

Vera Kleinen

**Systemisches Teamcoaching
als Werkzeug zur Förderung der Lernkultur**
- Ein beispielhaftes Modellvorgehen

Abschlussarbeit im Rahmen der Weiterbildung
zur:zum systemischen Coach:in bei der
InKonstellation Coaching Akademie

Köln, den 28.03.2026

Inhalt

Einleitung und Forschungsinteresse	3
Systemisches Coaching.....	4
Woher kommt das System im Coaching und was ist damit gemeint?.....	4
Konstruktivismus als Grundhaltung des Systemischen Coachings.....	5
Systemisches Coaching im Einzel- und Teamsetting.....	6
Lernkultur im organisationalen Kontext	7
Wie ist Lernkultur zu verstehen? – Ein Definitionsversuch	8
Rolle, Auswirkungen und strategische Einflüsse der Lernkultur	9
Teamcoaching als Werkzeug der Lernkulturentwicklung	10
Modell und Experiment	10
Reflexion und Ausblick	20
Quellen.....	21

Anmerkung der Autorin zur in dieser Arbeit verwendeten Schreibweise

Im Sinne der Gleichberechtigung Aller wird in dieser Arbeit mit Doppelpunkt gegendert. Zudem wird der verallgemeinernde Begriff „man“ vermieden und wenn nicht anders möglich mit dem Wort „mensch“ (kleingeschrieben) ersetzt. Ziel dieser Schreibweise ist es, dass sich alle Menschen unabhängig ihres Geschlechtes und ihrer Identität in dieser Arbeit angesprochen fühlen.

Einleitung und Forschungsinteresse

Wie lernen Teams und Unternehmen? Ab wann kann in einem Team oder Unternehmen eine Lernkultur definiert werden und wie kann diese Kultur bewusst und/oder unbewusst gestaltet werden? Welche Rolle kann systemisches Coaching einnehmen, um die Auseinandersetzung mit und die Gestaltungen von einer Lernkultur zu fördern? – Diesen Fragen widmet sich die nun folgende Arbeit.

Selten gab es so viel Wandel in der Arbeitswelt durch Technik wie seit der Erfindung des Internets wie in den vergangenen 20 Jahren. Von *Boomer:innen*, die sich nun mehr und mehr Richtung Ruhestand bewegen, bis hin zur *Generation Z* (und beinahe schon bis hin zur *Generation Alpha*, denn auch diese findet nun Stückweise den Weg Richtung Ausbildung und Studium) sind Menschen unterschiedlichen Alters Mitarbeitende von Unternehmen und bringen ihre jeweiligen Charakteristika der Zeit, in der sie aufgewachsen sind und Lernen gelernt haben, mit. Nicht selten bilden Menschen ein altersdiverseres Team. Ein Team, dass sich Generationenkonflikten ausgesetzt sieht – eine Herausforderung, die zur Spaltung, aber auch zum gemeinsamen Lernen führen kann. Agile Teams arbeiten an Projekten und mit unterschiedlichen Rollen, Qualifikationen und Kompetenzen und schauen mit vielfältigen Blicken auf das jeweilige Projekt. Zum Beispiel aus Sicht des Projektmanagements, des Programmierens, der Usability und der grafischen Gestaltung. Auch hier lauern Spannungsfelder, derer durch die Haltung aller, eine effektive Lernkultur gestalten und leben zu wollen, begegnet werden können. Doch wo sollen Unternehmen und Teams in Zeiten der VUKA-Welt ansetzen, um ihre Lernkultur entsprechend zu entwickeln?

In dieser Arbeit wird aufgezeigt, wie systemisches Teamcoaching den Prozess der Lernkulturgestaltung unterstützen kann und ein beispielhaftes Modell für dessen Einsatz vorgeschlagen, auf der nachfolgend eine empirische Forschung vorgenommen werden kann. Diese Arbeit hat daher nicht den Anspruch die wissenschaftlich fundierte Antwort auf die Forschungsfrage „inwiefern systemischen Teamcoachings zu einer offenen Lernkultur beiträgt?“ bereitzustellen, sondern sich dieser Frage mithilfe eines Modells, welches in der Praxis Erprobung erfahren kann, anzunähern. Eine detaillierte Analyse anhand von x Experimenten nach dem vorgeschlagenen Modell sowie der Evaluation dieser bietet diese Arbeit nicht. Vielmehr vermag die Arbeit diese wissenschaftliche Betrachtung und Erprobung unterstützen.

Systemisches Coaching

Laut dem Duden kommt das Wort *System* aus dem Spätlateinischen und Griechischem und bedeutet „aus mehreren Teilen zusammengesetztes und gegliedertes Ganzes“ (Duden 2026). Weitere Definitionen, die hier aufgeführt werden, sind, dass ein System ein wissenschaftliches Schema ist, ein Prinzip, nach dem etwas gegliedert oder geordnet wird sowie eine Form der staatlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Organisation. In der Naturwissenschaft spricht man davon, dass ein System die Gesamtheit von Objekten ist, die sich in einem ganzheitlichen Zusammenhang befinden und durch die Wechselbeziehungen untereinander gegenüber ihrer Umgebung abzugrenzen, und in der Sprachwissenschaft kann unter einem System etwas ähnliches verstanden werden, nämlich die Menge von Elementen, zwischen denen bestimmte Beziehungen bestehen (vgl. Duden 2026). Doch was ist es nun oder ist es alles? Wie wird das System im Coaching betrachtet bzw. wieso ist diese Betrachtungsweise relevant und was geschieht bei Einzel- und Teamcoachings? Den Fragen gibt dieses Kapitel die entsprechenden Antworten.

Woher kommt das System im Coaching und was ist damit gemeint?

Die Ursprünge der systemischen Arbeit haben kein alleiniges Theoriegebilde, sie finden interdisziplinär in verschiedenen Wissenschaften ihr Zuhause. So hat neben der Systemtheorie, die Kybernetik, die humanistische Psychologie sowie die Informations- und Kommunikationstheorie ihren Beitrag zu dem sich in dieser Arbeit bezogenen Verständnis des systemischen Ansatzes geleistet. Die Systemtheorie, die interdisziplinäre Wissenschaft, in der Systeme zur Erklärung komplexer Phänomene herangezogen werden, und die zum Beispiel in der Soziologie von dem deutschen Wissenschaftler Niklas Luhmann geprägt wurde, bildet die Grundlage der Begriffsklärung *System* dieser Arbeit. Luhmann definierte Systeme über den Weg der Abgrenzung, dabei führte er das Begriffspaar System/Umwelt ein und definierte die Umwelt in Abgrenzung zu dem System als „alles, was das System nicht ist“ (Rastelli 2019). Seine Absicht war die Reduzierung der Komplexität und die Konzentration auf das eine zu betrachtende soziale System mit dem Ziel eine Beschreibung einzelner gesellschaftlicher Systeme zu ermöglichen. Er war der Auffassung, dass jedem gesellschaftlichen System eine Struktur zugrunde liegt, die sich auch in anderen Systemen oder Lebensbereichen wiederfinden lässt und bezeichnet diese Systeme als *selbstreferenziell*. Darunter versteht sich, dass die Systeme sich auf sich selbst beziehen und sich selbst herstellen. „Hierfür benutzt Luhmann den Kunstbegriff der *Autopoiesis*. Die Systeme grenzen sich von ihrer Umwelt ab und haben alle einen spezifischen binären Code, im Rechtssystem zum Beispiel Recht-Unrecht. [...] Jedes System hat seine ihm eigene Struktur“ (Rastelli 2019). Diese Struktur wird durch Erwartungen sowie die Erwartungen an die Erwartungen (Erwartungserwartung) bestimmt und geben dem System somit eine Funktion und den Personen im System eine Vorstellung, wie sie zu handeln haben, was für Luhmann entscheidend ist. Ein System definiert sich über seine Funktion in Abgrenzung zu anderen, sprich zum Umfeld, die die Funktion nicht teilt (vgl. Migge 2018, S. 507 ff.). Gregory Bateson verstand aufbauend auf den technischen systemtheoretischen Ansätze Shannon Weavers, dass die in einem sozialen System handelnden Personen, die eben dieses System zu einem sozialen System machen, maßgeblich für Veränderungen im System selbst sind und Einfluss auf ihre Umwelt haben, Luhmann hingegen sieht nicht die Menschen als maßgeblich für ein soziales System, sondern die Kommunikation zwischen diesen. Nur die Aufrechterhaltung der Kommunikation führt zu dem Erhalt des sozialen Systems und zur Abgrenzung von anderen sozialen Systemen. Auch Paul Watzlawick und die Palo-Alto-Gruppe beschäftigen sich aufbauend auf Bateson mit menschlicher Kommunikation und Interaktion. Erkenntnisse wie die, dass man nicht nicht kommunizieren kann, jede Äußerung eine Inhalts- und eine Beziehungsbotschaft enthält und Beziehungen durch Kommunikationsabläufe bedingt ist (Paul Watzlawick) wurden von Friedemann von Schulz im

bekannten Vier-Ohren-Modell weitergestrickt (vgl. Migge 2018, S.499 ff.) und sind maßgeblich für die Definition eines sozialen Systems, welches diese Arbeit nun wie folgt festhält:

Ein soziales System ist ein System aus Menschen, die miteinander kommunizieren und dadurch in Beziehung zueinanderstehen. Daraus generieren sie eine gemeinsame Funktion, einen gemeinsamen Sinn, weshalb sie stetig miteinander in Kommunikation bleiben. Bricht diese Kommunikation vollständig ab, erlischt das soziale System. Beispiele für ein soziales System kann eine Familie, ein Team in einer Arbeitsorganisation oder eine Fußballmannschaft sein.

Konstruktivismus als Grundhaltung des Systemischen Coachings

Ausgehend von dieser Definition des sozialen Systems ist es für diese Arbeit notwendig die Grundhaltung des Systemischen Coachings, die Theorie des Konstruktivismus, die auf der Systemtheorie basiert, aufzuführen. Sie beschreibt, wie Informationen in einem System weitergegeben werden, sprich, die Art und Weise der Kommunikation zwischen Menschen und ihr Verhalten als Aktion und Reaktion zueinander (vgl. Migge 2018, S. 508 f.).

In den 80er Jahren brachte der radikale Konstruktivismus mit der Kybernetik erster und der Kybernetik zweiter Ordnung zwei wesentliche Erkenntnisse in die systemische Arbeit. Doch was können wir darunter verstehen?

Die Kybernetik erster Ordnung beschreibt das, was wir beobachten, wenn wir ein System in sich betrachten. Wir beobachten, wie in einem bestimmten System kommuniziert wird, wie die Menschen in dem System mit Meinungsverschiedenheiten und Konflikten umgehen, wie die Dynamik des Systems auf uns wirkt. Die Kybernetik zweiter Ordnung hingegen befasst sich mit der Beobachtung der Beobachtung und fragt sich, welche Interpretationen finden bei der Beobachtung des Systems in der:dem Beobachter:in statt und erkennt, dass jede:r Beobachter:in einen Einfluss auf das System hat und somit das System dadurch verändert. Sprich, die Wahrnehmung, die jede einzelne Person in einem System in sich erzeugt hat, verändert das System (vgl. Migge 2018, S. 508 ff). So geht der Konstruktivismus als eine erkenntnistheoretische und pädagogische Theorie davon aus, dass Wissen und Wirklichkeit nicht objektiv vorgegeben sind, sondern vom Individuum aktiv konstruiert werden. Das bedeutet, Menschen nehmen ihre Umwelt nicht einfach passiv wahr, sie erschaffen ihre eigene Realität basierend auf Erfahrungen, Interpretationen und sozialen Interaktionen. Der Konstruktivismus in seiner radikalsten Form geht davon aus, dass es keine objektive Wirklichkeit gibt, die unabhängig von dem:der Beobachter:in existiert. Stattdessen wird angenommen, dass jedes Individuum seine eigene "Welt" mittels kognitiver Strukturen und Prozesse konstruiert. Diese Sichtweise wurde u.a. von Paul Watzlawick, Humberto Maturana und Ernst von Glasersfeld vertreten (vgl. Migge 2018, S. 518). „Durch begriffliche und gedankliche Unterscheidungen, die wir treffen, bilden wir nicht die Wirklichkeit ab, sondern erschaffen unser ganz persönliches Bild der Wirklichkeit“ (Migge 2018, S. 518).

Dieser Ansatz bildet den Leitgedanken des systemischen Coachings und die Haltung, die die Coach:innen einnehmen. Alle Personen sowie deren Verstrickungen in andere Systeme haben Einfluss auf das im Coaching relevante System der zu coachenden Person. Eine objektive Wahrnehmung/ ein „So-und-nicht-anders-ist-es“ gibt es nicht, da die Wahrnehmungen von Personen unterschiedlich sind und ihrer Interpretation und somit auch ihrem Erfahrungswissen unterliegt. Dies gilt sowohl für das im Coachingsetting zu betrachtende System, als auch für den:die Coach:in, der:die sich darauf beruft, über keine reine Wahrheit zur verfügen. Durch die Schilderung der Wahrnehmung des Gegenübers (des:der Coachee) versucht sich der:die Coach:in der Realität des Gegenübers durch Fragen anzunähern.

Systemisches Coaching im Einzel- und Teamsetting

Wenn mensch das Wort *Coaching* bei Google sucht, kommen unzählige Ergebnisse zu Tage. Der Hintergrund liegt darin, dass der Begriff nicht geschützt ist und es somit keine einheitliche Definition gibt. Die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (abgekürzt DGSv) definiert Coaching wie folgt: „Coaching richtet sich an Rollen- und Funktionsträger*innen, oft Führungskräfte, in Organisationen, deren Ziel es ist, ihr Handlungsrepertoire zu erweitern. Es ist meist anlassbezogen, lösungsorientiert und zeitlich begrenzt. Und zwar mit Blick auf eine ganz bestimmte professionelle Fragestellung oder Herausforderung. Coaching unterstützt bei der Selbstreflexion und bei der Erprobung neuer Verhaltensweisen. Es richtet sich an Einzelpersonen oder Teams“ (DGSv 2026). Dabei beschreibt der Vorstand der Gesellschaft, dass es darum geht, „individuelle oder kollektive berufliche Handlungskompetenz zu entwickeln und fachliche, personale und interaktionelle Potenziale rollenbezogen zu entfalten – immer vor dem Hintergrund spezifischer beruflicher Herausforderungen. [...] Coaching spannt berufliche Lern- und Entwicklungsprozesse zwischen einer Ausgangssituation und einer erwünschten Zielsituation auf und gestaltet sie dann“ (DGSv 2026).

Auch die Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie e. V. (abgekürzt DGSF) begreift Systemisches Coaching als eine Form der Prozessberatung im beruflichen Feld, bei der „die Ebene der Organisation, der Rolle, der Funktion, der Person und der individuellen Persönlichkeit“ mit dem Ziel betrachtet wird, individuelle „Vorhaben sowie die persönlichen Kompetenzen des[:der] Klient[:in] und die Anforderungen der Organisation an ihn[:sie] als Funktionsträger[:in] zu reflektieren und zu einer Integration zu führen“ (DGSF 2026).

Beide Verbände legen damit den Fokus auf die Einbindung von Coaching im beruflichen Kontext, weshalb hier ein weiterer Definitionsversuch von Björn Migge in seinem Handbuch „Coaching und Beratung“ herangezogen wird, da er seine Definition in zwei Abschnitte teilt. Er beschreibt Coaching als „eine gleichberechtigte, partnerschaftliche Zusammenarbeit“ zwischen einem:einer Prozessberater:in und einem:einer gesunden Klient:in. Dabei nimmt die Person der Prozessberatung die Rolle des:der Coach:in ein, welche von dem:der Klient:in, folglich Coachee, beauftragt wird und den:die Coachee „bei einer Standortbestimmung, der Schärfung von Zielen und Visionen sowie beim Entwickeln von Problemlösungs- und Umsetzungsstrategien oder bei dem gezielten Ausbau von Kompetenzen und oder der verantwortungsvollen Steigerung von Leitung“ (Migge 2018, S. 30) unterstützt. Die Klient:innen sollen durch die gemeinsame Arbeit an Klarheit, Handlungs-, Leistungs- und Bewältigungskompetenz gewinnen. Langfristig soll dies zu einer besseren Lebensqualität und Übereinstimmung von Werten und Lebenswirklichkeit der Klient:innen führen. Dabei begreift er Coaching als einen handlungs- und ergebnisorientierten Prozess der Interaktion. Im Weiteren definiert Migge den Begriff des Business-Coachings gesondert als „die individuelle vorwiegend prozessorientierte Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen in Organisationen.“ Hier nennt er konkret die auftrags- und zielgebundene Entfaltung individueller mentaler und sozialer Schlüsselkompetenzen und konkreter Strategien zur Erfolgsverbesserung“ (Migge 2018, S. 30). Eine weitere Erwähnung soll hier das Coaching-Magazin finden, die eine empirische Studie zur Definition und Konzeptualisierung von Team-Coaching durchgeführt haben. Ziel war es zudem, Teamcoaching von Einzelcoaching abzugrenzen sowie von anderen Teaminterventionen wie Teamtraining, Teambuilding und Teamentwicklung. Aus der Studie formulierten Sie folgende Definition für Teamcoaching: „Auf der Grundlage der vorgestellten Analyse schlagen die Autor[:inn]en die folgende Definition von Team-Coaching vor: Team-Coaching ist eine teambasierte Lern- und Entwicklungsmaßnahme, bei der das Team als System betrachtet und die gemeinsam auf das gesamte Team angewendet wird. Der Fokus liegt auf der Teamleistung und dem Erreichen eines gemeinsamen Teamziels (oder Teilziels). Das Lernen im Team wird durch spezifische Team-Coaching-Aktivitäten zur Selbst- und Teamreflexion ermöglicht, die [von dem:der]

Team-Coach[:in] (oder mehreren) durch die Anwendung von Coaching-Techniken wie effektives, reflexives Fragen erleichtert werden, die das Reflexionsvermögen stärken, vertrauensvolle Beziehungen aufbauen und die Kommunikation verbessern. Ein[:e] Team-Coach[:in] gibt dem Team keine Ratschläge oder Lösungen. Team-Coaching erfordert [von dem:der] Coach[:in] erweiterte Coaching-Fähigkeiten wie das gleichzeitige Betrachten mehrerer Perspektiven und das Beobachten und Interpretieren dynamischer Interaktionen. Es wird in der Regel über eine Reihe von Sitzungen und nicht als einmalige Intervention angeboten“ (Coaching-Magazin 2019).

Da in all diesen Definitionen zwar teilweise systemische Elemente erwähnt werden, aber seine Bedeutung nicht greifbar wird, wird in dieser Arbeit ein neuer Versuch der Definition gewagt:

Systemisches Coaching ist eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe zwischen einem:einer Prozessbegleiter:in (Coach:in) und einem:einer gesunden Klient:in (Coachee), die durch eine eindeutige Auftragsklärung einen Prozess der Zusammenarbeit an der individuellen Fragestellung oder Herausforderung des:der Coachee beschreiten. Der Prozess ist anlassbezogen, ergebnis- und handlungsorientiert sowie zeitlich begrenzt. Der:die Coach:in unterstützt den:die Coachee in individuellen persönlichen und/oder beruflichen Lern- und Entwicklungsprozessen mit dem Ziel Klarheit sowie Handlungs- und Bewältigungskompetenz zu gewinnen.

Im Gruppen- bzw. Teamcoaching gestaltet sich die Zusammenarbeit entsprechend anhand der Herausforderungen der Gruppe/ des Teams. Hier liegt der Fokus auf der Spiegelung der unterschiedlichen Wahrnehmungen und Perspektiven der Gruppen-/Teammitglieder und der Unterstützung in Teamentwicklungsprozessen durch den:die Coach:in. Ziel ist es, dass ein gemeinsamer und offener Reflexionsrahmen entsteht, der die Erarbeitung an gemeinsamen Themen ermöglicht und die Beziehungen zueinander, als Gruppe bzw. Team, stärkt.

In beiden Varianten – dem Einzel- und Gruppen-/Teamcoaching – wird ein systemischer Blick auf die jeweilige Herausforderung geworfen, da sowohl im Einzelcoachingsetting das Umfeld (die verschiedenen Systeme) des:der Coachee beleuchtet und miteinbezogen wird als auch im Gruppen-/ Teamcoaching das gemeinsam geteilte System der Gruppe/ des Team im Vordergrund steht.

Lernkultur im organisationalen Kontext

In der gegenwärtigen Managementforschung besteht Konsens darüber, dass die Zukunftsfähigkeit von Organisationen in einem volatilen Marktumfeld, oft unter dem Akronym VUKA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) zusammengefasst, untrennbar mit ihrer Lernfähigkeit verbunden ist. Der Übergang von industriellen, tayloristischen Strukturen zu post-modernen, agilen Netzwerken markiert dabei einen Epochenwechsel, in dem Wissen zur zentralen Ressource wird. Dieser Wandel wird oft als Übergang von der „Lehrkultur“ zur „Lernkultur“ beschrieben. In diesem Kontext fungiert die Lernkultur als „Betriebssystem“ der Organisation, welches bestimmt, wie effizient neue Informationen verarbeitet und in wertschöpfende Kompetenzen transformiert werden (vgl. Foelsing und Schmitz 2021). Das Verhalten von Menschen in sozialen Gruppen und Organisationen ist wesentlich von der jeweiligen Kultur geprägt. Die Kultur als System aus informellen Regeln, Werten und Normen ermöglicht es den Menschen einer Organisation Komplexität zu reduzieren und schafft eine Form der Stabilität. Die Kultur bildet den systemischen Rahmen, in dem Menschen aufeinandertreffen und bestimmt ihr Miteinander. Richtig gesetzte Rahmenbedingungen, eine vorausschauende Unternehmenspolitik und eine sozialpartnerschaftliche Herangehensweise fördern eine Lernkultur, die den Bedürfnissen der Beschäftigten ebenso wie denen der Unternehmen gerecht wird (vgl. Bundeswirtschaftsministerium 2019, S. 5). Ein Teil dieser Kultur ist die Art, wie in Organisationen gelernt wird. Auch das Lernen ist

somit von den Werten, Normen und weiteren Rahmenbedingungen einer Organisation abhängig. „Die so verstandene Lernkultur ist gestaltbar: Im Fokus steht eine Lernumgebung, die Weiterbildung fördert und jedem Einzelnen sowie Unternehmen hilft, sich in einer wandelnden Welt zu bewegen. Eine Kulturveränderung hängt sowohl vom Arbeitsumfeld als auch von der Änderung der Erwartungshaltung des[:der] einzelnen Mitarbeiter[:in] ab“ (Bundeswirtschaftsministerium 2019, S. 6). Aber was bedeutet Lernkultur nun genau in den aktuellen Zeiten, insbesondere, wenn ihr hier die Wichtigkeit eines Betriebssystems gegeben wird, wie erweitert sie den Begriff der Weiterbildungskultur und welche Auswirkungen und Einflüsse hat die Lernkultur auf das jeweilige Unternehmen/ die jeweilige Organisation? Dem widmet sich die nun folgenden zwei Unterkapitel.

Wie ist Lernkultur zu verstehen? – Ein Definitionsversuch

Der Begriff der Lernkultur entzieht sich einer rein deskriptiven Betrachtung und muss als ein mehrdimensionales Konstrukt verstanden werden. Grundlegend bezeichnet Lernkultur die Gesamtheit der Wertvorstellungen, Denkhaltungen, Praktiken und infrastrukturellen Rahmenbedingungen, die das Lernen auf der Ebene des Individuums, des Teams und der Gesamtorganisation prägen (vgl. BMWi 2019 S. 6). Sie ist dabei als ein rückbezügliches, sozial-ökologisches System zu begreifen: Die individuelle Lernbereitschaft wird durch kulturelle Normen beeinflusst, während das kollektive Lernen wiederum die kulturelle Identität der Organisation formt. Eine Lernkultur beschreibt, wie und warum gelernt wird sowie welchen Stellenwert das Lernen in einem bestimmten Kontext einnimmt. Sie umfasst sowohl formale als auch informelle Lernprozesse, von traditionellen Personalentwicklungskonzepten, die primär auf formalisierte Weiterbildung setzen, als auch modernere Aspekte wie das informelle Lernen am Arbeitsplatz. Die Lernkultur spiegelt die Art und Weise wider, wie Individuen und Gruppen Wissen erwerben, weitergeben und anwenden. Das Bundeswirtschaftsministerium (abgekürzt BMWi) stellt dabei heraus, dass ein wesentliches Distinktionsmerkmal moderner Lernkulturen gegenüber traditionellen Ansätzen ist die Verschiebung von Fremdsteuerung zur radikalen Selbststeuerung des Lernens ist (vgl. BMWi 2019, S. 5). „Dabei spielt der strukturierte Austausch mit Kolleg[:inn]en bzw. anderen Fachexpert[:inn]en eine wichtige Rolle. So wichtig auch formale Lernangebote sind und bleiben: Der non-formalen und informellen Weiterbildung – dem arbeitsplatzintegrierenden, selbstgesteuerten Lernen – kommt eine wachsende Bedeutung zu. Das Lernen im Prozess der Arbeit ist mitarbeiter[:innen]- und aufgabenspezifisch angelegt. Betriebliches Handeln steht im Mittelpunkt der Qualifizierung. Erfahrungen, Wissen und Methoden werden integriert. Kompetenzen, die das zielgerichtete Handeln unterstützen, werden besonders gefördert“ (BMWi 2019, S. 7). Während klassische Personalentwicklungskonzepte primär auf formalisierte, zentral gesteuerte Weiterbildungsmaßnahmen setzen, fokussiert eine zukunftsfähige Lernkultur die „Kompetenzentwicklung und -sicherung im Prozess der Arbeit“ (BMWi 2019, S. 5). Hierbei verschmelzen Arbeits- und Lernaktivitäten zu einer Einheit. Dies setzt voraus, dass die Beschäftigten über eine ausgeprägte Metakognition verfügen – also die Fähigkeit, das *Lernen zu lernen*. Sie müssen in der Lage sein, eigene Wissensdefizite proaktiv zu identifizieren, Lernziele zu definieren und sich Informationen aus unstrukturierten Quellen (z. B. digitalen Netzwerken oder kollaborativen Peer-Groups) eigenständig zu erschließen (vgl. Foelsing und Schmitz 2021, S. 64 ff.).

Ein integraler Bestandteil dieses Begriffsverständnisses ist zudem die Ambidextrie des Lernens. Eine reife Lernkultur muss zwei Modi parallel bedienen: das exploitative Lernen, welches die kontinuierliche Optimierung des bestehenden Wissens zur Sicherung der aktuellen Leistungsfähigkeit umfasst, und das explorative Lernen, welches auf die radikale Erschließung neuer, oft disruptiver Wissensfelder abzielt. Letzteres bedarf geschützter Experimentierräume, in denen hierarchiefreie Kommunikation und ergebnisoffene Prozesse möglich sind. Diese Räume

verfolgen das Prinzip der psychologischen Sicherheit. Denn nur wenn die Räume den Mitarbeitenden die Sicherheit geben, out-side-the-box denken, Risiken eingehen und Fehler machen zu dürfen, ohne dass ihnen Sanktionen drohen, gelingt die Schaffung von innovativem Wissen und einer lernenden Organisation (vgl. Foelsing und Schmitz 2021, S. 64 ff).

Zusammenfassend ergibt sich aus den Quellen für diese Arbeit folgende Definition:

Lernkultur beschreibt ein dynamisches, durch soziale Interaktion und strukturelle Rahmenbedingungen konstituiertes Wertesystem, das den kontinuierlichen Erwerb sowie die proaktive Anwendung von Wissen als Kernbestandteil der organisationalen Identität etabliert. Sie zeichnet sich durch die Befähigung zur Selbststeuerung, der strukturellen Integration von informellen Lernprozessen in den Arbeitsalltag und einer Werthaltung, die psychologische Sicherheit als Voraussetzung für kollektives Wachstum betrachtet, aus.

Rolle, Auswirkungen und strategische Einflüsse der Lernkultur

Wie wichtig die Anpassung der im Unternehmen bestehenden Lernkultur ist, zeigt die Dringlichkeit bzw. der bereits geschehende Wandel unserer technischen Welt im vorherigen Kapitel. Welche Konsequenzen hat es für Unternehmen, wenn sie den Weg Richtung selbstlernende Organisation als Lernkultur im Unternehmen gehen?

Die Relevanz einer proaktiven Lernkultur manifestiert sich insbesondere in ihrer Funktion als Schutzfaktor gegen den wachsende „Skill Gap“. Aktuelle Erhebungen zeigen, dass bereits heute in über der Hälfte der deutschen Unternehmen eine signifikante Kompetenzlücke besteht, die sich durch die digitale Transformation und den technologischen Wandel weiter zu verschärfen droht (vgl. managerSeminare 2021 (2)). Eine Lernkultur, die auf Agilität und lebenslanges Lernen setzt, fungiert hierbei als strategisches Instrument des Upskilling und Reskilling, um die Employability der Belegschaft und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern.

Ein entscheidender Einflussfaktor der Lernkultur auf den Unternehmenserfolg ist die Reduktion von Fehlentscheidungskosten durch die Etablierung psychologischer Sicherheit. Wirtschaftswissenschaftliche Untersuchungen der Justus-Liebig-Universität verdeutlichen, dass Fehlentscheidungen in Organisationen häufig nicht auf einem Mangel an Information beruhen, sondern auf kognitiven Verzerrungen wie Voreingenommenheit oder struktureller Selbstüberschätzung. Eine Lernkultur, die eine offene Fehlerkommunikation aktiv fördert und auf die Suche nach individuellen Schuldigen verzichtet, senkt die Hemmschwelle, Risiken einzugehen und Irrtümer frühzeitig offenzulegen. Mitarbeitende, die sich psychologisch sicher fühlen, trauen sich eher, auch hierarchiehöhere Personen auf potenzielle Fehleinschätzungen hinzuweisen. Damit wirkt die Lernkultur als Korrektiv für organisationale Blindheit und verbessert die Qualität strategischer Entscheidungen signifikant (vgl. managerSeminare 2021 (1)).

Darüber hinaus fungiert die Lernkultur als Katalysator für die Transformation hin zu einer *Lernenden Organisation* im Sinne Senges. In einem solchen System wird Wissen nicht in Silos isoliert, sondern durch kollaborative Settings und Peer-Learning-Formate (z. B. Barcamps, Hackathons oder Lerncommunities) fließend im gesamten Unternehmen verteilt. Dies führt zu einer Steigerung der kollektiven Intelligenz. Die Einbindung der Beschäftigten als „Expert[:innen]en ihrer eigenen Arbeitsprozesse“ (BMW 2019, S. 12) sorgt zudem für eine höhere Akzeptanz von Veränderungsprozessen, da Transformation nicht mehr als Bedrohung, sondern als gestaltbare Lernaufgabe wahrgenommen wird. Letztlich wandelt sich durch eine moderne Lernkultur auch das Selbstverständnis der Führung und der Personalabteilungen: Weg vom Administrieren von

Schulungskatalogen hin dazu ein:e „Enabler“ und Prozessbegleiter:in für Mitarbeitende zu sein, welche:r die notwendige Infrastruktur und die kulturellen Freiräume für eine kontinuierliche Unternehmensentwicklung bereitstellt (vgl. Pippow 2021, S. 79).

Teamcoaching als Werkzeug der Lernkulturentwicklung

Exploratives Lernen gekoppelt an psychologische Sicherheit sind also Kernbestandteile für Unternehmen und Organisationen, um eine moderne und zukunftsfähige Lernkultur zu gestalten. Diese Kernbestandteile brauchen sowohl nach Aussage des Bundeswirtschaftsministeriums als auch nach Aussagen der Expert:innen Jan Foelsing und Anja Schmitz Experimentierräume, kollaborative Settings und Peer-Learning-Formate. Systemisches Coaching steht in der Arbeitswelt bisher häufig Personen in Führungs- oder Steuerungsfunktionen zur Verfügung und widmet sich deren individuellen Herausforderungen mit dem Ziel in Lern- und Entwicklungsprozessen Klarheit sowie Handlungs- und Bewältigungskompetenz zu gewinnen. Im Teamcoaching gestaltet sich die Zusammenarbeit entsprechend anhand der Herausforderungen des jeweiligen Teams. Diese Form des Coachings ist noch weniger gängig und wird vor allem als Maßnahme mit dem Ziel der Prävention eines Konfliktes und der Stärkung des Zusammenhaltes eingesetzt, wenn Spannungen im Team vorhanden sind.

Ein solcher Raum, der in einem Coachingssetting geschaffen wird, um über Herausforderungen zu sprechen und Lernprozesse zu ermöglichen, kann als Experimentierraum im Sinne des explorativen Lernens verstanden werden. Ziel ist es, den Coachees in dem Setting psychologische Sicherheit zu geben, um offen über Fehler zu sprechen. Wenn es möglich ist, ein solches Setting zu schaffen, in dem unabhängig von Hierarchie das Team gemeinsam über Fehler und den Umgang mit diesen spricht, ist der Grundstein gelegt, um sich dem Verständnis und der Ausgestaltung von Lernen im Sinne der informellen sowie formalen Lernprozesse im Team bzw. im Unternehmen anzunähern. Doch warum bedarf es für die Thematik einen Teamcoachingprozess anstatt von klassischen Workshops? Sicher haben beide Formate sein Für und Wider. Hier wird bewusst der Rahmen des Coachings gewählt, um den Fokus weg von der Erarbeitung eines Produktes zu legen und hin zu stetigem Lernen mithilfe von Reflexionsprozessen, in denen es darum geht, Perspektiven des Systems (in dem Fall des Teams) auf das Thema Lernen als Teil der Unternehmenskultur sichtbar zu machen. Methoden des systemischen Coachings sollen hier dienlich sein, um diesen Raum der Sicherheit und Offenheit zu gewährleisten, angeleitet durch eine:n systemischen Coach:in unter grober Vorgabe der thematischen Schwerpunkte der einzelnen Coachingssessions. Hierfür wird im folgenden Unterkapitel ein Beispielmmodell entwickelt, welches es zu erproben und empirisch zu untersuchen gilt. Da dies den Rahmen dieser Arbeit überschreitet, wird im Ausblick auf eben dieses Vorgehen zur Sicherung der Wissenschaftlichkeit hingewiesen und möchte zur Erforschung des Modells anregen. Das Modell soll explizit nicht als starrer Rahmen und standardisierter Ablauf verstanden werden. Bei der empirischen Erprobung gilt es diese Abweichungen vom Modell insbesondere zu berücksichtigen und erfassen. Im Sinne des systemischen Coachings bildet es einen losen Rahmen, eine lose Orientierung, da die Verfahrensweise sich stets an den zu coachenden Personen/ dem zu coachenden Team und deren Notwendigkeiten orientiert.

Modell und Experiment

Dieses Modell stellt einen Ablauf eines Teamcoaching-Prozesses über fünf Sitzungen á zwei Stunden, basierend auf systemischen Coaching-Methoden und mit dem Ziel der Förderung einer offenen Lernkultur des Teams dar. Beleuchtet werden sollen der Umgang mit Fehlern, mit dem Teilen bzw. Bereitstellen von Wissen sowie die Art und Weise, wie gelernt wird bzw. inwiefern Lernen Bestandteil der Arbeit ist. Der Ablauf kombiniert Struktur mit Flexibilität, um auf die Dynamik des

Teams einzugehen. Die Sitzungsreihenfolge nach der ersten Sitzung sowie die Zeitangaben innerhalb der Sitzungen sind als Vorschlag zu verstehen. Im Vorfeld an den Start des Coaching-Prozesses findet ein Vorgespräch mit der Führungskraft bzw. der beauftragten/ anfragenden Person statt, indem der Grundgedanke hinter dem Teamcoaching als Werkzeug der Lernkulturentwicklung erläutert wird, die Rahmenbedingungen besprochen werden und die Rollen von Coach:in sowie von der Führungskraft in Teamcoaching-Prozess geklärt werden (z. B. „Führungskräfte nehmen gleichberechtigt teil“, Regeln zum Schutz des Gesagten werden besprochen und als Inhalt und gemeinsame Bearbeitung in der ersten Coachingsession kommuniziert, zu der sich alle Teammitglieder, inklusive der Führungskraft verpflichten). Zwischen den Sitzungen ist ein Abstand von vier Wochen vorgesehen, sodass der Praxistransfer Zeit hat, Wirkung zu entfalten. Im Nachgang an den Teamcoaching-Prozess ist zudem ein Follow-Up zur Evaluation, insbesondere unter dem Aspekt der empirischen Feldforschung, nach zwölf Monaten denkbar. Die Zeitabstände sollten bei der Evaluation auf Effektivität untersucht werden.

Ablauf	Methode(n)	Vorbereitung für Coach:in
1. Sitzung: Auftrag und Zielklärung. Ziel: Psychologische Sicherheit und Vertrauen gewährleisten, gemeinsamen Rahmen und Ziele festlegen.		
Check-in (15 Min.)	Begrüßung der:des Coach:in und kurze Vorstellung Systemische Fragen zur Auswahl einer Check-in-Frage: - Was bedeutet für Sie Lernen/ Lernkultur? - Was haben Sie zuletzt gelernt? - Was würde eine Ihnen nahestehende Person sagen, wenn ich Sie frage, was Sie mit Lernen in der Arbeitswelt verbinden? Jede:r antwortet kurz, um Präsenz und Offenheit zu fördern.	Jede Person antwortet für sich, es entsteht kein Austausch zum Gesagten.
Teamvertrag (20 Min.)	Gemeinsame Regeln für den Prozess festlegen (z. B. Wir hören aktiv zu, Feedback ist konstruktiv). Eröffnung durch Coach:in: „Ich möchte Sie einladen, Ihrem Coachingprozess den für Sie alle bestmöglichen Rahmen des Miteinanders zu geben.“ Systemische Fragen zur Auswahl zur Anregung des Austausches: - Welchen Rahmen möchten Sie sich hier im Miteinander geben? - Was ist für Sie wichtig, um hier einen offenen und vertrauensvollen Raum des Miteinanders zu gestalten?	Ergebnisse visualisieren (z. B. auf Flipchart) oder visualisieren lassen, bei Bedarf können die Regeln unterschrieben werden.

	- Welche Regeln des Miteinanders schätzen Sie? - Wie hilfreich ist es für Sie, wenn eine Person (jemand von Ihnen oder ich) Ihre Gedanken dazu verschriftlicht/ mitschreibt?	
Realitätscheck (15 Min.)	Skalierungsfragen: - Auf einer Skala von 1-10, bei der 1 das Tiefste und 10 das Höchste ist, wie wichtig ist Ihnen Lernen als Bestandteil Ihrer Arbeit? - ... wie viel Raum bekommt Lernen für Sie in Ihrem Arbeitsalltag? - ... welche Wichtigkeit oder Präsenz wünschen Sie sich?	Notieren, bei welchen Zahlen die Teammitglieder standen oder das Team diese selbst auf einem Strahl notieren lassen.
Zielzustandsbeschreibung (15 Min.)	Systemische Frage: Angenommen, Sie als Team hätte nach diesem Prozess eine perfekte Lernkultur – was wäre anders? Jede:r antwortet kurz	Die Teammitglieder zunächst die Frage schriftlich (z.B. auf Moderationskarte) beantworten lassen.
Zieldefinition des Coachingprozesses (20 Min.)	Gemeinsames Formulieren eines selbstwirksamen Teamziels: - Was möchten Sie hinsichtlich des Themas gemeinschaftlich/ unter Ihnen erreichen? - Woran können Sie oder Andere erkennen, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?	Ergebnis notieren oder notieren lassen.
Auftrag abholen (10 Min.)	Systemische Frage: Wie kann ich Sie in meiner Rolle als Coach:in bestmöglich unterstützen/ bestmöglich behilflich sein?	Für sich, ggf. für alle notieren (für Transparenz) notieren.
Ausblick (10 Min.)	Kurze Recap des:der Coach:in und Ausblick auf den nächsten vereinbarten Coachingtermin oder Vereinbarung ebendieses Termins.	
Check-out (10 Min.)	Reflexionsfragen zur Auswahl: - Was war heute für Sie hilfreich? - Was nehme ich aus dieser Sitzung mit? - Wenn das Gefühl mit dem Sie nun hier herausgehen eine Farbe hätte, welche wäre es? - Was braucht es noch, bevor die Coachingssession zu Ende geht?	
2. Sitzung: Fehlerkultur beleuchten, Potentiale erkennen. Ziel: Fehler als Lernchance reflektieren, Fehlerscham reduzieren, zukünftigen Umgang definieren.		

Check-in (10 Min.)	Kurze Begrüßung, Auftrags- und Zielwiederholung des Teamcoaching-Prozesses. Systemische Fragen zur Auswahl einer Check-in-Frage: - Was haben Sie zwischen der letzten und der heutigen Sitzung Neues gelernt? - Welcher Ihrer Fehler, von dem Sie das Meiste lernen konnten, kommt Ihnen in den Sinn? - Wofür war Ihr letzter Fehler gut?	
Realitätscheck (10 Min.)	Skalierungsfrage: - Auf einer Skala von 1–10: Wie sicher fühlen Sie sich heute, Fehler zuzugeben? - ... auf welche Zahl möchten Sie in Bezug auf Fehler zugeben kommen/ bei welcher Zahl würden Sie gerne stehen?	Notieren, bei welchen Zahlen die Teammitglieder standen oder das Team diese selbst auf einem Strahl notieren lassen.
Die zwei Seiten nach Fehlern (40 Min.)	Systemische Fragen angelehnt an das Seitenmodell: Was passiert in Ihnen, nachdem Sie einen Fehler begangen haben? Notieren Sie sich: - welche Stimme in Ihnen hören Sie, welches Gefühl spüren Sie, welchen Gedanken nehmen Sie als erstes wahr? - wenn Sie dieser Stimme, diesem Gefühl, diesem Gedanken als Seite von Ihnen einen Namen und ein Symbol geben, was wäre es am Ehesten? - Wie groß oder klein/ wie alt oder jung ist diese Seite? - Wo befindet sich diese Seite in Bezug zu Ihnen? - Welchen inhaltlichen Gegenspieler hat diese Seite? - wenn Sie diesem Gegenspieler einen Namen und ein Symbol geben, was wäre es am Ehesten? - Wie groß oder klein/ wie alt oder jung ist dieser Gegenspieler? - Wo befindet sich der Gegenspieler in Bezug zu Ihnen? - Welche dieser Seiten wünschen Sie sich anders?	Anleitung durch die:den Coach:in, Einzelarbeit jedes Teammitgliedes, vorherige Mitteilung, dass die Inhalte, das Notierte nicht geteilt wird/ werden muss.

	- Wie können Sie sich in der Praxis daran erinnern, welche Seite Sie anders haben möchten? (Alltagshelfer) - Welchen nächsten Schritt nehmen Sie für die Praxis in Bezug auf den Umgang mit Fehlern mit?	
Reflexion der zwei Seiten nach Fehlern (10 Min.)	Systemische Fragen zur Auswahl einer Reflexionsfrage: - Welche Erkenntnis haben Sie bezogen auf Ihren Umgang mit Fehlern? - Was möchten Sie mit Ihrem Team bzgl. dieser Übung teilen? - Wofür war diese Übung hilfreich?	
Der Fehler-Pitch (20 Min.)	Austausch im Plenum: Welche Fehler haben uns als Team weitergebracht? - Wofür war der Fehler gut? - Was haben wir als Team daraus gelernt? - Was war an unserem Umgang mit dem Fehler hilfreich?	Lenken auf Lösungsorientierung durch den:die Coach:in.
Praxistransfer (15 Min.)	Systemische, lösungsfokussierte Fragen: - Was wäre ein erster Schritt, um Fehler bewusster für Ihr Team und Ihr Lernen zu nutzen? - Wie wollen Sie Fehler zukünftig begegnen? - Woran erkennen Andere, dass Sie anders mit Fehlern umgehen?	Ergebnis notieren oder notieren lassen.
Ausblick (5 Min.)	Kurze Recap des:der Coach:in und Ausblick auf den nächsten vereinbarten Coachingtermin oder Vereinbarung ebendieses Termins.	
Check-out (10 Min.)	Reflexionsfragen zur Auswahl: - Was war heute für Sie hilfreich? - Was nehme ich aus dieser Sitzung mit? - Wenn das Gefühl mit dem Sie nun hier herausgehen eine Farbe hätte, welche wäre es? - Was haben Sie in der heutigen Sitzung Neues für sich gelernt? - Was braucht es noch, bevor die Coachingsession zu Ende geht?	
3. Sitzung: Wissen aneignen – eine Teamaufgabe? Ziel: Wissensstrukturen reflektieren, Wissenslücken beleuchten und den zukünftigen Umgang mit Wissensteilung definieren.		

Check-in (10 Min.)	Kurze Begrüßung, Auftrags- und Zielwiederholung des Teamcoaching-Prozesses. Systemische Fragen zur Auswahl einer Check-in-Frage: - Was haben Sie zwischen der letzten und der heutigen Sitzung Neues gelernt? - Welches Wissen Ihrer Kolleg:innen würden Sie gerne anzapfen? - Was haben Sie geteilt, als Sie das letzte Mal Wissen weitergegeben haben? - Worin sind Sie (Wissens-)Expert:in?	
Realitätscheck (15 Min.)	Skalierungsfrage: - Auf einer Skala von 1–10: Wie ausreichend nehmen Sie wahr, dass bei Ihnen im Team Wissen geteilt wird? - ... bei welcher Zahl würden Sie Ihr Team im Wissen weitergeben gerne sehen?	Notieren, bei welchen Zahlen die Teammitglieder standen oder das Team diese selbst auf einem Strahl notieren lassen.
Wissenslandkarte (40 Min.)	Visualisierung: Gemeinsam wird eine Landkarte erstellt: Über welches Wissen verfügt unser Team? Systemische Fragen zur Auswahl: - Wenn ich Ihren Vorgesetzten oder eine:n ehemalige:n Kolleg:in frage, was in Ihrem Team für Wissen besteht, was würde mir die Person sagen? - Welches Wissen konnte zuletzt angeeignet werden? - Was für Wissen ist schon so tief und lange in ihrem Team verankert? - Bei welchem Wissen denken Sie, wenn eine Person das nicht weiß, dann wird es höchste Eisenbahn? - Was hindert Sie daran, Wissen zu teilen? - Wenn eine Person etwas von der Landkarte nicht genau weiß, wen kann Sie fragen? - Wie kann eine Person, die etwas von der Wissenslandkarte nicht weiß, gut und ohne Scham bei Wissenslücken fragen?	Metaplandwand oder digital Miro, conceptboard oder ein whiteboard für die Erstellung der Landkarte. Dem Team im Nachgang mitgeben.

	- Was müsste ein:e neue:r Kolleg:in schnellstmöglich durch Sie erfahren? / Welches Wissen müsste ein:e neue:r Kolleg:in durch Sie schnellstmöglich erfahren?	
Schlimmer geht immer (15 Min.)	Systemische Fragen zur Auswahl im Plenum: - Wofür ist Wissen horten gut? - Was müssten Sie tun, um untereinander Wissen so richtig schlecht zu teilen? - Was müssten Sie tun, um jeden Wissensfluss zu kappen und jede Wissenslücke zu vergrößern?	Im Fall des Abdriftens in Probleme/ Schwierigkeiten lenken auf Lösungsorientierung/ -aktivierung durch den:die Coach:in
Wissen im Dunkeln zum Leuchten bringen - Praxistransfer (20 Min.)	Systemische, lösungsfokussierte Fragen: - Was wäre ein erster Schritt, um Wissen bewusster im Team zu nutzen/ zu teilen? - Wie wollen Sie Wissenslücken zukünftig begegnen? - Woran erkennen Andere, dass Sie anders mit Wissen umgehen?	Ergebnisse notieren oder notieren lassen.
Ausblick (10 Min.)	Kurze Recap des:der Coach:in und Ausblick auf den nächsten vereinbarten Coachingtermin oder Vereinbarung ebendieses Termins.	
Check-out (10 Min.)	Reflexionsfragen zur Auswahl: - Was war heute für Sie hilfreich? - Was nehmen Sie aus dieser Sitzung mit? - Wenn das Gefühl mit dem Sie nun hier herausgehen eine Farbe hätte, welche wäre es? - Was haben Sie in der heutigen Sitzung Neues für sich gelernt? - Was braucht es noch, bevor die Coachingsession zu Ende geht?	
4. Sitzung: Selbstgesteuertes Lernen und Weiterentwicklung. Ziel: Das Aufzeigen von Lernfeldern beleuchten und individuelle Lernbedürfnisse und -wege identifizieren und reflektieren.		
Check-in (10 Min.)	Kurze Begrüßung, Auftrags- und Zielwiederholung des Teamcoaching-Prozesses. Systemische Fragen zur Auswahl einer Check-in-Frage: - Was haben Sie zwischen der letzten und der heutigen Sitzung Neues gelernt?	

	- Wann haben Sie sich zuletzt aktiv für's Lernen entschieden? - Wann hat Ihnen Lernen das letzte Mal Spaß gemacht? - Wann fanden Sie das zuletzt gelernt für Sie wirklich hilfreich/interessant?	
Realitätscheck (15 Min.)	Skalierungsfrage: - Auf einer Skala von 1–10: wie viel Spaß haben Sie am Lernen? - ... wie viel Spaß haben Sie am Lernen auf der Arbeit?	Notieren, bei welchen Zahlen die Teammitglieder standen oder das Team diese selbst auf einem Strahl notieren lassen.
Lernbedürfnisse identifizieren (15 Min.)	Wunderfrage: Mal angenommen, Sie schlafen heute Abend ein und über Nacht geschieht ein Wunder, Sie wachen am Morgen auf und wissen sofort, irgendetwas ist anders. Sie können alles, was Sie noch beruflich sowie privat lernen wollten. - Woran merken es die Anderen? - Woran machen Sie es fest? - Was können Sie wie durch ein Wunder?	Jede:r notiert in Einzelarbeit für sich.
Lernbedürfnisse reflektieren (20 Min.)	Systemische Fragen zur Auswahl: - Wofür wäre das Wunder gut? - Wofür sind die Lernbedürfnisse hilfreich/wichtig/sinnvoll? - Wie sprechen Sie über Ihre Lernbedürfnisse im Team/ auf der Arbeit? - Wie gestalten Sie auf der Arbeit Ihren Lernweg? - Wie wünschen Sie sich die Berücksichtigung und/oder Integration Ihrer Lernbedürfnisse auf der Arbeit? - Was wünschen Sie sich für ein Lernen für sich auf der Arbeit? - Wie lernen Sie am besten/ Wie macht Ihnen Lernen Spaß?	Ergebnisse notieren oder notieren lassen.
Lernfelder aufzeigen (15 Min.)	Systemische Fragen zur Auswahl: - Wie erfahren Sie, dass Sie ein Lernfeld haben? - Wer oder was ist hilfreich, um Ihnen Ihre unbewussten Lernfelder bewusst zu machen? - Was könnte Ihr Team tun, um Ihr Lernen komplett zu verhindern/ unterbinden?	Jede:r notiert in auf Moderationskarten. Diese werden geteilt.

	- Worin könnte Ihr Team Sie in Bezug auf „blinde Lern-Flecken“ unterstützen? - Was wünschen Sie sich von Ihren Kolleg:innen in Bezug auf Ihren Lernweg?	
Unser lernendes Team – Praxistransfer (20 Min.)	Systemische, lösungsfokussierte Fragen: - Welche Eigenregie möchten Sie selbst für Ihr Lernen tragen? - Wie können Sie sich bei dem Aufzeigen von gegenseitigen Lernfeldern bestmöglich unterstützen? - Was wäre ein erster Schritt, um Lernwege bewusst in Ihrem Team gehen/integrieren?	Ergebnisse notieren oder notieren lassen.
Ausblick (5 Min.)	Kurze Recap des:der Coach:in und Ausblick auf den nächsten vereinbarten Coachingtermin oder Vereinbarung ebendieses Termins.	
Check-out (10 Min.)	Reflexionsfragen zur Auswahl: - Was war heute für Sie hilfreich? - Was nehmen Sie aus dieser Sitzung mit? - Wenn das Gefühl mit dem Sie nun hier herausgehen eine Farbe hätte, welche wäre es? - Was haben Sie in der heutigen Sitzung Neues für sich gelernt? - Was braucht es noch, bevor die Coachingsession zu Ende geht?	
5. Sitzung: Lernen lernen – Retro und Transfer. Ziel: Teamprozess reflektieren und Lernkultur im Arbeitsalltag verankern.		
Check-in (10 Min.)	Kurze Begrüßung, Auftrags- und Zielwiederholung des Teamcoaching-Prozesses. Systemische Fragen zur Auswahl einer Check-in-Frage: - Was haben Sie zwischen der letzten und der heutigen Sitzung Neues gelernt? - Wenn Ihr jetziger Zustand eine Farbe wäre, welche wäre es? - Wie sind Sie heute hier?	
Realitätscheck (20 Min.)	Skalierungsfragen-Retro (Vergleich mit Soll-Zahlen)	Notierte Aufstellungen aus den vorherigen Sitzungen zum Austausch stellen.

	Wichtigkeit: Auf einer Skala von 1-10, wie viel Raum bekommt Lernen nun in Ihrem Arbeitsalltag? Fehler: Auf einer Skala von 1–10: Wie sicher fühlen Sie sich nun, Fehler zuzugeben? Wissen: Auf einer Skala von 1–10: Wie ausreichend nehmen Sie wahr, dass bei Ihnen im Team Wissen nun geteilt wird? Lernen: Auf einer Skala von 1–10: wie viel Spaß haben Sie nun am Lernen?	
Ihre Teamlernbiografie (30 Min.)	Systemische Fragen - Was haben wir in dem Teamcoaching-Prozess voneinander gelernt? - Woran möchten Sie gerne festhalten? - Was hätte Schlimmer kommen können? - Wofür war der Prozess gut? - Wofür sind Sie Ihrem Team dankbar? - Würde ich nahestehende Personen von Ihnen fragen, was würden diese mir sagen, was nun anders ist? - Was war Ihr wertvollster Moment?	Ergebnisse notieren oder notieren lassen.
Auftrags- und Zielcheck (15 Min.)	Recap des Prozesses, Ziel und Auftragsabgleich: Was braucht es noch Raum, bevor der Coachingprozess zu Ende geht?	
Getting things done (30 Min.)	Konkrete Vereinbarungen: Was nehmen wir uns für die nächsten 3 Monate vor? - Woran würde Ihr Haustier es merken, dass die erarbeiteten Inhalte des Prozesses bei Ihnen nachwirken? - Was wäre ein nächster Schritt, um Lernen <i>as the new normal</i> in Ihrem Team zu verankern? - Was lernen Sie als nächstes?	Ergebnisse notieren oder notieren lassen.
Check-out (15 Min.)	Mal angenommen, wir sehen uns in 12-18 Monaten wieder, wovon berichten Sie mir als erstes?	

Reflexion und Ausblick

Das vorliegende beispielhafte Modellvorgehen versteht sich als Brücke, es vereint den Systemischen Ansatz mit der Notwendigkeit von Unternehmen agile Lernkultur zu fördern. Während die theoretische Herleitung die Lernkultur als Betriebssystem identifiziert, dient das fünfstufige Coaching-Modell als Interventionsrahmen, um das System des Teams zu irritieren und hinsichtlich dem Thema Lernen neu auszurichten. Die verwendeten Methoden, welche teilweise in abgewandelter Form, im Sinne der freiheitlichen Gestaltung des Coaching-Prozesses durch den:die Coach:in, zum Einsatz kommen, wurden im Rahmen der Ausbildung bei InKonstellation erlernt. Mit dem Seitenmodell nach Gunther Schmidt, der Wunderfrage, konzipiert von Steve de Shazer, das Bedienen der unbewussten Flecken angelehnt an das Johari-Modell der Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham erhalten systemisch-fundierte und zahlreich erprobte Methoden Eingang in das Modell des Teamcoachings zur Förderung der Lernkultur. (vgl. InKonstellation, u.a. S. 128, S. 69 ff, S. 60 f.). So dienen die Skalierungsfragen als Differenzmarkierung. In jeder Sitzung werden diese nicht nur der Bestandsaufnahme eingesetzt, sondern fungieren als eine Beobachtung der Beobachtung (Kybernetik zweiter Ordnung). Sie machen subjektive Fortschritte in der Lernkultur sichtbar, messbar und somit besprechbar. Das Seitenmodell zielt auf die Dekonstruktion von Fehlerscham ab. Die Anwendung des Seitenmodells ermöglicht den Teammitgliedern, dysfunktionale innere Stimmen bzw. Anteile zu identifizieren und externalisieren. Dieses methodische Vorgehen gibt die Chance die für exploratives Lernen notwendige psychologische Sicherheit im System zu verankern. Die Wunderfrage als lösungsorientiertes Hilfsmittel in der vierten Sitzung fungiert als Katalysator, um mentale Blockaden und Problemfixierungen aufzulösen. Sie ermöglicht es dem Team, eine gemeinsame Vorstellung von Lernkultur zu konstruieren, die jenseits aktueller struktureller Hindernisse liegt.

Das Modell zeigt eine klare Struktur bei gleichzeitiger Prozessoffenheit auf. Es nutzt bewährte Methoden, unterliegt jedoch Limitationen. So ist die Rolle der Führungskraft, die gleichberechtigt teilnimmt, wichtig für den Prozess, birgt jedoch das Risiko, dass bestehende Hierarchien den geschützten Raum und somit die psychologische Sicherheit im Team bewusst und/oder unbewusst beeinflussen. Eine weitere Limitation stellt die Freiwilligkeit dar. Systemisches Coaching lebt von Freiwilligkeit und Autonomie der Teilnehmenden. Wird das Modell als Maßnahme verordnet, muss die:der Coach:in in der ersten Sitzung der Auftragsklärung besonders sensibel mit Widerständen umgehen. Zudem kann die zeitliche Taktung, der vierwöchige Abstand zwischen den Sitzungen, eine Limitation darstellen. Es wird davon ausgegangen, dass der Zeitabstand essentiell für die Autopoiesis (Selbsterstellung) des Systems ist, da Lernkultur durch neue Kommunikationsmuster im Arbeitsalltag entsteht. Hier erfordert das Modell eine hohe Selbstdisziplin des Teams im Praxistransfer. Das Modell – und somit auch die Autorin dieser Arbeit – stellt mit Demut keinen Anspruch an Vollständigkeit sowie keine Garantie auf dessen Wirksamkeit, sondern möchte den Versuch eines möglichen Ablaufes eines solchen Teamcoaching-Prozesses sowie ein mögliches Herantasten von Teams an die Auseinandersetzung mit ihrer Lernkultur wagen.

Über den unternehmerischen Nutzen hinaus, möchte diese Arbeit mit einer Hypothese schließen und eine weitere Perspektive öffnen. Die Autorin geht davon aus, dass die Gestaltung einer offenen Lernkultur einen aktiven Beitrag zur Demokratieförderung leisten kann. In einer Zeit politischer Polarisierung vermitteln Unternehmen, die Dialog, Fehlerakzeptanz und Multiperspektivität fördern, essenzielle demokratische Werte. Die abschließende Hypothese lautet, dass Teams, die durch systemisches Teamcoaching lernen, Perspektivwechsel vorzunehmen und sich in Dialogfähigkeit, Offenheit und Akzeptanz stärken, demokratischer werden. Eine wissenschaftliche Evaluation des Modells nach 12 Monaten könnte daher nicht nur die Daten bezüglich einer veränderten Lernkultur, sondern auch die Veränderung des Demokratieverständnisses erfassen.

Quellen

Bundeswirtschaftsministerium, 2019: Für eine zukunftsfähige Lernkultur im Unternehmen. URL: https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-zukuenftige-lernkultur-im-unternehmen.pdf?__blob=publicationFile&v=1 [Abruf: 02.02.2026].

Coaching-Magazin, 2019: Was macht Team-Coaching aus? URL: <https://www.coaching-magazin.de/konzepte/was-macht-team-coaching-aus> [Abruf: 13.03.2026].

DGSF, Carmen Beilfuß, 2026: Systemisches Coaching URL: https://dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/systemische_coaching.htm [Abruf: 04.02.2026].

DGSv, 2025: Supervision – Coaching – Organisationsberatung. URL: <https://www.dgsv.de/news/drei-saeulen/> [Abruf: 04.02.2026].

Duden, 2026: System, das. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/System> [Abruf: 06.01.2026].

Foelsing, Jan und Schmitz, Anja, 2021: New (Work) Learning – Reset für die Lernkultur. Beitrag in managerSeminare283, S.64-71 [Download: 12.03.2026].

InKonstellation, Timo Schlage: Systemische Coachinausbildung. Skript CA-KW25_Sep_Vera_Kleinen (002) [Erhalt via E-Mail: 21.08.2025].

managerSeminare (1), 2021: Unternehmenskultur - Offene Fehlerkultur beugt Fehlentscheidungen vor. Beitrag in managerSeminare283, S.6 [Download: 12.03.2026].

managerSeminare (2), 2021: Herausforderungen der Zukunft - Vorhandene Kompetenzen reichen bald nicht mehr aus. Beitrag in managerSeminare283, S.7 [Download: 12.03.2026].

Migge, Björn, 2018: Handbuch Coaching und Beratung. 4.Aufl., Beltz Verlag.

Rastelli, Simone, 2019: Die Soziologische Systemtheorie von Niklas Luhmann. URL: <https://www.ndr.de/geschichte/koepfe/Soziologische-Systemtheorie-von-Niklas-Luhmann-ein-Ueberblick,luhmann132.html> [Abruf: 06.01.2026].

Pippow, Andreas, 2021: Veränderung der Lernkultur. Beitrag in managerSeminare283, S.79 [Download: 12.03.2026].