



Coaching und Team-Coaching aus systemischer Perspektive

Dr. Bernd Schmid

1. Einleitung

Zunächst soll in der folgenden Darstellung das Verständnis, was Coaching meint, ausführlich betrachtet werden. In diesem Zusammenhang wird das Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit für Coaching erläutert.

Danach wird beim Versuch, sich dem Team-Coaching zu nähern, auf das Verständnis, was Team heute heißen kann, näher eingegangen. Zurückkehrend zum Team-Coaching wird dann im Zusammenhang eine Definition vorgeschlagen und ein Designmodell zur Abklärung von Team-Coaching-Maßnahmen an einem Beispiel vorgestellt.

Abschließend wird an zwei Beispielbereichen erläutert, welche Inszenierungen auf der Bühne des Team-Coachings möglich sind.

Vorab sei jedoch darauf hingewiesen, dass nicht der Eindruck vermittelt werden soll, als hätte der Berufsstand der Coachs bereits eine umfassende Ordnung anzubieten. Es geht eher um eine Art „Kompass“, um sich zu orientieren. Natürlich ist ein solcher Kompass nicht alles. Aber keinen Kompass zu haben, kann auch zum Problem werden. Mehr denn je ist Orientierung nötig, denn die Situation von Managern und Coachs scheint sich vom Wandern auf komfortablen Wegen Richtung „Überlebenstraining im Dschungel“ entwickelt zu haben.

Hört man die Begriffe „Team“ und „Coaching“, so haben viele spontan das Gefühl zu wissen, was gemeint ist. Auftraggeber denken daher heute vermehrt an Coaching,

wenn jemand Beratung in Anspruch nehmen sollte oder an Team-Coaching, wenn ein ganzes Team etwas klären oder Leistung und Zusammenarbeit verbessern sollte. Die Begriffe Coaching und Team-Coaching eignen sich also gut für Geschäfte mit Dienstleistungen. Coaching und Team-Coaching werden als Dienstleistungen angeboten, 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.

2. Der Coaching-Begriff

Unter dem Begriff „Coaching“ wird meist ein vertrauensvolles Vieraugengespräch verstanden. Diese Vorstellung entspricht einer Beratung, die als frei zu vereinbarenden Beziehung verstanden wird. Dem Klienten 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 Klienten verantwortlich.

Was aber, wenn dieses vertrauensvolle Vieraugengespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft stattfinden soll? Gelten dann nicht letztlich ganz andere Spielregeln als in der Beratung?

Ist die Führungskraft als Coach nicht eher durch einen bestimmten Führungsstil gekennzeichnet, in dem Stilelemente und Kompetenzen verwirklicht werden, wie wir sie aus guter Beratung kennen? Bleibt es dennoch Führung oder wird es so etwas wie Beratung? Entstehen da nicht gelegentlich Missverständnisse über die Art der Beziehungen und der wechselseitigen Verantwortungen? Nicht selten wollen Chefs nur noch beraten und Berater geraten in Management- und Führungsfunktionen.

Vielleicht sollte Coaching weniger durch Rollen, Methoden, Vorgehensweisen oder Themen bestimmt werden und mehr durch Perspektiven und spezielle Kompetenzen. Typische Perspektiven und Kompetenzen, die mit dem Coaching häufig verbunden werden, sind:

- § Professionelle Entwicklung,
- § persönlichkeitsgerechtes, aber auch der Professionswelt gerechtes Lernen
- § persönlich passende, aber auch markttaugliche berufliche Lebenswege,

§ Optimierung persönlicher professioneller Leistung in einer bestimmten Organisationsfunktion.

Ausgehend von diesen Kennzeichen stellt sich dann die Frage, ob es dazu immer extra Veranstaltungen und Personen braucht, die sich „Coaching“ bzw. „Coach“ nennen. Der Bedarf an diesen würde jedenfalls inflationär werden, wenn die „Perspektive Coaching“ nicht in Führungsbeziehungen (in eigentlich allen Beziehungen und Prozessen in Organisationen) gepflegt würde. Bei näherem Hinsehen merkt man daher schnell, dass mit Coaching nicht feste Arbeitsformen, Settings oder Rollenverständnisse verbunden sein müssen. Vorgehen und Setting sind variabel und können daher schlecht zur Definition von Coaching und zum professionellen Selbstverständnis als Coach herangezogen werden.

Auch für die Bewährung im Markt ist es flexibler, sich nicht für feste Arbeitsformen, sondern als *Experte für bestimmte Perspektiven* anzubieten und die Form jeweils zu wählen. Wie lange wird die momentane Gewohnheit, Coaching als Serie von Einzelgesprächen zu verstehen, noch anhalten? Die meisten Coaches machen viel mehr als Einzelgespräche. Benötigt man nicht eine Coaching-Definition, die diesen Aktivitäten einen Rahmen bietet? Wenn Coaching keine eigene Veranstaltung ist, sondern die Anreicherung anderer Veranstaltungen, sollte es dann nicht trotzdem Coaching heißen?

Sollte nicht das, was im Coaching wichtig ist, an Qualität in möglichst allen Prozessen der Organisation Berücksichtigung finden? Können nicht separate Einzel- oder Teambesprechungen letztlich nur die Ausnahme sein? Dienstleistungen, die Lernen und persönliche Entwicklung in Arbeitsprozessen integriert fördern, werden wohl künftig größere Chancen haben als Ansätze, die eigene Inszenierungen brauchen. Wenn Coaching also Perspektiven und Kompetenzen meint, die in vielen Tätigkeiten und Prozessen wichtig sind, gehören solche Kompetenzen zu jeder gehobenen Professionalität, bei der Kommunikation mit Menschen eine Rolle spielt.

Neben dem direkten Nutzen einzelner Maßnahmen sollte außerdem die Absicht verfolgt werden, die Wirtschaftskultur in vielfältigen Beziehungen und Prozessen um die Qualitäten des Coachings anzureichern. So verstanden meint Coaching dann die

Förderung menschenorientierter Professions- und Organisationskultur (Schmid 2002a).

Eine Coaching-Definition

Wenn Coaching über eine Modewelle hinaus bedeutsam bleiben soll, müsste es vielschichtig definiert werden. Doch wenn alles Coaching heißt, geht der Aussagewert des Begriffs wieder verloren. Daher muss auch eingeschränkt werden, was alles Coaching genannt werden soll.

Eine Definition könnte daher sein:

Coaching meint professionelles Handeln, meist Beratung, bei der Coaching-Perspektiven im Vordergrund stehen.

Systemisch betrachtet gehört bei dieser Definition von Coaching die Rückbezüglichkeit auf den Beobachter hinzu, denn dessen Ansichten über Coaching-Perspektiven bestimmen seine Vorstellungen von Coaching. Diese Definition erfordert also nähere Beschreibungen der Coaching-Perspektiven:

Coachingperspektive Mensch

Die *Hauptperspektive* des Coaching ist der Mensch und zwar der Mensch im Beruf und der Mensch in der Organisation. Es geht also einerseits nicht um Fragestellungen aus der Berufs- und Organisationswelt an sich, sondern darum, wie Menschen damit umgehen bzw. davon betroffen sind. Auch geht es nicht um den Menschen an sich, sondern um den Menschen als Professioneller und als Funktionsträger in der Organisation. Er ist natürlich auch Privatmensch, doch das eher im Hintergrund oder wenn es um den Zusammenhang zwischen Berufs- und Privatleben geht. Der Coach sollte Experte für diesen Menschen sein. Für diesen Menschen braucht man geeignete Persönlichkeitskonzepte. Dies soll an dem Beispiel des „Drei-Welten-Modells der Persönlichkeit“ verdeutlicht werden.

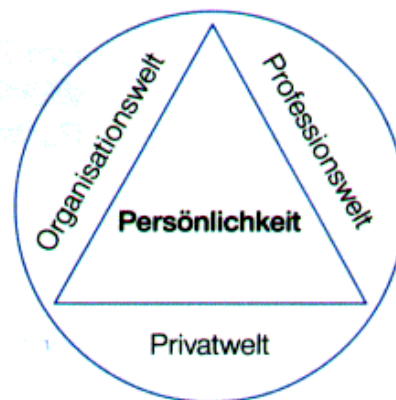


Abbildung 1 : Das Drei Welten Modell der Persönlichkeit (Schmid 1990)

Der Mensch als Rollenträger

Im Drei-Welten-Modell wird eine Person als Träger von Rollen betrachtet, die sie in den Inszenierungen in der Welt spielt. Die Persönlichkeit besteht aus dem Bündel der Rollen. Das Menschliche am Menschen drückt sich im Gestalten dieser Rollen aus. Durch die Art, in der die Rollen gelebt werden, kommt sein Wesen zum Ausdruck. In diesem Modell befindet sich das Menschsein oder das Wesenhafte eines Menschen nicht jenseits der Rollen in einem innersten Kern oder sonst wo, sondern es kommt als Gehalt in der Art und Weise, wie Rollen er- und gelebt werden, zum Ausdruck. Sonst geht es nach dem bekannte Motto: „Eigentlich bin ich ganz anders. Ich komm nur so selten dazu.“

Diese Modellbildung soll verhindern, dass gesellschaftliche Rollen und Menschsein zuerst der Einfachheit halber getrennt werden, um dann wieder zusammengefügt werden zu müssen.

Der Mensch im Zusammenspiel mit anderen

Im Drei-Welten-Modell wird der Mensch im Bezug zu anderen Menschen, mit denen er zusammen spielt, beschrieben. Auch die Lebenswelten begegnen sich in dieser Person und müssen in einen Zusammenhang gebracht werden. Das soll Beratern und noch wichtiger den Menschen selbst helfen, sich von vornherein in diesen Zusammenhängen zu begreifen, und so dem antrainierten spaltenden Denken etwas entgegenzusetzen.

Das Drei-Welten-Modell beschreibt also eine in verschiedenen Rollen auf den Bühnen von drei Welten gelebte und entwickelte Persönlichkeit. Unterschieden werden die Privatwelt, die Organisationswelt und die Professionswelt. Während die Unterscheidung von privater und beruflicher Welt spontan einleuchtet, bedarf die Unterscheidung zwischen Professionswelt und Organisationswelt einer Erläuterung.

Dialog zwischen den Welten

Häufig haben Menschen ihre Professionalität in bestimmten Organisationen erworben. Die Wirklichkeitsgewohnheiten dieser Organisationen sind als Selbstverständlichkeit in ihre persönliche Professionalität eingegangen.

Professionelle Identität und konkrete berufliche Lebenswege lösen sich heute aber zunehmend von bestimmten Organisationen ab. Infragegestellte Zugehörigkeiten haben die Ansprüche an persönliches Unternehmertum erhöht. Die eigene Gestaltung der Professionswelt ist gefragt. Man muss wissen, wer man ist, auch ohne eine bestimmte Rolle in einer bestimmten Organisation. Lebenswege und Selbstverständnisse in der Welt der Professionen werden eigenständig neben den Karrieren und Funktionen in bestimmten Organisationen entwickelt. Der Dialog zwischen diesen beiden Welten und schließlich mit den Lebenswelten der Privatwelt hilft, jeweils gute Distanz zu entwickeln und aus dieser das Wechsel- und Zusammenspiel zu organisieren. Zum Beispiel setzt sich der Abteilungsleiter in einem Menschen mit dem Psychologen in sich auseinander. Beide müssen sich mit dem Vater und Lebenspartner abstimmen. Dies demonstriert das Bemühen, den relativ eigenständigen Menschen zu beschreiben, der jenseits klassischer Identitäten bei sich Heimat findet und anderen Heimat bietet.

Anforderungen einer „zentrifugalen“ Zeit

Es herrscht eine „zentrifugale“ Zeit (Schmid 2002b). Professionelle sehen sich in vielerlei Hinsicht einem Zuviel an Möglichkeiten und Anforderungen in sich immer schneller drehenden Spiralen gegenüber. Das Spektrum an Rollen, Verantwortlichkeiten, Einsatzorten, Kontexten, Anforderungen an Kompetenz und Einsatzbereitschaft nimmt bei denen zu, die in einer mobilen Hochleistungsgesellschaft mitzuhalten versuchen. Gerade Begabte und Leistungsstarke sehen sich von allen Seiten verlockt und gefordert. Man möchte am

liebsten in alle Richtungen gleichzeitig loslaufen und läuft dabei Gefahr, auf der Stelle zu treten oder die eigene Mitte zu verlieren. Speziell das Gefühl, mehr für wichtige, weniger aber für wesentliche Dinge Zeit aufbringen zu können, nimmt zu (Schmid und Hipp, 2001). Jedoch stehen nur eine Lebens-Zeit und ein Lebens-Raum zur Verfügung. Und viele Menschen sind zerrissen, wenn sie versuchen, doch mehr als möglich dort unterzubringen. Allerdings sind auch die Möglichkeiten, die Dinge besser zueinander zu fügen, häufig nicht ausgeschöpft. Um Schritte Richtung Stimmigkeit gehen zu können, hilft die Unterscheidung von Integration und Integrität:

Integration meint, die Anforderungen und Möglichkeiten in den drei Lebenswelten geschickt zu integrieren.

Jeder kennt Menschen, die für ihre beruflichen Entwicklungswünsche, aber auch für ihre Laufbahn in einem Unternehmen und dazu noch für ihr privates Leben interessante Pläne und Möglichkeiten haben, die aber leider weder zusammen passen, noch in einem Zeitbudget unterzubringen sind. Hier ist neben eventuell unvermeidbarer Selbstbeschränkung mehr Integrationskompetenz gefragt.

Integrität meint nicht nur zuverlässig sein, sondern auf Lebendigkeit von Geist und Seele (von Mensch, Inhalt und Organisation) zu achten. Im Umgang mit der eigenen Persönlichkeit meint es, in Inszenierungen so mitzuwirken, dass Wesentliches in den gelebten Rollen zum Ausdruck kommen kann. Die eigene Mitte immer wieder finden zu können, ist entscheidend dafür, zu wissen, welche Prioritäten richtig sind und dafür, von anderen als stimmig erlebt zu werden. Hier ist mehr Urteilskompetenz bezüglich Stimmigkeit gefragt. Integrität - so verstanden - hilft, den zentrifugalen Kräften zentripetale entgegenzusetzen und aufgrund einer starken Mitte sich auch bei hohen Drehzahlen nicht zu verlieren.

Balancen

Stimmigkeit ist auch eine Frage der Balancen. Entscheidend ist manchmal nicht der Ausbau einer Perspektive, also das Bemühen um Vollkommenheit, sondern das Hinnehmen weiterer, auch schwierigerer Perspektiven, also das Bemühungen um Vollständigkeit. Mithilfe des Drei-Welten-Modells der Persönlichkeit kann man sich fragen, wie das Engagement in den verschiedenen Lebenswelten balanciert werden kann. Dies soll nur bildhaft angedeutet werden:

Man kann sich einen dreibeinigen Hocker vorstellen, auf dem man mit erhobenem Haupt möglichst aufrecht stehen möchte. Die Länge jedes Hockerbeines steht für die persönliche Selbstverwirklichung in einer der drei Welten. Nun kann man leicht damit spielen, wie der eigene Hocker und die Haltung auf ihm derzeit beschrieben werden können.

Coach als Experte für Zusammenhänge und Wechselwirkungen

Der Coach ist also als Experte für die Zusammenhänge in den Persönlichkeitsentwicklungen in Professions-, Organisations- und Privatwelten gefragt, also als Fachmann für kombinierte Betrachtungen und Maßnahmen, z.B. in der Persönlichkeitsberatung.

Der Coach ist als Experte für professionelle Entwicklung und für Optimierung persönlicher professioneller Kompetenz gefragt und darüber hinaus als Fachmann für Lernen, das persönlichkeitsgerecht sowie professions- und organisationsweltgerecht zugleich ist, z.B. in der Professionalisierung.¹

3. Team-Coaching

Im Lichte der bisherigen Überlegungen ergibt sich folgende Definition für Teamcoaching:

Teamcoaching ist eine Beratung von Teams, bei der Coaching-Perspektiven im Vordergrund stehen.

Diese Definition erfordert eine nähere Beschreibung dessen, was mit Team gemeint ist.

Face-to-face?

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

¹ Diese und weitere Coaching-Perspektiven sind ausführlicher an anderem Ort diskutiert (Schmid, 2004a).

heute selbst bei klassischen Abteilungen im Alltag oft 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 eher von medial gesteuerten Teams sprechen. Die beteiligten Menschen sind ja nicht virtuell, lediglich ihre Kommunikation löst sich von der persönlichen Begegnung. Und: wer jeweils überhaupt dazugehört, kann erst im Zusammenhang mit der diskutierten Aufgabe bestimmt werden.

Festzuhalten bleibt also, dass das klassische Verständnis von Team ein Sonderfall ist. Ein Team sollte 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. Beziehungs-, Führungs- und Machtfragen im Team in einem anderen Licht. Dementsprechend gestaltet sich auch ein Team-Coaching nach anderen Gesichtspunkten. Das fängt schon mit der Kontraktfrage und der Zielbestimmung des Coachings und der Verantwortung gegenüber den Shareholdern und Stakeholdern der Teamaufgabe an.

Wenn die Organisationen und ihre Entwicklungen mehr ins Blickfeld kommen, ergeben sich so viele weitere spannende Perspektiven. Spätestens jetzt wird auch deutlich, dass Team-Coaching ohne Kenntnisse in und Bezüge zu PE, OE und Kulturentwicklung ein Produkt für spezielle Fragestellungen bleiben muss.

Systemische Team-Definition

Als Team ist also eine Gruppe von Menschen zu verstehen, die durch gemeinsame Leistungsanforderungen und Verantwortungen zueinander in Beziehung stehen.

Systemisch betrachtet gehört auch hier bei der Definition von Team die Rückbezüglichkeit auf den Beobachter dazu, denn dessen Ansichten über Leistungsanforderungen und Verantwortungen bestimmen seine Vorstellungen von Team.

Ein Team zu bestimmen, heißt also, ein Teilsystems der Organisation unter einer bestimmten Perspektive zu bestimmen. Ohne Klärung der Leistung und Verantwortung, um die es geht, kann ein Team nicht bestimmt werden und ohne

Perspektive des Beratungsauftrags kann ein Coaching im Vergleich zu anderen Maßnahmen nicht fokussiert werden.

Ein Team ist also kein natürliches Gebilde und Team-Coaching kein definiertes Ereignis. Beides entsteht erst im Lichte der notwendigen Klärungen. Im Sinne des zu Beginn erwähnten Kompasses kann zur aktuellen Orientierung, was Team-Coaching in einer konkreten Situation bedeuten kann oder soll, das Designdreieck für Team-Coaching verwendet werden.

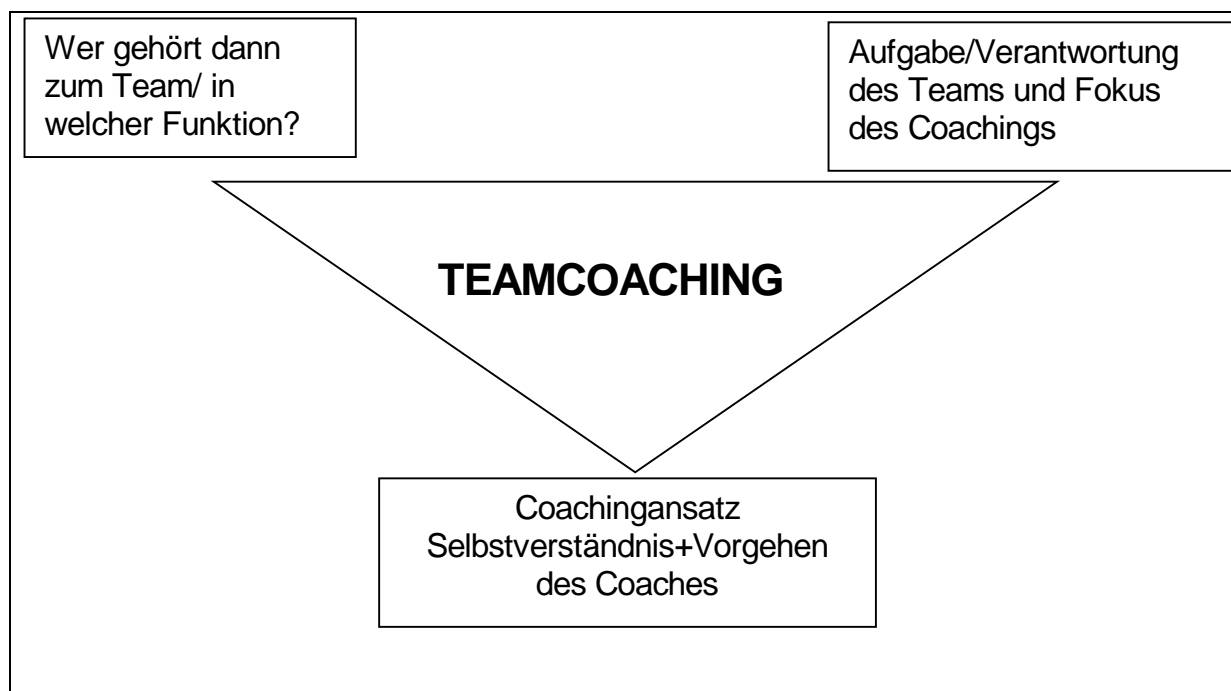


Abbildung 2: Designdreieck für Team-Coaching (Schmid 2004)

Ein Anwendungsbeispiel

Zur Verbesserung der Kundenorientierung soll ein Teamcoaching mit allen Teams im Servicebereich gemacht werden. Da es sich um mehrere Teams handelt, müssten entweder eine Großveranstaltung oder mehrere kleinere Team-Maßnahmen angesetzt werden. Je nachdem, was eine vorangehende Klärung ergibt, könnten daraus völlig unterschiedliche Team-Coaching-Maßnahmen werden. Sieht man die Probleme oder anstehenden Entwicklungen bei dem IT-basierten Informationssystem, dann sollte dessen gemeinsame Pflege im Fokus stehen. Hierfür empfiehlt sich eine Team-Zusammenstellung der Menschen, die dieses System entwickeln und pflegen, zusammen mit denen, die das System täglich

bedienen. Sind dies zu viele, muss ein sinnvoller Vertreter ausgewählt werden. Die einen sind dabei als User, die anderen als Fachleute für menschenorientierte IT-Konfigurationen gefragt. So käme man auf eine für ein Team-Coaching geeignete Gruppengröße. Das Selbstverständnis der Coachs sollte etwas mit der Schnittstelle Mensch und Technik, aber auch mit kooperativer und nachhaltiger Arbeitsorganisation zu tun haben. Ihr Vorgehen müsste geeignet sein, bisherige Mängel im Zusammenspiel von User und IT-Tool konkret zu machen und an Beispielen die Vorteile einer alternativen Nutzung bzw. Konfiguration des Tools erfahrbar machen. Durch die Beteiligung der Toolentwickler könnten diese in notwendige Dialoge über praxisgeeignete Verbesserungen einbezogen werden, was wiederum die User zu einem neuen Engagement bewegen könnte.

Sollten sich hingegen die Schwierigkeiten im Etablieren von verbindlichen Haltungen und Vorgehensweisen als Führungsproblem darstellen, könnte dafür ein anderes Team-Coaching angesetzt werden. Zu diesem wären dann vielleicht die Leiter der entsprechenden Abteilungen mit je 1 – 3 Mitarbeitern, die taugliche Vorgaben nicht umsetzen, einzuladen. Diese sind dann als Führungskräfte und Mitarbeiter gefragt. Selbstverständnis und Vorgehen der Coachs sollte etwas mit Expertise für Mitarbeitermotivation und Führungsbeziehungen zu tun haben.

4. Teamcoaching ein Platzhalter

Letztlich ist der Begriff Teamcoaching ein verbaler Platzhalter für einen zu definierenden Ort. Oft dürfte schon die Bestimmung dieses Ortes zusammen mit den Auftraggebern eines Team-Coachings entscheidende Klärungen bringen.

Im folgenden wird an zwei weiteren Beispielen illustriert, wie vielgestaltig dieser Ort sein könnte.

Beispiel 1: Teamcoaching als Bühne für die Gestaltung von Führung und Kooperation

Im Umgang mit Teams sind die horizontale Ebene (Fragen der Rollendifferenzierung, der verteilten und abzustimmenden Zuständigkeiten sowie der täglichen Kooperation und Beziehungsgestaltung) mit Fragen der Führungsbeziehungen, also der vertikalen Ebene untrennbar verbunden.

Fast jede Gestaltung der Führungsbeziehung muss in Abstimmung mit den Auswirkungen auf das Zusammenspiel im Team vorgenommen werden. Einäugige Betrachtungen etwa der Förderung eines Mitarbeiters können kontraproduktive Folgen im Team haben. Erst gleichzeitige Betrachtungen der Auswirkungen auf das Zusammenwirken im Team ermöglichen perspektivisches Sehen. Demnach bieten sich diese beiden Dimensionen für jedes Coaching an, da die Klienten meist in beiden Bezügen stehen. Für Team-Coachings gilt das gleichermaßen, zumal diese meist im Kontext von vielschichtigen Führungsbeziehungen über mehrere Ebenen hinweg und im Kontext von komplexen Kooperationsbeziehungen über mehrere Abteilungen hinweg stehen. Um damit nicht unnötigen Komplexitätsstress in die Coachingmaßnahme zu holen, muss entschieden werden, was jeweils in den Vordergrund gehoben werden soll und was im Hintergrund, sozusagen am Rande des Sehfeldes, verbleiben soll.

Horizontale und vertikale Steuerung

Da die Einäugigkeiten bezüglich horizontaler oder vertikaler Steuerung ein häufiges Problem auch im Coaching darstellen, soll an dieser Stelle ausführlicher darauf eingegangen werden.

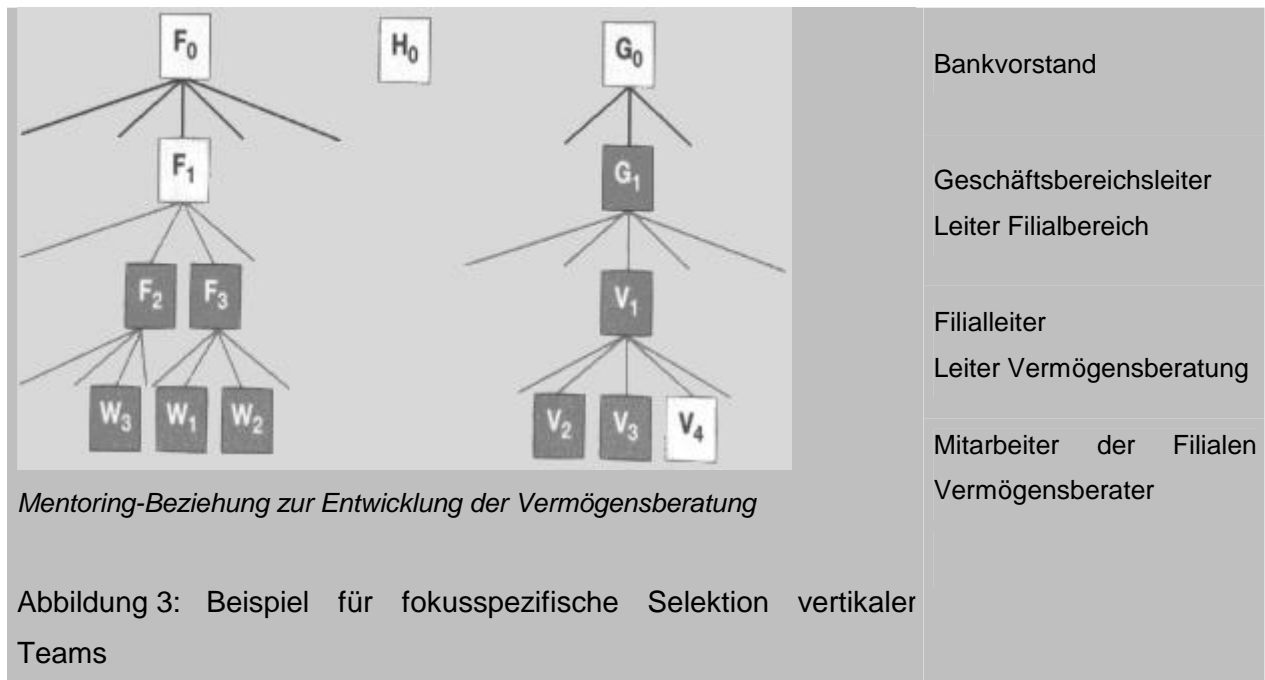
Unter Steuerung sind alle Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse zu verstehen, die nötig sind, eine schlüssige Idee erfolgreich umsetzen zu können. Diese Prozesse erfolgen auf vertikaler und horizontaler Ebene. Klassische Teamentwicklung leistet einer horizontalen Optimierung Vorschub. Erst wenn die 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 Team-Coaching nützlich sein können. Das Organigramm in Abbildung 3 zeigt ein Beispiel (aus Schmid/Hipp, 1998) eines Designs für eine vertikale Teamentwicklung:

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 ($V_1 - V_n$) mit entsprechendem Know-how zugekauft und eingegliedert. Die bisherigen Wertpapierberater ($W_1 - W_n$) sollten in Mentoring-Beziehungen mit ($V_1 - V_n$) und externe Weiterqualifikation in die neue Aufgabe "Vermögensberatung" hineinwachsen.

Obwohl der verantwortliche Geschäftsbereichsleiter (G_1) mit Predigten versucht hatte, die Wertpapierberater von der Weiterentwicklung der Dienstleistung zu überzeugen, hatte sich nur einer (W_3) in die gewünschte Richtung bewegt. Alle anderen, selbst diejenigen mit einer Weiterqualifikation, machten ihren alten Job. Der Geschäftsbereichsleiter (G_1) 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. 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 (G_1) 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 (G_1), zwei Filialleiter ($F_2 + F_3$), der Wertpapierberater (W_3), der sich weiterentwickelt hatte und zwei Wertpapierberater ($W_1 + W_2$), die bei ihrer alten Tätigkeit geblieben waren, denen aber eine Entwicklung zugetraut wurde. Außerdem sollten miteinbezogen werden der Vermögensberater (V_2), der W_3 erfolgreich betreut hatte, V_3 , dessen Partner ($W_1 + W_2$), im alten System geblieben waren, und V_1 als Leiter der Vermögensberatung. Diese hat im übrigen ihr Ursprungsgeschäft weitergeführt und sollte bei einem Scheitern des strategischen Projektes wieder verkauft werden.



Beispiel 2: Teamcoaching als Bühne für Passungsdialoge zwischen Mensch und Organisation

„Gegenstand der Passung ist die Funktion (einer Person) im Spannungsfeld zwischen der Organisation (und ihren Kernprozessen) und der Persönlichkeit des Funktionsträgers (und ihren Kernkompetenzen). Wenn die Funktion so gestaltet ist, dass sie optimal den Kernprozessen und damit dem Kerngeschäft dient und gleichzeitig darin die Kernkompetenzen der Person zum Tragen kommen, können wir von einer optimalen Passung sprechen“ (Schmid/Messmer, 2003c).

Passung und Kompetenz in Organisationen

Die Entfaltung professioneller Kompetenz in einer bestimmten Organisationsfunktion (s. Abbildung 4) 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.*

Die Multiplikation verweist z.B. darauf, dass die Kompetenz gegen null gehen kann, wenn ein Faktor klein ist, auch wenn die anderen beiden Faktoren gross sind. Daraus lässt sich unmittelbar schließen, welche Verbesserung das Produkt (Ergebnis der Multiplikation) maximal erhöht.

Passung herzustellen ist keine einmalige Aufgabe, sondern ein kontinuierlicher Prozess, in welchem ein dynamisches und labiles System laufend ausbalanciert werden muss.

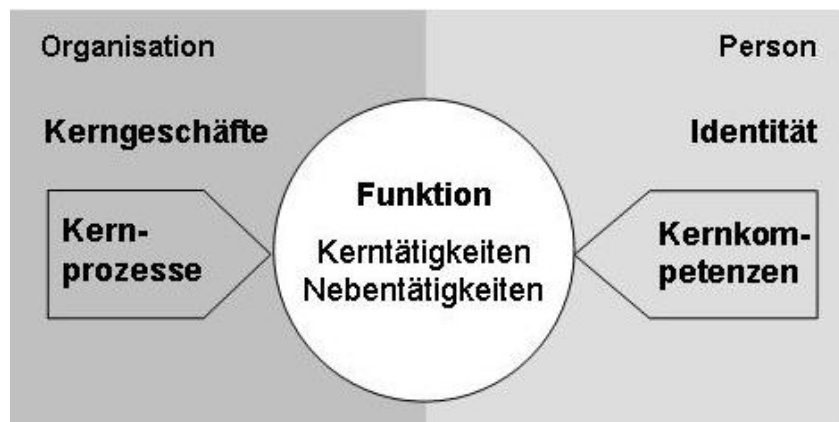


Abbildung 4: Die Passung von Mensch und Organisation Schmid/Messmer, 2003c

Optimale Passungen sind gegeben, wenn folgende Entsprechungen hoch sind:

*Kernkompetenz @ Kerntätigkeit @ Funktion @ Beitrag zu Kernprozessen @
Kerngeschäftsgeschäft.*

Passung ist vergänglich, da sie durch Veränderungen seitens der Person wie auch seitens der Organisation jederzeit verloren gehen kann.

Ein Beispiel aus einem Einzel-Coaching (Schmid 2004 D):

Ein Werkleiter in einem Weltunternehmen für Werkzeugmaschinen hat einen Kompetenzverlust erlitten, den er selbst und seine Vorgesetzten nicht einordnen

können. Die ganzen Jahre hatte er als Leiter einer Fertigung und später als Werkleiter kraftvoll und erfolgreich gearbeitet.

Durch Umorganisation im Konzern war er jetzt statt für alle Bereiche an einem Standort, für einen Teilbereich in mehreren auf ganz Europa verstreuten Standorten zuständig. Eigentlich war dies ein Aufstieg und fachlich hatte er alle Voraussetzungen dafür.

Klärungen im Hinblick auf seine sinnstiftenden Hintergrundsbilder (Schmid 2004b) verwiesen darauf, dass Stimmigkeit bei dem Klienten damit verbunden ist, dass er als Haupt einer lokalen Gemeinschaft agiert. Durch die Umstrukturierung im Konzern ist die Passung zwischen ihm und dem Unternehmen verloren gegangen.

Auch im Zusammenhang mit Coachingweiterbildungen kommt es häufig dazu, dass sich die Interessen und Kernkompetenzen eines Mitarbeiters verlagern und die Passung zu den in seiner Funktion unabdingbaren Kerntätigkeiten verloren geht. Wenn hier nicht durch Funktionsveränderungen Passung neu abgestimmt wird, kann für die Organisation die Bilanz negativ ausfallen. Also: Personenqualifizierungen und Systemqualifizierungen sollten komplementär angelegt sein und von Zeit zu Zeit abgestimmt werden.

Passung im Teamcoaching

Was hier an plausiblen Beispielen wie ein überschaubarer Prozess aussieht, ist wegen der Komplexität und der Vielfalt der Ansichten und Wirklichkeitsentwürfe in größeren Organisationen schwer zu durchschauen und noch schwerer abzustimmen. Umso mehr kommen Passungsklärungen und Passungsdialogen im Rahmen von Team-Coachings Bedeutung zu. Auch wenn kaum Ergebnisse festgeschrieben werden, so bewegen doch Dialoge darüber Klärungs- und Suchprozesse, die zu besseren und verständnisvolleren intuitiven Abstimmungen führen. Sie können erkennbar werden lassen, dass sich die gewünschten Entsprechungen nicht halten lassen und Maßnahmen ergriffen werden müssen. Sollten in diesem Rahme Neubesetzungen von Teamrollen anstehen, kann mit solchen Passungsüberlegungen sondiert werden, wer wie passen könnte. Aber auch für solche, die sich neu orientieren (müssen), bieten Passungsdialoge mit neuen Teams bessere Chancen richtig zu landen (Schmid 2002b).

Schluss

Die obigen Ausführungen sollten zeigen, wie sehr wir bei näherer Betrachtung im Coaching und im Team-Coaching der Orientierung bedürfen. Die vorgestellten Modelle sollten sich als Kompass hierfür empfehlen. Die Beispiele sollten zeigen, wie reich und spannend dieses Feld sein kann, wenn man die Orientierung nicht verliert. Ist das gelungen?

Literatur²:

Schmid, B. (1990; neue Fassung 2002). *"Persönlichkeitscoaching – Beratung der Person in ihren Organisations-, Berufs- und Privatwelten"*.

In: Hersteiner 1, Wien. Neu in: Coaching-Magazin (www.coaching-magazin.de)

Schmid, B. (2002a). *"Organisations- und Professionskultur"*.

In: profile – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog 04/2002

Schmid, B. (2002b). *"Das Eigene finden – Professionelle Begegnung und Persönlichkeitsentwicklung im Beruf– eine systemische Sicht"* In: Coaching-Magazin (www.coaching-magazin.de).

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

Schmid, B. (2004a) *Coaching als Perspektive – vom Umgang mit Modellen im Coaching*. In: *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 02/2004, S. 16-21

Schmid, B. (2004b) *Sinnstiftende Hintergrundbilder professioneller Szenen*. In: Rauen, Ch. (Hrsg.) *Copaching-Tools*, Bonn.

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

Schmid, B. (2004d) *Seelische Bilder und berufliche Beziehungen*, Vortrag auf der Tagung der Internationalen Gesellschaft für Tiefenpsychologie am 27.10.2004 in Lindau.

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

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

Schmid, B./Hipp, J. (1998; neue Fassung 2001): *Antreiber-Dynamiken – Persönliche Inszenierungsstile und Coaching*. In: *Zeitschrift für systemische Therapie*, 04/01: 82-92.

Schmid, B. und Messmer A. (2003a): *"Perspektiven von Teamentwicklung"*.

In: LO -- Lernende Organisation. *Zeitschrift für systemisches Management und Organisation*, Nr. 13, Mai/Juni 2003.

² Bezug der aufgeführten Schriften möglich unter: www.systemische-professionalitaet.de

Schmid, B. und Messmer A. (2003b): *Metaperspektiven und Arbeitsformen der Teamentwicklung*. In: LO -- Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr. 14, Juli/August 2003.

Schmid, B. und Messmer A. (2003c): *Die Optimierung der Passung zwischen Unternehmen und Mensch*. In: LO -- Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr. 16, November/Dezember 2003.

Schmid, B. und Messmer A. (2004): *Auf dem Weg zu einer Verantwortungskultur in Unternehmen*. In: LO -- Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr. 18, März/April 2004.