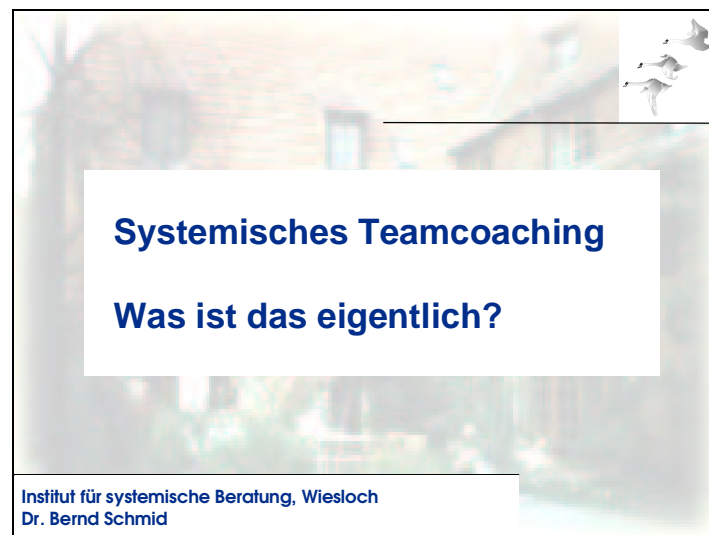
Wir haben uns für den 3. Tag dieses Kongresses „Systemisches Teamcoaching in der Praxis“ auf die Fahnen geschrieben und die Praxis wird in den Workshops im Vordergrund stehen. Gemäß Poppers berühmtem Spruch: „Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie.“ möchte ich ihnen etwas morgendliche brain gym zumuten und auf einige Perspektiven für notwendige Klärungen, welche Praxis jeweils sinnvoll ist, hinweisen. Ich meine, dass wir uns in den nächsten Jahre weit über die gängigen Vorstellungen hinausbewegen müssen, wenn wir Unternehmen einen echten Mehrwert bringen wollen. Hierzu brauchen wir auch theoretische Orientierungen.

Ich weiß nicht warum es mich immer wieder treibt, mich für **Übersicht und Weitsicht** stark zu machen. ( Einfall unter der Dusche )Vielleicht liegt es daran, dass ich ab meinem 12. Lebensjahr regelmäßig beim **Installateur** gearbeitet habe. Zum einen habe ich dort konkret erlebt, wie wichtig es ist, dass die Systeme zueinander passen und die Anschlüsse funktionieren. Das dickste Rohr im Keller nützt nichts, wenn der Hahn im Bad an der falschen Stelle sitzt. Und dann war auch ich derjenige, der mit Hammer und Meißel tagelang Schlitz in die Wände und Durchbrüche durch Betondecken klopfen durfte, weil niemand vorher geplant hat, wo die Rohre verlaufen sollten, obwohl solche Fragestellungen ja nicht gerade überraschend kamen.

Mich treibt es also immer wieder, im noch so faszinierenden Basteln an der einen oder anderen Ecke innezuhalten, zurückzutreten und das Ganze mit Abstand zu betrachten um Ordnungsprinzipien zu erkennen.

Ich möchte jedoch nicht den Eindruck vermitteln, als hätte unser Berufsstand eine umfassende Ordnung anzubieten. Es geht eher um eine Art **Kompass**, den man unterwegs immer wieder aus der Tasche ziehen kann, um sich zu orientieren. Mir ist klar, dass ein solcher Kompass nicht alles ist, aber keinen geeigneten zu haben, kann auch zum Problem werden. Die Situation von Managern und Coaches scheint sich auch eher vom Wandern auf komfortablen Wegen Richtung Überlebenstraining im Dschungel entwickelt zu haben.

Die Steuerprobleme scheinen mir eher mit der von Surfern vergleichbar zu sein. Ohne sich brechende Wellen läuft gar nichts. Hoffentlich ist man dorthin geschwommen, wo die Wellen richtig sind. Welche nimmt man dann? Ist man im richtigen Augenblick bereit? Schafft man es drauf? Wenn ja, wird's begeisternd! Doch so eine Welle hat ihr Eigenleben und bricht leicht mittendrin. Damit man draufbleibt, muss man dynamisches Gleichgewicht halten können, wenn nötig, beschleunigen oder verzögern. Und doch erwischt es einen früher oder später und was dann ist, kennt jeder. Man muss sich dann neu sortieren und die nächste Welle anpeilen. Den erfolgreichen Surfer zeichnet also nicht aus, dass er über die Wellen und alles sonst Kontrolle hat, sondern dass er trotz aller Unwägbarkeiten seinen Sport treibt, dabei immer besser wird und möglichst eine gute Zeit hat. Letztlich lernt der Surfer durch Beobachten und Ausprobieren, deshalb ist ein solcher Praxiskongress gut. Doch etwas Kompassarbeit kann vielleicht nicht schaden.



Hört man die Begriffe „Systemisch“, „Team“ und „Coaching“, so haben viele spontan das Gefühl zu wissen, was gemeint ist. Beim Wort „systemisch“ sind sich einige weniger sicher, doch bereitet „Systemisch“ meist ein gutes Gefühl. Man ist auf der guten d.h. modernen anspruchsvolleren Seite.

Auftraggeber denken daher leicht an Coaching, wenn jemand Beratung in Anspruch nehmen sollte oder an Teamcoaching, wenn ein ganzes Team mithilfe eines Beraters etwas klären oder Leistung und Zusammenarbeit verbessern sollte.

Die Begriffe Coaching und Teamcoaching eignen sich also gut für Geschäfte mit Dienstleistungen. Coaching und Teamcoaching werden als Dienstleistung angeboten und Aufträge werden beschlossen und vergeben. Die Begriffe erleichtern also Marktaktivitäten. Doch ist ihre Plausibilität Schein. Die Vorstellungen sind bei näherem Hinsehen diffus, der Klärungsbedarf enorm.

Immerhin versammelt man sich leicht unter diesen Etiketten und dies bietet Chancen für die notwendigen Klärungen. Allerdings sollte man sich diese auch gönnen, um wirklich stimmige Dienstleistungen zu erbringen und weder Ressourcen unnötig zu verbrauchen noch ohnehin belastete Systeme mit unproduktiven oder gar irreführenden Maßnahmen zusätzlich zu belasten.



Fangen wir bei Coachingbegriff an.

Die meisten denken bei dem Wort **Coaching** an ein **vertrauensvolles Vieraugengespräch**.

Ist das, was wir dann vor Augen haben, eine **Beratung**? Beratung wird als frei zu vereinbarende Beziehung verstanden. Dem Coachee ist freigestellt, ob er vom Coach etwas annimmt oder nicht. Dafür ist der Coach „nur“ für die Qualität seiner Beratung, nicht aber für die Arbeitsergebnisse des Coachees verantwortlich.

Was aber, wenn dieses vertrauensvolle Vieraugengespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft stattfindet. Gelten da nicht letztlich ganz andere Spielregeln als in der Beratung?.

Was ist also gemeint, wenn von der **Führungskraft als Coach** gesprochen wird?

Ist damit ein bestimmter Führungsstil gemeint, in dem Stilelemente und Kompetenzen verwirklicht werden, wie wir sie aus guter Beratung kennen? Bleibt es dann Führung oder wird es so was wie Beratung? Entstehen da nicht gelegentlich Missverständnisse über die Art der Beziehungen und die wechselseitigen Verantwortungen? Nicht selten wollen Chefs nur noch beraten und Berater geraten in Management- und Führungsfunktionen. Ich habe das früher mal die Erbsünde der Beratung genannt.

## Coaching als Perspektive

Ist Coaching vielleicht nicht durch Rollen, Methoden, Vorgehensweisen oder Themen bestimmt, sondern durch **Perspektiven und spezielle Kompetenzen**?

Welche Perspektiven und Kompetenzen sind es dann, die mit dem Coaching häufig verbunden werden?

**Stichworte** sind:

- Professionelle Entwicklung,
- persönlichkeitsgerechtes, aber auch der Professionswelt gerechtes Lernen
- persönlich passende, aber auch marktaugliche berufliche Lebenswege,
- Optimierung persönlicher professioneller Leistung in einer bestimmten Funktion.

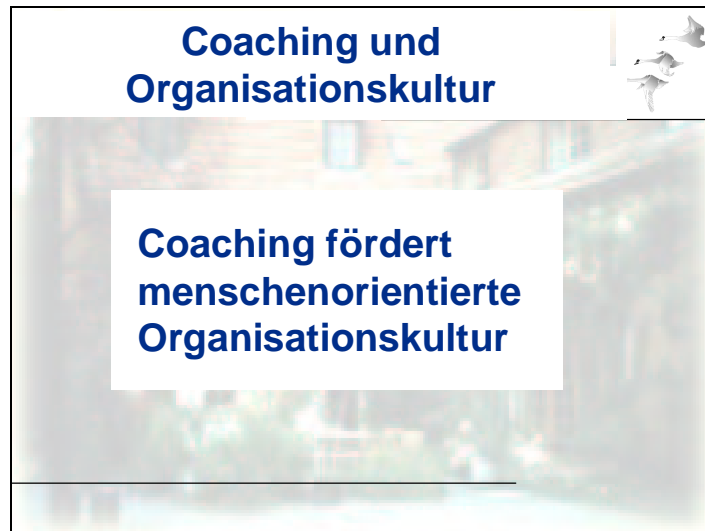


Braucht es dazu immer extra Veranstaltungen und Leute die sich Coaches nennen?

Der Bedarf an Extraveranstaltungen würde inflationär werden, wenn nicht diese **„Perspektive Coaching“ in Führungsbeziehungen, in eigentlich allen Beziehungen und Prozessen in Organisationen** gepflegt würde. Bei näherem Hinsehen merken wir schnell, dass mit Coaching nicht feste Arbeitsformen, Settings oder Rollenverständnisse verbunden sein müssen. Vorgehen, und Setting sind variabel und können daher schlecht zur Definition oder gar zum professionellen Selbstverständnis herangezogen werden.


Auch für die Bewährung im Markt ist es erfolgsversprechender, sich für bestimmte Perspektiven als Experte anzubieten und die Form jeweils zu wählen. Dabei werden wohl Formen, die Lernen in Arbeitsprozessen integriert fördert künftig größere Chancen haben als solche, die eine eigene Inszenierung brauchen. **Was im Coaching wichtig ist, sollte an**

**Qualität in möglichst allen Prozessen der Organisation Berücksichtigung finden.** Separate Einzel- oder Teambesprechungen können letztlich nur die Ausnahme sein. Coaching meint also Perspektiven und Kompetenzen, die in vielen Tätigkeiten und Prozessen wichtig sind. Solche Kompetenzen gehören zu jeder gehobenen Professionalität, bei der Kommunikation mit Menschen eine Rolle spielt.



Also Hauptperspektive des Coaching: Der Mensch im Beruf und in der Organisation




**Perspektive: Persönlichkeitsberatung** 

**Der Mensch  
im Beruf  
und in der  
Organisation**

Coach = Experte für

- die Zusammenhänge der Persönlichkeitsentwicklungen in diesen Welten,
- kombinierte Betrachtungen und Maßnahmen

**Perspektive: Professionalisierung** 

**Der Mensch  
im Beruf  
und in der  
Organisation**

Coach = Experte für

- professionelle Entwicklung / Optimierung persönlicher professioneller Kompetenz,
- Lernen, persönlichkeitsgerecht + professions- und organisationsweltgerecht

**Diese und weitere Coachingperspektiven habe ich diskutiert in Schmid, B. 2004 B.**

Dennoch: Um eine Inflation zu vermeiden, muss wohl eingeschränkt werden, was alles Coaching genannt werden soll.

Mein Vorschlag: Professionelles Handeln, meist **Beratung** bei der Coachingperspektiven im Vordergrund stehen. Neben dem direkten Nutzen wird die Absicht verfolgt, die Wirtschaftskultur in vielfältigen Beziehungen und Prozessen um die Qualitäten des Coachings anzureichern. **Coaching fördert dann menschenorientierte Organisationskultur.**

## Definition Coaching



(Professionelles Handeln)  
Beratung mit  
Coaching-Perspektiven

## Definition Team



Menschen mit gemeinsamer  
Verantwortung und Leistung

### Nun zum Begriff Team

Es gibt neuerdings eine Diskussion um den Begriff **Virtuelle Teams**. Damit ist eine Gruppe von Menschen gemeint, die zusammen eine Leistung erbringen sollen, jedoch nicht als Team anwesend sind. Dass ein solches Team virtuell genannt wird, lässt auf folgenden (veralteten) Begriff von Team schließen. Klassisch sind Teams Mitglieder einer Abteilung oder eben Menschen, die normalerweise „face to face“ zusammensitzen.

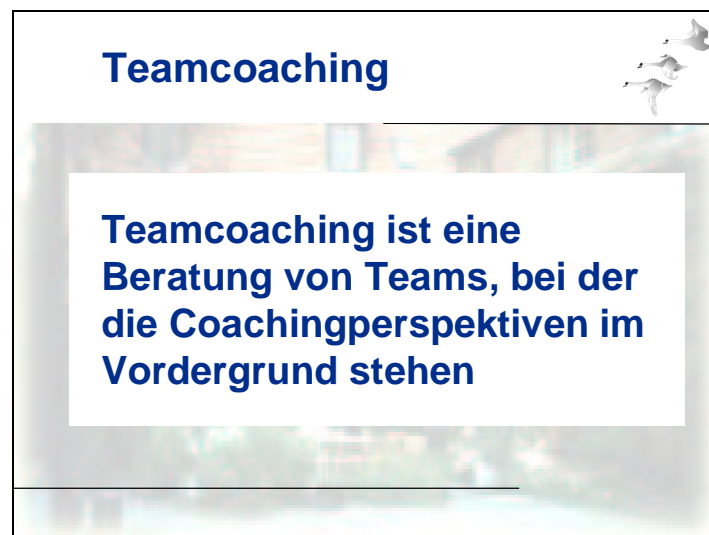
Das ist im Alltag selbst bei klassischen Abteilungen meist ohnehin nicht mehr der Fall. Außerdem hat jeder mehrere Netze von Menschen, mit denen er gemeinsam Leistung erbringen, Verantwortung tragen muss.

Statt von virtuellen Teams zu sprechen, sollte man vielleicht eher von **medial gesteuerten Teams** sprechen. Die beteiligten Menschen sind ja nicht virtuell, lediglich ihre Kommunikation ist nicht oder selten face-to-face. Und: wer dazugehört, kann erst im

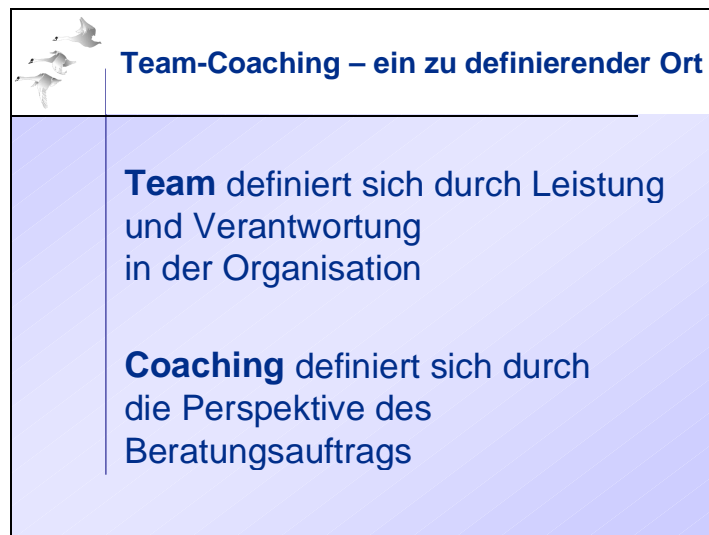
Zusammenhang mit der diskutierten Aufgabe bestimmt werden. Möglicherweise gehört er nicht einmal zum selben Unternehmen.

Eine solche Teamdiskussion findet ihre Fortsetzung in der Diskussion von „**Value networks**“, das sind auch unternehmensübergreifende Netzwerke, die zusammen Mehrwert generieren.

Festzuhalten bleibt also, dass das **klassische Verständnis von Team ein Sonderfall** ist. Ein Team sollte vielleicht eher durch die gemeinsame Verantwortung für die Erbringung einer Leistung definiert werden. Wenn dann zum Team Menschen anderer Abteilungen oder gar anderer Unternehmen gehören, zeigen sich z.B. Beziehung-, Führungs- und Machtfragen im Team in einem anderen Licht. Dementsprechend gestaltet sich auch ein Teamcoaching nach vielfältigen Gesichtspunkten. Das fängt schon mit der Kontraktfrage und der Bestimmung der Ziele des Coachings und der Verantwortung gegenüber den verschiedenen Shareholdern und Stakeholdern der Teamaufgabe an.

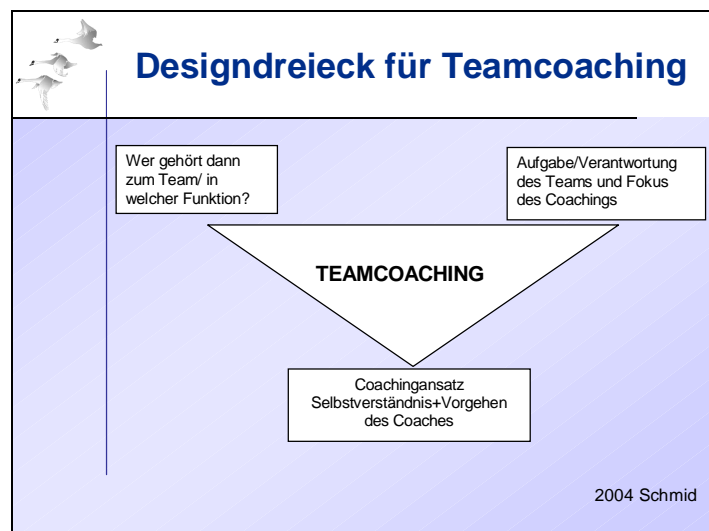


**Teamcoaching** ist im Lichte dieser Überlegungen eine **Beratung von Teams, bei der Coachingperspektiven im Vordergrund stehen**. Wenn die Organisationen und ihre Entwicklungen mehr ins Blickfeld kommen, ergeben sich so viele weitere spannende Perspektiven. Spätestens jetzt wird auch deutlich, dass Teamcoaching ohne Kenntnisse in und Bezüge zu PE, OE und Kulturentwicklung ein Produkt für spezielle Fragestellungen bleiben muss.



Ein Team zu bestimmen, heißt, ein Teilsystems der Organisation unter einer bestimmten Perspektive zu bestimmen. Ohne Klärung der **Leistungs- und Verantwortung** um die es geht, kann Team nicht bestimmt werden und ohne **Perspektive des Beratungsauftrags** kann ein mögliches Coaching im Vergleich zu anderen Maßnahmen nicht fokussiert werden.

Wie wir gesehen haben, ist Team kein natürliches Gebilde und Teamcoaching kein definiertes Ereignis. Beides entsteht erst im Lichte der notwendigen Klärungen. Dies ist genaugenommen bei jeder Dienstleistung und jeder stimmigen professionellen Figur der Fall. Daher kann das Steuerungsdreieck für den Umgang mit Komplexität zur Herstellung stimmige professioneller Figuren für Teamcoaching folgendermaßen spezifiziert werden.

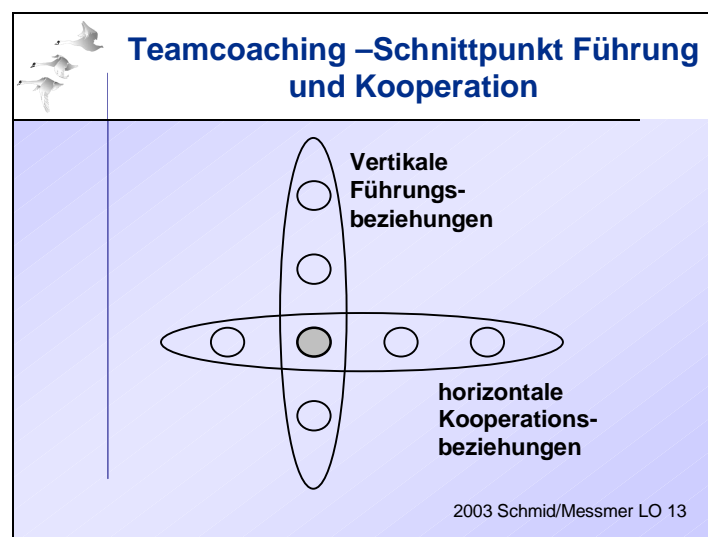


Entsprechend kann man bezüglich Teamcoaching definieren, welche Wirklichkeit damit betrachtet, welche Fragestellungen angegangen werden sollen. Bezogen darauf kann man Team definieren und klären, in welchen Rollen Teammitglieder einbezogen sein sollen. Dies alles im Lichte der Selbstverständnisse der Berater, der Rollen, die sie einnehmen wollen (und dürfen), ihrem Teamcoachingansatz und den möglichen Vorgehensweisen.

**Teamcoaching ist also ein verbaler Platzhalter für einen zu definierenden Ort.**

Im folgenden wird an einigen Beispielen illustriert, wie vielgestaltig dieser Ort sein könnte. Dabei wird auf einige Schaubilder der Serie „Perspektiven der Organisations- und Personalentwicklung“ in der LO (Bernd Schmid/Arnold Messmer) verwiesen. Interessierte können dort die ausführlichen Erläuterungen einsehen.

Beispiel 1: Das Team als Schnittpunkt von Führung und Kooperation

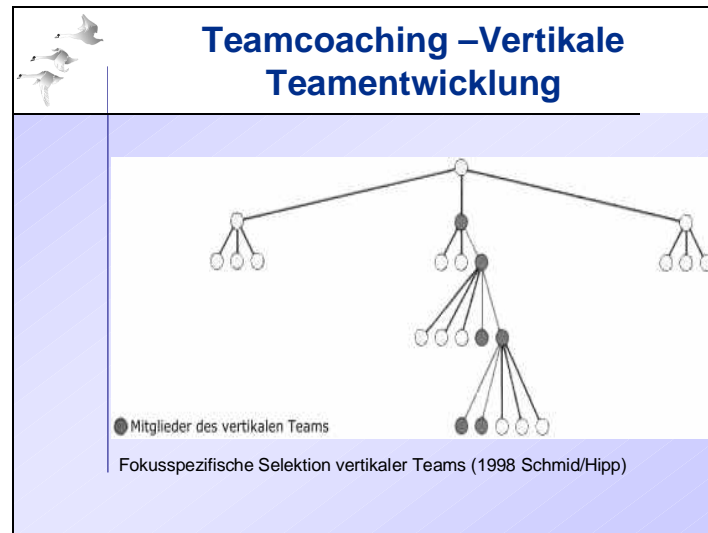


### Horizontale und vertikale Steuerung

Unter Steuerung verstehen wir alle Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse, die dazu notwendig sind, eine schlüssige Idee erfolgreich umsetzen zu können. Diese Prozesse erfolgen auf vertikaler wie auch auf horizontaler Ebene. Klassische Teamentwicklung leistet einer horizontalen Optimierung Vorschub. Erst wenn die Führungsdimension und das Zusammenspiel zwischen den Ebenen angemessen einbezogen sind, bewegt man sich auf eine horizontal/vertikale Optimierung zu, die für die Gesamtleistung einer hierarchischen Organisation entscheidend ist. Will man sogar zunächst vertikal optimieren, dann empfiehlt sich vertikale Teamentwicklung.

## Vertikale Teamentwicklung

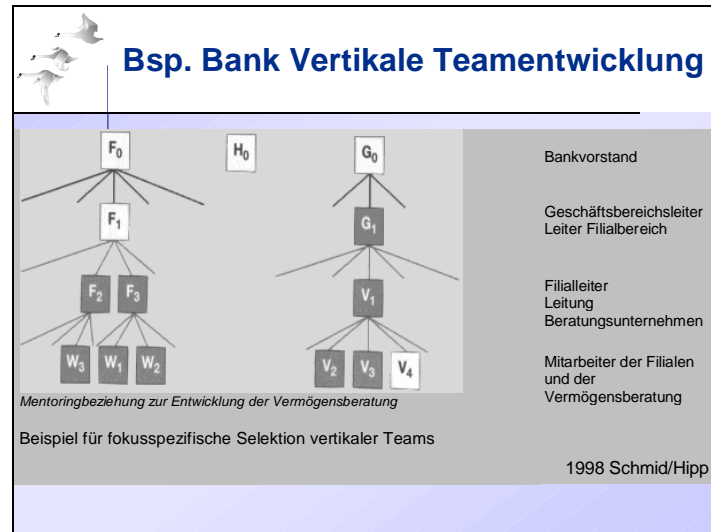
Gemäß der obigen Definition können Teammitglieder auch aus verschiedenen Hierarchieebenen stammen. Diese werden gemäß einem Fokus so ausgewählt, wie sie zur Bearbeitung einer bestimmten Fragestellung im Teamcoaching nützlich sein können.



Ein Beispiel: In einer Bank sollte die Dienstleistung Wertpapierberatung in eine umfassende Vermögensberatung ausgeweitet werden, weil die reine Wertpapierberatung an Rentabilität verloren hatte. Da das Know-how für die neue Dienstleistung nicht vorhanden war, wurden eine kleine Vermögensberatungsgesellschaft (V1 - Vn) mit entsprechendem Know-how zugekauft und eingegliedert. Die bisherigen Wertpapierberater (W1- Wn) sollten in Mentoringbeziehungen mit (V1 - Vn) und externe Weiterqualifikation in die neue Aufgabe "Vermögensberatung" hineinwachsen.

Obwohl der verantwortliche Geschäftsbereichsleiter (G1) mit Predigten versucht hatte, die Wertpapierberater von der Weiterentwicklung der Dienstleistung zu überzeugen, hatte sich nur einer (W3) in die gewünschte Richtung bewegt. Alle anderen, selbst diejenigen mit einer Weiterqualifikation, machten ihren alten Job. Der Geschäftsbereichsleiter (G1) sah die einzige Möglichkeit, die Geschäftsstrategie zu verwirklichen, darin, diese Wertpapierberater zu entlassen und neue Leute einzustellen. In Gesprächen stellte sich heraus, dass er sich kein Bild davon gemacht hatte, aus welchen Gründen die Wertpapierberater die Innovation nicht mittrugen und verwirklichten. Die Know-How Träger der zugekauften Gesellschaft waren nicht, wie ursprünglich geplant als Multiplikatoren eingesetzt und die Filialleiter als direkte Vorgesetzte nicht miteinbezogen worden. Dem Geschäftsbereichsleiter (G1) wurde vorgeschlagen diesen Fall als Beispiel für Lernen anhand von strategischen Experimenten zu konzipieren und damit Erfahrungen zu sammeln wie eine funktionierende Kultur strategischer Projekte aussehen kann. Als vertikales Team wurden ausgewählt: der Geschäftsbereichsleiter (G1), zwei Filialleiter (F2 + F3), der Wertpapierberater (W3), der sich

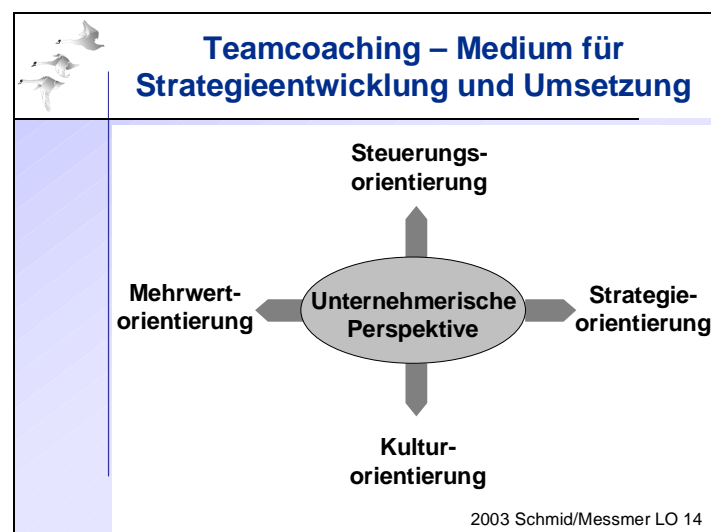
weiterentwickelt hatte und zwei Wertpapierberater (W1 + W2), die bei ihrer alten Tätigkeit geblieben waren, denen aber eine Entwicklung zugetraut wurde. Außerdem sollten miteinbezogen werden der Vermögensberater (V2), der W3 erfolgreich betreut hatte, V3, dessen Partner (W1 + W2), im alten System geblieben waren, und V1 als Leiter der Vermögensberatung. Diese hat im übrigen ihr Ursprungsgeschäft weitergeführt und sollte bei einem Scheitern des strategischen Projektes wieder verkauft werden.



Wenn es sowohl vertikal wie auch horizontal um Unternehmertum bei allen und um die Entwicklung und Umsetzung strategischen Managements geht:

Beispiel 3: Teamcoaching als Medium für Strategieentwicklung und –umsetzung

4 Teilperspektiven des Unternehmertums

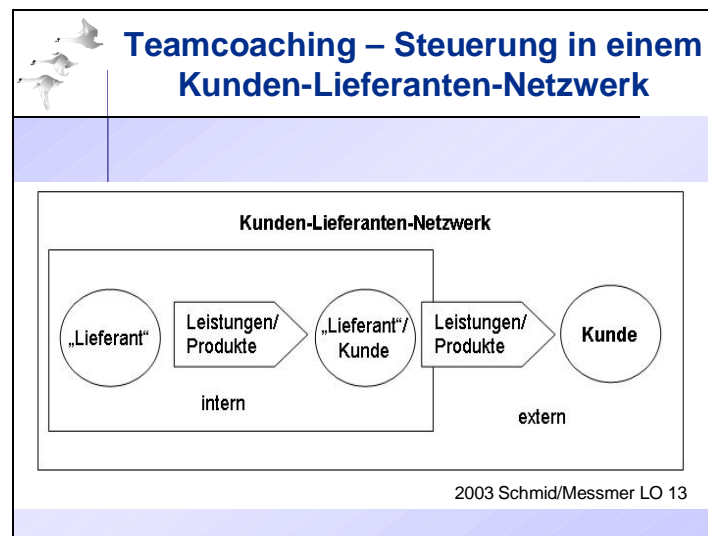


Wir sind nun in unseren Betrachtungen weit weg getriftet von der Betreuung einzelner Menschen im Beruf, erst recht von einer bevorzugt psychologischen Perspektive.

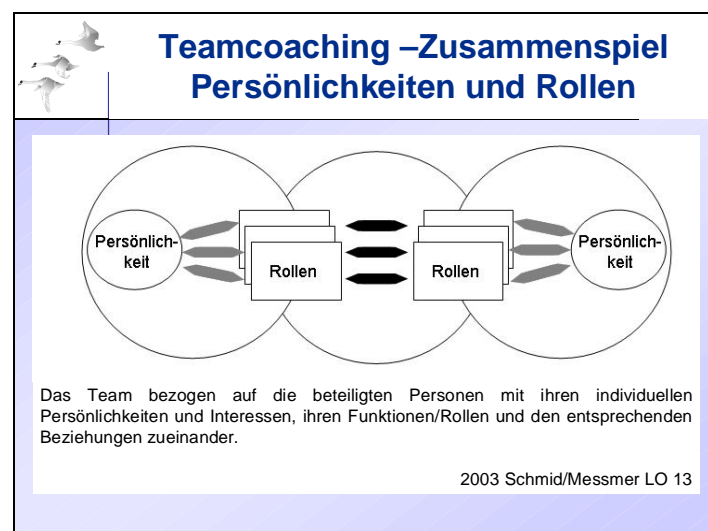
**Teamcoaching hat eine wichtige Brückenfunktion zwischen der Perspektive Mensch und den wirtschaftlichen Gesichtspunkten, nach denen Unternehmen gesteuert werden müssen.**

Es macht eben einen **Unterschied**.

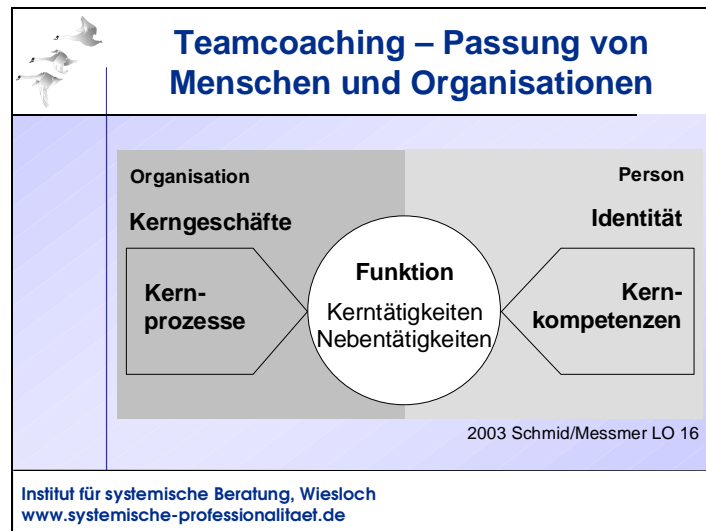
Beispiel 4: Teamcoaching als Ort, an dem das Team als Teil eines Kunden-Lieferanten-Netzwerkes bezüglich Aufgaben, Kunden- und Lieferantenbeziehungen und Leistungen untersucht wird.



Beispiel 5: Teamcoaching als Ort, an dem die Zusammensetzung eines Teams als Beziehungsgefüge aus unterschiedlichen Persönlichkeiten in ihren verschiedenen Rollen/Funktionen betrachtet wird.



Beispiel 6: Team-Coaching als Ort, an dem Passungen von Menschen und Organisationen geklärt werden.



Die Entfaltung professioneller Kompetenz in bestimmten Organisationen steht hier im Zentrum. Jeder kennt die Erfahrung, dass persönliche professionelle Kompetenz in manchen Organisationen voll zur Entfaltung kommen und in anderen verkümmern kann. Man muss also die Organisation zur Bestimmung dieser Kompetenz mit in Betracht ziehen und in etwa folgende Gleichung aufmachen: *Kompetenz in Organisationsfunktionen = Rollenkompetenz x Kontextkompetenz x Passung.*

Optimale Passungen sind gegeben, wenn folgende Entsprechungen hoch sind:  
*Kernkompetenz ≅ Kerntätigkeit ≅ Funktion ≅ Beitrag zu Kernprozessen ≅ Kerngeschäftsgeschäft.*

## Literatur

Schmid, B. und Hipp, J. (1998). **"Metamorphosen der Teamentwicklung"**.  
In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung (ZOE) 3/99.

SCHMID, B. (1992): **Wirklichkeitsverständnisse und die Steuerung professionellen Handelns in der Organisationsberatung**. In: Managerie- Systemisches Denken und Handeln im Management. Carl-Auer-Systeme-Verlag, Heidelberg, 116-128.

Schmid, B. (2003 A) **Systemisch Professionalität und Transaktionsanalyse**, EHP, Bergisch Gladbach

Schmid, B. und Messmer A (2003B).: **Perspektiven der Teamentwicklung** in LO 13

Schmid, B. und Messmer A. ( 2003 C): **Metaperspektiven und Arbeitsformen der Teamentwicklung** in LO 14

Schmid, B. und Messmer A. ( 2003 D): **Die Optimierung der Passung zwischen Unternehmen und Mensch** in LO 16

Schmid, B. und Messmer A. ( 2004 A): **Auf dem Weg zu einer Verantwortungskultur in Unternehmen** LO 18

-Schmid, B. (2004B) **Coaching als Perspektive – vom Umgang mit Modellen im Coaching**.

IN: Wirtschaftspsychologie aktuell, 02/2004, S. 16-21

## Bücher am Kongress zum Thema

Schmid B. 2003 **Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse**, EHP, Bergisch Gladbach ISBN 3-89797-019-8

Schmid B 2004 **Systemisches Coaching** – Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung, EHP, Bergisch Gladbach ISBN 3-89797-029-5

Schmid B. /Fauser P. „2004: **Teamentwicklung aus systemischer Perspektive**, EHP-Praxis, Bergisch Gladbach ISBN 3-89797-059-7