

Inkonstellation GmbH
i.d. Räumlichkeiten v. Work&Connect
Marienstr. 11,
30159 Hannover



Facharbeit zum Abschluss der
Ausbildung zum systemischen Coach

Systemisches Coaching

Potentiale und Grenzen in der organisationalen Teamentwicklung

Februar 2026

Vorlegt von:

Name, Vorname: anonym

Abgabedatum: 19.02.2026

Inhaltsverzeichnis

1	<i>Einleitung</i>	1
2	<i>Theoretische Grundlagen</i>	2
2.1	Systemisches Coaching	2
2.2	Teamentwicklung in Organisationen	4
3	<i>Systemisches Coaching – ein Erfolgsfaktor in der Teamentwicklung?</i>	5
3.1	Potenziale systemischen Coachings in der Teamentwicklung	6
3.2	Grenzen systemischen Coachings	7
3.3	Gegenüberstellung von Potenzialen und Grenzen	10
4	<i>Fazit und Ausblick</i>	11
5	<i>Literaturverzeichnis</i>	14

1 Einleitung

In einer zunehmend komplexen und dynamischen Arbeitswelt gewinnt die Zusammenarbeit in Teams für Organisationen immer mehr an Bedeutung. Effektive Teamentwicklung stellt dabei einen zentralen Erfolgsfaktor dar, da sie nicht nur die Leistungsfähigkeit von Teams, sondern auch die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden beeinflusst. Gute Teams zeichnen sich durch eine hohe Autonomie, Leistungsbereitschaft und Menschenorientierung aus. Zudem sind sie sehr zielorientiert und verfügen über eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit. Durch geeignete Maßnahmen wie einer Teamentwicklung werden Teams dahingehend geschult. Jedoch gleicht keinem Team dem anderen, sowie keine Organisation einer anderen, was somit keine Patentrezepte oder allgemeine Lösungen zulässt. Darüber hinaus stehen Organisationen vor der Herausforderung, mit unterschiedlichen Interessen, Rollen, Kommunikationsmustern und Konflikten innerhalb von Teams umzugehen.

Vor diesem Hintergrund hat sich systemisches Coaching als ein Ansatz etabliert, der Organisationen und Teams dabei unterstützen soll, Entwicklungsprozesse eigenverantwortlich und nachhaltig zu gestalten. Im Fokus steht dabei nicht die direkte Problemlösung durch den Coach, sondern die Aktivierung vorhandener Ressourcen sowie die Betrachtung von Teams als soziale Systeme, in denen Veränderungen stets in Wechselwirkung mit ihrem organisationalen Kontext stehen. Das Teamcoaching erlaubt zudem eine individuelle Mitgestaltung aller Teammitglieder durch einen Coach in einem Gruppensetting zur Verbesserung der Kooperation und Interaktion untereinander.

In diesem Zusammenhang wird in dieser Facharbeit die Einführung der Methode des systemischen Coachings in der Teamentwicklung als ein möglicher Erfolgsfaktor betrachtet und reflektiert. Dabei wird der Zielfrage nachgegangen:

Welche Potentiale und Grenzen bietet systemisches Coaching für die Teamentwicklung in Organisationen?

Zu diesem Zweck werden zunächst die theoretischen Grundlagen des systemischen Coachings und der Teamentwicklung dargestellt. Anschließend werden die Potenziale systemischen Coachings herausgearbeitet und möglichen Grenzen kritisch gegenübergestellt. Abschließend erfolgt eine zusammenfassende Bewertung der gewonnenen Erkenntnisse sowie ein Ausblick über die Bedingungen eines erfolgreichen Einsatzes von systemischem Coaching im Kontext Teamentwicklung in Organisationen.

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Abschnitt werden zuerst die theoretischen Grundlagen eines systemischen Coachings in den Blick genommen. Anschließend wird dargestellt, welchen Mehrwert die Teamentwicklung in Organisationen bringen kann und wie sich das Coaching darin verortet.

2.1 Systemisches Coaching

Unter Coaching allgemein versteht man eine Situation, in der ein Partner, der Coachee, ein Anliegen hat und in einem Gespräch mit einem anderen, dem Coach, versucht, neue Möglichkeiten für den Umgang mit diesem Anliegen zu entwickeln. Die Systemtheorie ist dabei eine Theorie über Beschreibungen der Wirklichkeit des Coachee, seiner Systeme und über seine Sichtweisen. Demnach stellt systemisches Coaching eine Art der Beratung mit komplexen, sich verändernden Systemen des Coachee dar. Dabei gibt Coaching keinen Weg oder Lösung vor, was in einem bestimmten Handlungsfeld zu tun ist. Noch beschreibt Coaching eine Wissensvermittlung oder Expertenberatung. Vielmehr ist es ein Abtasten von Veränderungschancen und Ressourcen, eine Art Prozessberatung, die Suche nach alternativen Wirklichkeitskonstruktionen, einschließlich der Reflexion von Chancen und Risiken dieser alternativen Möglichkeiten im Denken und Handeln (vgl. Backhausen & Thommen 2017, S. 76-77).

Die Orientierung auf ein Ziel ist für einen solchen Coaching Prozess zentral. Nur eine hinreichende präzise Zieldefinition liefert Kriterien dafür, was als Lern- und Veränderungschance genutzt werden kann und sollte. Das Ziel betrifft immer das Heimatsystem des Coachees und ist zirkulär zu sehen hinsichtlich Zielorientierung und Chancenorientierung. Aus diesem Ziel für das Klientensystem muss dann eine Aufgabe für die gemeinsame Arbeit von Coach und Coachee im anstehenden Prozess abgeleitet werden. Dies wird als Auftragsklärung bezeichnet, die dem Coachingprozess Orientierung und Sinn gibt. Erst wenn Zieldefinition klar ist, auch wenn es nur vorläufig ist, kann in der anschließenden Auftragsklärung festgelegt werden, was die Aufgabe des Coaches im Beratungsprozess ist. Es ist dann die Aufgabe des Coaches den Coachee dabei zu unterstützen, sich seinem Ziel zu nähern. Dies unterliegt drei zentralen Kriterien, welche Grundpfeiler für eine gelungene Arbeit darstellen: die Zielorientierung des Coachees, die Lösungsorientierung im Sinne einer Wiedererlangung der Handlungsfähigkeit unter den komplexen Bedingungen in der Organisation sowie die Ressourcenorientierung, welche die zur Verfügung stehenden Mittel

des Coachees aussondiert, um auf die komplexen Systeme und Zirkularitäten gestaltenden Einfluss zu nehmen (vgl. Backhausen & Thommen 2017, S. 106-107).

Nach der Ziel- und Auftragsklärung beginnt die Ressourcenfindung des Klienten, wie er aktiv Einfluss auf die Situation nehmen kann. Durch weiterführende Fragetechniken, Hypothesenbildung, Perspektivwechsel in Form von Reframing, zirkulären Fragen oder möglichen Tools in Form einer „gut gefüllten Werkzeugkiste“ entscheidet der Coach selbst, welches Werkzeug oder welche Technik dem Prozess zielförderlich sein kann.

Der Coach praktiziert dabei eine Art beraterische Demut, in der es darum geht, die Ressourcen des Coachees aufzudecken und ihn mittels Fragetechniken und Tools sowie entsprechender Fokussierung von Aufmerksamkeiten auf bisher Übersehenes und so auf eine für den Coachee gewinnbringende Lösung zu leiten.

Coaching als Instrument in der Personalentwicklung dient dazu, die Problemlösungs- und Lernfähigkeit der MitarbeiterInnen zu verbessern, gleichzeitig die individuelle Veränderungsfähigkeit zu erhöhen und das Spannungsfeld zwischen persönlichen Bedürfnissen, der eigenen Rolle im Unternehmen und die übergeordneten Unternehmensziele auszubalancieren. Es geht um langfristige Verbesserung der Problemlösefähigkeit des Coachees in einem komplexen und dynamischen Spannungsfeld. Verändert man etwas in diesem Spannungsfeld, beziehungsweise System mit seinen Elementen wie MitarbeiterInnen, Führungskräfte, Lieferanten, Kunden, etc., verändert man dabei unweigerlich auch die anderen Systeme.

Coaching im Unternehmenskontext in einem Gruppensetup oder Team, aber auch Einzelcoachings, bedeutet ein Arbeiten im „Triangel“ zwischen Auftraggeber, beispielsweise der Organisation oder der Teamleitung, dem Coach als Auftragnehmer und dem Kundensystem, wie beispielsweise dem Arbeitsteam der dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin. Dies stellt eine Sonderform dar, da der Auftraggeber den Arbeitsauftrag und die Zieldefinition zumeist vorgibt. Die Entwicklungsarbeit selbst wird aber vom Coach mit dem Kundensystem, also dem Team, erbracht (vgl. Harramach et al 2019, S. 9-10). Neben MitarbeiterInnen kann sich Coaching auch an Führungskräfte richten, die mit schwierigen Situationen in der Organisation, mit Problemen bezüglich ihrer Mitarbeiter oder mit unklaren Verhältnissen zu Kunden oder Konkurrenzen konfrontiert sind (vgl. Backhausen & Thommen 2017, S. 99).

2.2 Teamentwicklung in Organisationen

Im Allgemeinen wird angenommen, dass die Arbeit in Gruppen oder Teams bessere Leistungen ermöglicht, als dies für Einzelarbeit der Fall ist. Vorteile von Teamarbeit sollen zudem eine Leistungssteigerung unter beispielsweise Beobachtung der Tätigkeit durch andere Teammitglieder sein, ein unbewusstes gegenseitiges „Anstacheln“, oder aber eine Unterstützung der anderen. Zudem könne in einer Gruppe mehr Wissen gespeichert und leichter geteilt werden als zwischen unabhängig voneinander agierenden Einzelpersonen. Weiterhin fördert die Möglichkeit zur Beobachtung und Nachahmung das Lernen und ermögliche eine geringere Fehlerkultur. Diese Arbeitsgruppen oder Teams sind dabei nicht nur durch gemeinsame Aufgaben gekennzeichnet, sondern auch durch soziale Beziehungen, Rollenverteilungen und informelle Regeln. So agieren Teams in Organisationen als soziale Subsysteme, die gleichzeitig durch organisationale Strukturen, Hierarchien und Kulturen geprägt sind. Veränderungen auf Teamebene stehen daher immer in Wechselwirkung mit übergeordneten organisationalen Rahmenbedingungen. Mögliche Risiken von Gruppen liegen daneben beispielsweise in einer Leistungsreduktion aufgrund der Annahme, die Anstrengung der übrigen Teammitglieder zu überlassen, deren bloße Beobachtung und somit Zeitverlust sowie ein mögliches Treffen riskanter Entscheidungen innerhalb der Gruppe oder ein ineffektives Entscheidungsfällen in der Gruppe durch Gruppendruck, Harmoniebedürfnis, Zeitdruck oder Selbstüberschätzung. Die Teamentwicklung hilft, diesen und weiteren Risiken entgegenzuwirken.

Die Teamentwicklung beschreibt grundsätzlich einen geplanten Prozess zur Verbesserung des Potentials von Arbeitsgruppen innerhalb von Organisationen. So sind zentrale Ziele der Teamentwicklung unter anderem die Verbesserung der Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, die Klärung von Rollen, Aufgaben und Erwartungen, ein konstruktiver Umgang mit Konflikten sowie eine Steigerung von Motivation und Leistungsfähigkeit. Darüber hinaus richtet sich die Teamentwicklung gegen Ängste und Widerstände der betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die sich im Spannungsfeld zwischen den eigenen Bedürfnissen und den Anforderungen des Unternehmens nicht mehr zurechtfinden. Die Teamentwicklung weicht dabei von „traditionellen Schulungen“ ab, indem sie die Behandlung konkreter Probleme der Zusammenarbeit anstatt eines Lehrstoffes in den Fokus der Aufmerksamkeit rückt, die Beteiligten in den Lösungsprozess einbezieht und prozesshaft vorgeht.

Die Durchführung der Teamentwicklungsmaßnahme ist ein von ExpertInnen aktiver, bewusst gesteuerter Prozess innerhalb des sich selbst entwickelnden Teams. In Einzel- und Gruppengesprächen analysiert der/ die BeraterIn mögliche Problemlagen, vorhandene Kompetenzen und Ressourcen im Team sowie die Aufgaben und Herausforderungen, welche die Teammitglieder damit bewältigen müssen. Daraus kann der / die BeraterIn erste Ziele des Gesamtprozesses, Maßnahmen der Teamentwicklung sowie konkrete Methoden und Interventionen wie Einzel- oder Gruppen Coachings ableiten. Coaching als ein Instrument der Teamentwicklung bietet hierbei einen Ansatz, der insbesondere die Beziehungs- und Kommunikationsdynamiken innerhalb von Teams in den Fokus rückt. Neben Erstgesprächen mit KlientInnen sind ebenso Konfliktgespräche, Gespräche zur Stärkung der Zielidentifikation, Coachings zur Verbesserung der Beziehungen in der Gruppe oder zur Klärung von Rollen und Rollenerwartungen von den Coaches mögliche anwendbare Themenfelder (vgl. Schmidt et al. 2011, S. 211).

In all diesen Fällen schauen Coach und Coachee auf die Arbeitswelt des Coachee, die es zu meistern gilt. In einem geführten Prozess suchen sie gemeinsam nicht die richtige, jedoch die beste Sicht für den Coachee und ein dementsprechendes Handeln. So wurden in Unternehmen umfassende Coaching Programme organisiert, um Führungskräfte aber auch MitarbeiterInnen in diesem „permanenten Lernen“ zu unterstützen (vgl. ebd.). Nach Durchführung des Coachings wird im Rahmen einer Evaluation die Erreichung der zuvor definierten Erfolgskriterien ermittelt, um weitere Maßnahmen darauf abzustimmen. Zudem ist es möglich, neue Ziele zu definieren oder andere Methoden anzuwenden (vgl. Schmidt et al. 2011, S. 203). Dabei ist stets ein Rückbezug auf die bisher gemachten Erfahrungen innerhalb des Coaching Prozesses ratsam.

3 Systemisches Coaching – ein Erfolgsfaktor in der Teamentwicklung?

Im folgenden Kapitel wird der Frage nachgegangen, inwieweit systemisches Coaching als ein Erfolgsfaktor für die Teamentwicklung betrachtet werden kann. Dabei werden zu Beginn Potentiale systemischen Coachings in der Teamentwicklung herausgearbeitet. Anschließend werden mögliche die Grenzen des systemischen Coachings erörtert und mit den Chancen und Potentiale zur Beantwortung der Ausgangsfrage gegenübergestellt.

3.1 Potenziale systemischen Coachings in der Teamentwicklung

Systemisches Coaching findet in der Teamentwicklung inhaltlich und organisatorisch im Umfeld von Organisationen statt und bietet vielfältige Potentiale für die Entwicklung von Teams innerhalb dieser Organisationen. Dabei besteht eine Kopplung des Coaches, sowie des Coachees mit seinem Übergeordneten System, der Organisation. Coaching kann entweder direkt an den Einzelpersonen auf der individuellen Ebene hinsichtlich neuer Rollen oder Problemlagen oder gar in Gruppencoachings für Teamfindungsprozesse und -entwicklungen, zur Erhaltung der Teamperformance, aber auch zur Verbesserung ihrer Zusammenarbeit und Leistungsfähigkeit oder gar bei Teamkonflikten stattfinden. In der Regel werden für Gruppencoachings externe oder interne Coaches eingesetzt. Einzelcoachings können ebenso von ausgebildeten Coaches, aber auch der Führungskraft selbst durchgeführt werden. Bei Coaching auf Organisationsebene können seitens eines externen Coaches Strukturen und Prozesse und deren mögliche Veränderungen in den Blick genommen werden. Hier spricht man beispielsweise von Change-Management Prozessen.

Ein zentrales Potenzial liegt in der Förderung von **Reflexionsprozessen**. Mit der wachsenden Komplexität in Unternehmen und dem Aufkommen der systemischen Theorie änderte sich auch die Sichtweise auf die Aufgabe von Coaching. Coaching wurde weniger als Unterstützung des ständigen Hinzulernens betrachtet, sondern als Reflexion des Lernens selbst. So hat Coaching mit Hilfe von Fragetechniken, dem Einsatz von Tools hinsichtlich Kriterien der Wahl des Coaches sowie mittels Prozesssteuerung die Aufgabe, die Komplexität in den Blick zu nehmen, eigene Denk- und Handlungsmuster zu hinterfragen, zu reflektieren sowie zu reduzieren und alternative Perspektiven einzunehmen (vgl. Backhausen & Thommen 2017, S. 100-102).

Darüber hinaus stärkt systemisches Coaching die **Eigenverantwortung** von Teams und Einzelpersonen. Das Leitziel eines Coachings ist es, einzelnen Personen oder Gruppen einen Anstoß zu einem persönlichen, eigenverantwortlichen Lern- und Entwicklungsprozess zu geben, der sie dazu befähigt, ihre Aufgaben selbstorganisiert bzw. selbstreguliert anzugehen. Zudem strebt in der Regel jedes Teammitglied nach Anerkennung als Person und seiner eigenen Fähigkeiten. Je höher nun die empfundene Wertschätzung der einzelnen Teammitglieder, desto größer ist auch die Kooperationsbereitschaft und Energie zur produktiven Mitwirkung im System gegeben. Dieses Ziel der Selbsthilfe soll erreicht werden, indem innerhalb des Coachings, beispielsweise durch Fragetechniken, die Wahrnehmungsfähigkeit und die Selbstreflexion eines jeden Teammitgliedes gefördert wird. Die Teammitglieder sollen dabei

lernen, das eigene Verhalten deutend zu verstehen und auf dieser Basis selbstständig Lösungsmöglichkeiten für Probleme zu entwickeln und umzusetzen. Zudem sollten die gegebenen Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation untersucht und so verändert werden, dass ein Team sich in zieldienlicherer Weise als bisher selbstorganisieren kann. Da Lösungen nicht vorgegeben werden, entwickeln die Teammitglieder eigenständig Handlungsstrategien, was wiederum zu einer höheren Identifikation und Nachhaltigkeit der Ergebnisse führt.

Ein weiterer Vorteil besteht in der Verbesserung der **Kommunikation**. Systemisches Coaching macht implizite Erwartungen, Annahmen und Beziehungsmuster sichtbar, wodurch Missverständnisse reduziert und ein offenerer Austausch ermöglicht werden können.

Auch im Umgang mit **Konflikten** zeigt systemisches Coaching Potenziale. So kann Coaching als Defizitansatz bei Konflikten oder Problemlagen von Teams helfen. Ebenso kann Coaching als Präventivansatz störend empfundene Verhaltensweisen oder Situationen von Teams oder MitarbeiterInnen sichtbar machen oder mittels eines Potentialansatzes neue Wege und Möglichkeiten aufzeigen, Potentiale und Ressourcen zu aktivieren. Im Prozess können sich diese Ansätze fließend zeigen. Dabei werden die Konflikte nicht individualisiert, sondern als Ausdruck systemischer Dynamiken verstanden. Dies ermöglicht eine Entlastung der Beteiligten und eröffnet neue Lösungsräume.

Nicht zuletzt unterstützt systemisches Coaching insbesondere mit Hilfe seiner Langzeitwirkung Teams in **Veränderungsprozessen**. Die im Coachingprozess erworbenen Kompetenzen, wie beispielsweise die Fähigkeit der Selbstreflexion oder der Teamkommunikation sind mit der letzten Coachingstunde noch lange nicht abgeschlossen, sondern gehen über den offiziellen Abschluss des Coachings hinaus. Indem Coaching den Umgang mit Unsicherheit fördert und die Anpassungsfähigkeit erhöht, werden diese Ressourcen über das Coaching hinaus durch die Mitarbeiter fortgeführt. Dies kann einen nachhaltigen Systemwandel mit sich bringen.

3.2 Grenzen systemischen Coachings

Es wurde bereits beschrieben, dass die Teamentwicklungsmaßnahme einer persönlichen Entwicklung und der betrieblichen Effektivitätssteigerung gleichermaßen dient. Doch sind dabei die Motive von Betrieben und Beschäftigten in Übereinstimmung zu bringen? So würde das Interesse der Organisation beispielsweise eher in der Bindung des Personals oder einer der Organisation dienlichen Qualifikation, angepasst an die Arbeitsplatzstruktur sowie der Stellung

im Unternehmen begründet sein. Der/ die Angestellte hingegen habe eher Interesse an einer Qualifikation, die über die spezifischen Kontexte des Betriebes hinausragen und somit eine überbetriebliche Mobilität auf dem Arbeitsmarkt sichert. In Großkonzernen werden für das Coaching zumeist eigene Mitarbeiter geschult, um dieses für andere MitarbeiterInnen durchzuführen. Zum Teil finden zwar externe Schulungsmaßnahmen statt, jedoch werden diese von jenen durchgeführt, welche ebenso wirtschaftliche Gewinne anstreben. Dies birgt die Gefahr einer gewissen Befangenheit.

Mit der Frage, ob Coaching in Unternehmen gewinnbringend eingesetzt werden kann, öffnet sich ein weiteres potenzielles Problem: Coaching ist im Normalfall ein sehr persönliches Geschehen zwischen Coach und Coachee. Ohne Zustimmung und aktive Mitarbeit des Coachee, würde ein Coaching Prozess nicht funktionieren. Jedoch ist es im organisatorischen Setup nicht nur eine persönliche Angelegenheit, wenn das Coaching vom Unternehmen organisiert und bezahlt wird. So erwartet das Unternehmen einen Mehrwert und der Coach steht im Spannungsfeld zwischen Organisation, Rolle, Funktion und eigener Person, gerade wenn er bzw. sie selbst Teil der Organisation ist.

Betrachtet man diesen Aspekt einmal genauer, erhält der Coach zu Beginn einen Auftrag des Systems, sich in „innere Angelegenheiten einzumischen“. So entsteht eine problemorientierte Auftragsdefinition seitens des Auftraggebers. Die Aufgabe des Coaches ist nach dieser Ansicht dann, das Problem des Klienten durch Informationssammlung sowie Analyse der Ursache und Wirkung zu verstehen. Jedoch ist dieses Konstrukt eines Problems aus der Wirklichkeit des Auftraggebers, welcher ein Ist-Problem aus seiner Sicht definiert und dann vorgibt, wie eine Soll-Seite auszusehen hat. Die Basis der Inanspruchnahme von Coaching ist demnach eine vom Kunden festgestellte Ist-Soll-Diskrepanz, also eine Differenz zwischen der gegebenen und gewünschten Situation. Für den Coachee, der in der Wirklichkeit des Auftraggebers womöglich durch sein Verhalten den ist-Zustand erzeugt, kann wiederum eine andere Wirklichkeit haben und diese Probleme nicht wahrnehmen. Veränderung kann nur geschehen, wenn die Ist-Situation auch vom Coachee schlechter bewertet wird, als die Soll-Situation, demnach ein Leidensdruck, oder Wunsch zur Veränderung stark genug ist (vgl. Backhausen & Thommen 2017, S. 112-114). Diese Ambivalenz eines Problemsystems lässt sich als Koordinations- und Kommunikationskonflikt zweier Anteile desselben Systems verstehen und macht einen Coaching Prozess komplex. Der Arbeitsauftrag des Auftraggebers kann also mit den Zielen des Coachees bzw. der Gruppe kollidieren. Zudem kann es außerdem sein, dass selbst der Auftraggeber dem Coachingprozess sowie der Entwicklungsarbeit der Gruppe beiwohnt. So

liegt ein Teil professioneller Teamarbeit schon darin, die im Auftrag enthaltenen Ziele mit denen der Teilnehmer des Coaching Prozesses sowie dem womöglich beiwohndem Auftraggeber in Einklang zu bringen (vgl. Harramach et al 2019, S. 9-19).

Ist der Coach dann noch intern im gleichen Unternehmen angestellt, kann der Coaching Prozess unter Umständen zusätzlich erschwert werden, da er vermutlich einen Großteil der Selbstverständlichkeiten des Unternehmens teilt und damit zugleich auch den beschränkten blinden Fleck, den es in einem systemischen Coaching aufzudecken gilt.

Coaching und Personalentwicklung dürfen sich ebenso nicht damit zufriedengeben, kurzfristige Lernerfolge zu generieren. Auch muss der Coach beachten, dass er nicht die Probleme des Coachees direkt löst, sondern ihm hilft, seine Probleme selbst zu lösen. Coachings sind vielmehr erst dann effektiv, wenn es gelingt, auch Lerntransferprozesse zu ermöglichen (vgl. Ryschka et al. 2011, S. 363). So muss das Gelernte generalisierungsfähig auf veränderte Kontextbedingungen der beruflichen konkreten Herausforderung anpassbar sein und eine Lerntransfermotivation der Coachees gefördert werden, sodass sie das Gelernte langfristig aufrechterhalten und aktiv in ihren Arbeitsalltag integrieren. Nur so gelingt auch eine langfristige Steigerung der Effizienz sowie persönliches Wachstum von Einzelpersonen und in Teams.

Coaching funktioniert nur, sofern sich Coachee bzw. das Team und Coach darauf einlassen und eine aktive Mitarbeit anstreben. Der Beratungsschwerpunkt richtet sich hierbei vor allem auf Problemstellungen, für die es kein eindeutig richtiges Handeln in Form von präskriptiven Regeln gibt. Beispielhaft können organisationale Veränderungen, die Übernahme neuer Rollen bzw. Funktionen, die Bewältigung von Konflikten oder Aspekte der Führungskompetenz und Persönlichkeitsentwicklung genannt werden. Solche Anlässe erlauben meist keine allgemeingültigen Lösungen (vgl. Ryschka, 2011, S. 102 f). Ferner kann Grund der Inanspruchnahme auch eine schwierige oder blockierende Situation wie individuelle Überlastungsgefühle von Einzelpersonen oder Gruppen, Schwierigkeiten in der Einschätzung und Beurteilung von Entscheidungssituationen, eine Verbesserung der Handlungsunfähigkeit oder gar erst Befähigung dieser oder undurchsichtige strategische Situationen sein. Da es im Coaching Prozess um eine Veränderung der Sicherheit gebenden Wirklichkeitskonstruktionen sowie verankerte Gefühle, Ängste, Sorgen oder gar bewegende Beziehungen geht, ist es umso wichtiger, dass die Beziehung zwischen Coachee und Coach wertschätzend sowie auf Vertrauen und Halt fußt. Solch ein verlässliches Arbeitsbündnis schafft Mut für den Coachee und Risikobereitschaft zum Anstoßen eines Veränderungsprozesses.

Ein weiterer begrenzender Faktor ist die Freiwilligkeit der Teilnahme. Coachingprozesse setzen Offenheit und Bereitschaft zur Teilnahme an einem Coaching sowie der Selbstreflexion voraus. Werden Teams oder einzelne Mitglieder zur Teilnahme verpflichtet, oder findet Coaching ohne direkten Auftrag statt, kann dies die Wirksamkeit erheblich einschränken. Zudem besteht die Gefahr der Rollenunklarheit. Unklare Erwartungen an Ziel, Dauer oder Nutzen des Coachings können zu Enttäuschungen führen. Ein Coaching ohne Auftrag kann sogar neue Konflikte schaffen. Auch zeitliche und finanzielle Ressourcen stellen in vielen Organisationen eine Begrenzung dar, gerade wenn ein Team oder MitarbeiterIn zeitlich oder finanziell bedingte Zielvorgaben seitens der Führungskraft zu erfüllen hat. Kritisch zu betrachten ist zudem die Gefahr der Entpolitisierung organisationaler Probleme. Wenn systemisches Coaching strukturelle Missstände individualisiert oder auf Beziehungsebene verlagert, können notwendige organisationale Veränderungen aus dem Blick geraten.

3.3 Gegenüberstellung von Potenzialen und Grenzen

Die Betrachtung der Potenziale und Grenzen zeigt, dass systemisches Coaching weder als Allheilmittel noch als wirkungsloses Instrument verstanden werden kann. Seine Stärke liegt insbesondere in der nachhaltigen Förderung von Reflexionsfähigkeiten, Kommunikation, im Umgang mit Konflikten und der Stärkung der Eigenverantwortung und Selbstorganisation für Teams und Einzelpersonen. Gleichzeitig hängt der Erfolg systemischen Coachings stark von den organisationalen Rahmenbedingungen, der Haltung der Beteiligten sowie der professionellen Kompetenz des Coaches ab. Dort, wo strukturelle Probleme, wie organisationale Macht- und Hierarchiestrukturen dominieren oder Veränderungsbereitschaft fehlt, stößt systemisches Coaching an seine Grenzen. Systemisches Coaching kann strukturelle Probleme nicht auflösen, wenn diese außerhalb des Einflussbereichs des Teams liegen. Ein erfolgreicher Einsatz kann daher eine realistische und objektive Erwartungshaltung sowie eine Einbettung in umfassendere Organisationsentwicklungsprozesse voraussetzen.

Coaching stellt einen für Coach und Coachee sensiblen und emotionalen Lernprozess in einer für den Coachee schwierigen oder blockierenden Situation wie individuelle Überlastungsgefühle in einem darüber hinaus komplexen System, der Organisation, dar. Die komplexen Systeme sind nicht eindeutig steuerbar, jedoch kann man Impulse setzen, indem man für das System zur relevanten Umwelt wird und so seine Sichtweise verändert, zu alternativen Wirklichkeitsbeschreibungen anregt und neue Handlungsspielräume eröffnet. So kann ein erfolgreicher Coaching Prozess gelingen, wenn der Coach die Realität nicht als eine

Realität, sondern als eine Vielfalt von Sichtweisen zulässt, auf dynamische Prozessverläufe und dynamische Beziehungen achtet, Verhaltensweisen als Lösungsstrategien jeglicher Art annimmt und kein diagnostisches Ursache-Wirkungs-Prinzip und Situationsfragen erfragt, sondern diese mit prozessdienlichen Fragen wie Kontextfragen: „Unter welchen Kontextbedingungen geschieht das“, Reframing: „Was ist das Gute daran“ oder durch zirkuläre Fragen: „Was würde dein Arbeitskollege dir raten“ ersetzt. Zudem sollte die Beziehung aufgrund der möglicher Überlastungssituationen immer auf gegenseitigem Vertrauen und Wertschätzung fußen.

Weiterhin besteht aufgrund eines Koordinations- und Kommunikationskonflikt eine auftretende Ambivalenz eines Problemsystems zweier Anteile desselben Systems, die des Auftraggebers sowie des Coachees. Diese ist vom Coach schnell zu erfassen, sowie in eine Beobachterhaltung zu bringen. So besteht die Rolle des Coaches bei einer Vermittlung eines Auftrages darin, rasch die Rolle des Beobachters zweiter Ordnung einzunehmen, um so eine Botschaftsarbeit zu betreiben und durch Konfliktmanagement dem Coachee zu einer für ihn möglichen Lösung und somit einem Erfinden einer neuen Intervention zum Sollzustand zu leiten, die am ehesten in die gewünschte Richtung führt. Dabei sollte der Coach auch verhindern, einseitige Koalitionen wie jene des Auftraggebers, der eigenen Funktion als beispielsweise Führungskraft oder gar der Organisation anzunehmen, um einen Widerstand oder gar Rückfall zu vermeiden und den Raum zu einer Balancierung von Zielorientierung und Chancenorientierung seitens des Coachee offen zu lassen.

Coaching kann zu guter Letzt nur gelingen, wenn es einen klaren Auftrag und ein klares Ziel zwischen Coachee und Coach gibt.

4 Fazit und Ausblick

Zur Beantwortung der Ausgangsfrage: „Welche Potentiale und Grenzen bietet systemisches Coaching für die Teamentwicklung in Organisationen“ stellt sich mehr denn je die Frage, auf welche Art und Weise die Teamentwicklung langfristige persönliche Team-, MitarbeiterInnen- aber auch Unternehmens-Erfolge nachhaltig unterstützen kann, gerade in einem komplexen, sich stetig veränderndem System. Die Teamentwicklung, speziell das Coaching versucht sich diesem Problem zu stellen. Die Kompetenz und der damit verbundene Erfolg von Teams sind ein komplizierter Balanceakt zwischen fachlicher Tiefe, breit angelegter Motivationskunst und Kontinuität sowie differenzierten, sozialen Fähigkeiten. Die Unternehmensverantwortlichen

müssen sich immer stärker als Unterstützer und Coaches der Entwicklungsprozesse ihrer MitarbeiterInnen verstehen. Darüber hinaus bedarf es einer Begleitung in Form von professionellem Coaching, wenn es darum geht, die Ziele der Entwicklung zu definieren, Lösungswege aufzuzeigen und nachhaltig zu verändern. Coachingmethoden geben Raum für Reflexion und Feedback und unterstützen Teams, MitarbeiterInnen und Führungskräfte individuell dabei, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen weiterzuentwickeln, ihre Leistung zu steigern, ihre beruflichen Ziele und persönlichen Werte zu identifizieren und mit den Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Gefordert ist nicht eine reaktive, sondern eine proaktive, in die Zukunft gerichtete Teamentwicklung mittels Coachings. Die Verwendung von Coaching in der Teamentwicklung kann neue Impulse der Kompetenz- und Ressourcenförderung einzelner Teammitglieder oder Teams geben und damit auch zusätzliche motivationale Möglichkeiten und Chancen eröffnen.

Die vorliegende Hausarbeit ging der Frage nach, welche Potenziale und Grenzen systemisches Coaching für die Teamentwicklung in Organisationen bietet. Die Analyse zeigt, dass systemisches Coaching über ein hohes Potenzial verfügt, insbesondere im Hinblick auf die Förderung von Reflexion, Kommunikation und Selbstorganisation innerhalb von Teams. Durch seinen ressourcen- und lösungsorientierten Ansatz ermöglicht es Teams und MitarbeiterInnen, eigene Handlungsspielräume zu erkennen und nachhaltig zu nutzen.

Gleichzeitig wurden deutliche Grenzen sichtbar. Systemisches Coaching kann organisationale Machtstrukturen, fehlende Ressourcen oder strukturelle Fehlentwicklungen nicht ersetzen oder auflösen. Zudem ist seine Wirksamkeit stark von der Freiwilligkeit der Beteiligten sowie von klaren Ziel- und Rollenvereinbarungen abhängig. Am Ende eines Auftrags wird bezogen auf den Auftrag des Unternehmens vom Coachee erwartet, dass die Aufgabe der Organisation erfüllt ist, die Soll-Diskrepanz wieder hergestellt und gleichwohl der Coachee eine persönliche Entwicklung als Ergebnis davonträgt. Ziel sollte es sein, einen Zuwachs an Flexibilität, Entscheidungsfähigkeit, sozialer Kompetenz im Umgang mit dem System Organisation sowie ein gutes Wir-Gefühl im Team zu generieren. Voraussetzungen für einen Coach sind hier, den Hürden auf sensible Weise zu begegnen, in der Position des Beobachters zweiter Ordnung zu bleiben, keine Manager-Perspektive einzunehmen oder gar Ratschläge zu geben und Neutralität hinsichtlich Beteiligten (Auftraggeber) und Betroffenen (Coachee), aber auch hinsichtlich der ins Auge gefassten Lösung oder Veränderungen zu wahren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass systemisches Coaching weder als universelles Erfolgsinstrument noch als wirkungslos zu bewerten ist. Vielmehr entfaltet es seine Wirkung

dann, wenn es reflektiert eingesetzt und in umfassendere Organisationsentwicklungsprozesse eingebettet wird. Für zukünftige Recherchen erscheint insbesondere die Kombination systemischen Coachings gemeinsam mit strukturellen Organisationsentwicklungsmaßnahmen vielversprechend.

5 Literaturverzeichnis

Backhausen, W., Thommen, J.-P. (2017): *Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung.* 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Harramach, N., Köttritsch, M., & Veličković, N. (2019): *Wir sind Team: Ein neuer Blick auf Teamentwicklung.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kraft, Nina C. (2024): *Erfolgreiche Implementierung von Coaching und Mentoring in Unternehmen.* Springer-Verlag GmbH.

Kraft, Nina C. (2024): *Coaching für HR-Profis. Grundlagen, Praxisanleitungen und Fallbeispiele.* Springer-Verlag GmbH.

Kotrba, V., & Miarka, R. (2019): *Agile Teams lösungsfokussiert coachen.* 3. Auflage. Heidelberg: dpunkt.verlag GmbH.

Ryschka, J., Solga, M., & Mattenklott, A. (2011): *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele.* 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Ryschka, J., & Tietze, K.-O. (2011): Instrumente der Personalentwicklung. Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze. In J. Ryschka, M. Solga, & A. Mattenklott, *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele.* 3. Auflage, S. 95–136. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Schmidt, J. M., Köppen, H., Breimer-Haas, N., & Leppkes, B. (2011): Teamorientierte Personalentwicklungsansätze. In J. Ryschka, M. Solga, & A. Mattenklott, *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele.* 3. Auflage, S. 199–222. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.