

SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen, Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Hückeswagen

Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Hückeswagen

Prof. Dr. phil. **Michael Märtens**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Hückeswagen

Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für psychosoziale Medizin und Psychotherapie, Donau-Universität Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Hückeswagen.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 09/2011

Das Integrative Teamkonzept und Teamcoaching und die Konzepte der “persönlichen Souveränität”, der “fundierten Kollegialität”, das “Konflux- Modell” und die “Coaching-Grundregel”

Mareike Gebhardt, Hilarion Petzold, Hückeswagen¹

¹ * Aus der „Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit“, staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Hückeswagen <mailto:forschung.eag@t-online.de>, oder: EAG.FPI@t-online.de, Information: <http://www.Integrative-Therapie.de> und aus dem Zentrum für IBT, FU Amsterdam. 2004. Betreuer: Prof. Dr. Hilarion Petzold

Gliederung

0. Einleitung	2
1. Das Integrative Teamkonzept und Teamcoaching	3
1.1. Definitionen	4
1.1.1. Coaching aus Sicht des Integrativen Ansatzes	4
1.1.2. Team und Gruppe	4
1.1.3. Interaktion, Kommunikation und Kooperation	7
1.2. Die “Unschärfe und Variabilität des Teamkonzeptes”	8
1.3. Optimierungsprinzip versus Maximierungsprinzip in Teams	10
1.4. Differentielles Teamkonzept für “variable Teamformate”	10
1.5. Teamqualität als Prozessqualität im Kontext “komplexer Qualitätsoptimierung”	15
1.6. Aufgabe von Coaching	19
1.7. Teamkonzept und Teamarbeit - historische und konzeptuelle Perspektiven	20
1.8. Teamcoaching	24
2. Die Konzepte der “persönlichen Souveränität”, der “fundierten Kollegialität” und das “Konflux-Modell”	26
2.1. Persönliche Souveränität - the “inner place and outer space of sovereignty”	26
2.2. Fundierte Kollegialität	31
2.3. Das Konflux-Modell und die Arbeit mit kokreativen Prozessen in Teamarbeit, Teamcoaching und Organisationsentwicklung	33
2.3.1. Die “Konflux-Methode” - kreative Konnektierungen	37
2.3.2. Der “kokreative Prozess”	41
2.3.3. Kreative Medien und kokreative Methoden, ihre Qualität und Funktion im Teamcoaching	43
2.3.4. Teamidentität, Kokreativität, Emergenz	48
2.3.5. Aufgaben kokreativen Teamcoachings und integrativer Organisationsberatung	51
3. Grundregel	53
Literatur	57

0. Einleitung

Der vorliegende Text stellt zentrale Konzepte des Integrativen Coachings, wie sie von H. Petzold entwickelt wurden, anhand seiner Schriften zusammen und verbindet sie mit dem Fokus auf das Thema kreativer Teamarbeit und ihrer Voraussetzungen und Konsequenzen (wie z.B. fundierte Kollegialität und persönliche Souveränität), so dass sie für den Praktiker leicht zugänglich sind und aufzeigen, wie die verschiedenen theoretischen Perspektiven miteinander verwoben sind und sich ergänzen.

In den letzten Jahren sind das Interesse und die Nachfragen an Coaching rasant angestiegen. Im selben Zug nahmen auch die Buchveröffentlichungen und Artikel zu. Der Begriff "Coaching" ist inzwischen fast in aller Munde und gerät in Gefahr als (flacher) Modebegriff für jegliche Art von Beratung oder Gespräch Einzug zu halten. Der nachfolgende Text will Einblicke in den Ansatz des "**Integrativen Coachings**" vermitteln. Nach einführenden Definitionen liegt der Schwerpunkt des Textes auf dem Teamcoaching, welches klar vom Einzel- und Gruppencoaching unterschieden wird. Der Integrative Ansatz kann mit seinem "differentiellen Teamkonzept", den Konzepten der "persönlichen Souveränität", der "fundierten Kollegialität" und dem "Konflux-Modell" theoriegeleitete und praxiserprobte Grundlagen für professionelles Coaching bieten. Im Integrativen Ansatz nimmt die Arbeit mit (kreativen) Medien einen wichtigen Stellenwert ein. Gerade auch im Teamcoaching können (kreative) Medien sinnvoll und fruchtbar eingesetzt werden. Deshalb ist ein Abschnitt dieser Thematik gewidmet.

1. Das Integrative Teamkonzept und Teamcoaching

1.1. Definitionen

1.1.1. Coaching aus Sicht des Integrativen Ansatzes

Ganz allgemein lassen sich zunächst Einzel-, Gruppen und Teamcoaching unterscheiden. Nach einer Sichtung von 129 Dokumenten (Bücher, Zeitschriftenveröffentlichungen Seminaarausschreibungen, etc.) mit der Frage, was unter Coaching verstanden wird, erarbeitete Petzold (1994) folgende Definition: "Coaching ist eine optimierungszentrierte Beratungs- und Entwicklungsmaßnahme zur Förderung der Kompetenz (Fähigkeiten, Wissen), Performanz (Können, Handeln, Fertigkeiten) und Ressourcenlage, d.h. der persönlichen Souveränität/ Selbstwirksamkeit sowie der Situationskontrolle und Produktivität von Führungskräften bzw. anderer professioneller Fachkräfte. Coaching erfolgt durch spezialisierte Experten, die einerseits für eine solche Beratungsaufgabe über besondere Qualifikationen aufgrund eigener organisationaler Erfahrungen in der beruflichen Laufbahn (z.B. Projektleitungen, Führungsaufgaben, etc.) verfügen und andererseits auf dem Boden breiter, interdisziplinär ausgerichteter Schulung in sozialinterventiven Methoden tätig werden" (Petzold, 1994 zit. Nach Hildenbrand, Jüster, Petzold, 2002).

Und: Coaching ist "eine Beratungs- und Führungsmethode, die die Effizienz von Kommunikation, Arbeitsleistung und Wertschöpfung von Führungskräften und Mitarbeitern durch Reflexion, optimale Begleitung bzw. Führung und durch logistischen und persönlichen Support steigern soll" (Petzold, 1994q)

Federführend für die "Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit" organisierten H. G. Petzold und A. Schreyögg 1994 die zweite "Europäische Tagung für Supervision". Dies war die erste Tagung im deutschsprachigen Raum war, die sich mit der Thematik Coaching auseinandersetzte. Petzold spezifizierte seine aufgrund der Dokumenten-analyse entwickelte Definition wie folgt: "**Coaching** wird als eine besondere Form der **Beratung** im Rahmen von Organisations- bzw. Systemsupervision gesehen bzw. als eine spezifische Zupassung supervisorischer Methodik für den

Bereich der Unterstützung von Führungskräften und Fachkräften bei der Bewältigung ihrer Aufgaben im beruflichen Kontext“ (Petzold, 1994q).

Bei einer Befragung von 174 Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen über die Vorstellungen (potenzieller) Kunden, bzw. Klienten vom Begriff “Coaching” gelangten Hildenbrand, Jüster und Petzold (2002) zu folgender Begriffsbeschreibung:

“Coaching ist ein Personalentwicklungsinstrument für Führungs- und qualifizierte Fachkräfte, welches im Rahmen des beruflichen Kontextes eine intensive und in der Passung stimmige Potenzialentwicklung in Kommunikations-, Interaktions- und Entscheidungsprozessen anbietet. Dies geschieht in Reflexions-/Metareflexionsprozessen, die kooperativ gestaltet und deren Ziele gemeinsam vereinbart werden und deren Vorgehen methodisch fundiert auf mehrperspektivischem Wissen der Sozialpsychologie und der Organisationswissenschaften beruht” (Hildenbrand, Jüster, Petzold, 2002, 102)

Schreyögg unterscheidet zwei Funktionen von Coaching. Zum einen ist es eine innovative Form der Personalentwicklung. Zum anderen sieht sie Coaching als Dialogform von Freud und Leid im Beruf (Schreyögg 2001, 47ff). Als ein Hauptziel von Coaching nennt sie zunächst die Steigerung der beruflichen Qualifikation. Dies umfasst zum einen die Steigerung der beruflichen Effizienz, welche die technischen, konzeptionellen und sozialen Managementkompetenzen einschließt. Zum anderen beinhaltet es auch die Steigerung der Humanität anderen und sich selbst gegenüber im Beruf ein

Das zweite Hauptziel ist die Entwicklung menschlicher Gestaltungspotentiale im Beruf. Individuelle und soziale Gestaltungspotentiale sollen wiedergewonnen bzw. ausgebaut werden (Vgl. Schreyögg, 2001, 147ff).

1.1.2. Team und Gruppe

Die Begriffe Team und Teamarbeit werden sehr unterschiedlich verwendet. Zunächst ist also zu klären, was unter Gruppe und Team verstanden wird. Petzold differenziert Agglomeration, Masse, Gruppe und Team.

Eine Agglomeration ist *“eine Zahl von Menschen in zufälligen Situationen, die als unterschiedliche Individuen wahrgenommen werden können, aber keine gemeinsame Geschichte, keine gemeinsamen Ziele und Interessen haben und nicht über gemeinsame Normen, Regeln und Interaktionsmuster verfügen; die Agglomeration ist durch Unterschiedenheit ohne Verbundenheit (distinction without unitedness) gekennzeichnet”* (Petzold, Schneewind 1986a, 131f).

Eine Masse ist eine *“große Anzahl von Menschen in einer gegebenen Situation, die nicht als unterschiedliche Individuen wahrgenommen und von Mechanismen gesteuert werden, die jenseits ihrer Kontrolle und Verfügbarkeit des einzelnen liegen; Masse ist durch Verbundenheit ohne Unterschiede (unitedness without distinction) gekennzeichnet”* (ibid.).

Für Teamarbeit und Teamcoaching müssen das Verständnis von Gruppen und Gruppendynamik und das Wissen um Kontext, also die Institutions-, Organisations- und Felddynamiken, vorhanden sein.

Als Voraussetzungen für theoriegeleitete Arbeit müssen Konzepte wie Kontext, Gruppe, Interaktion und Kommunikation offengelegt werden, da diese immer implizit vorhanden sind, auch wenn nicht explizit darüber gesprochen wird.

Gruppen können unterschiedlich definiert werden. Zunächst eine Definition, die sozialpsychologische Untersuchungsergebnisse und verschiedene Theorielinien aus Referenztheorien einbezieht:

“Gruppe ist eine Anzahl von Menschen, die von sich selbst und von anderen als Gesamt und als unterschiedliche Individuen in einer gegebenen Situation wahrgenommen werden können, durch gemeinsame Geschichte, Ziele und Interessen verbunden sind und sich durch spezifische Normen und Regeln und Interaktionsmuster organisieren; die Gruppe ist durch Verbundenheit und Unterschiedenheit zugleich (distinction and unitedness) gekennzeichnet” (Petzold, 1993a, 1327, zit. nach Petzold, 1998, 433).

Eine weitere Definition von Petzold, die sich auf sozialtherapeutische und supervisorische Fragestellungen bezieht und für den Coachingkontext übernommen werden kann, lautet wie folgt:

“Eine Gruppe von Menschen ist ein relativ zeitkonstantes (1) Interaktionssystem (2), mit einem spezifischen Status- und Rollengefüge (3), einem verbindenden Wertesystem (4) und Zielhorizont (5) sowie gemeinsamen Ressourcen (6), wodurch ein eigenes

Gruppengefühl und Gruppenbewußtsein (7) möglich wird, aufgrund dessen im Verein mit Identitätsattributionen aus dem sozialen Umfeld (8) eine Gruppenidentität (9) aufgebaut werden kann" (Petzold, 1993a, 1327, zit. nach Petzold, 1998, 434).

Wer als Coach einen Gruppen- oder Teamprozess verstehen will, muss die neun Faktoren unter einem mehrperspektivischen Fokus betrachten. Da der Begriff "Team" auch sehr unterschiedlich definiert werden kann und in eine Bandbreite von "high level" bis "low level profile" existiert, stellt Petzold eine Teamdefinition vor, die sich für Teams im Dienstleistungsbereich auf der mittleren und oberen Managementebene eignet. Bei einer Produktion von Gütern müßte die Definition durch einen Verweis auf die besonderen Produkte und die klar umrissenen Aufgabenstellung ergänzt werden.

"Ein T e a m ist eine in einen definierten institutionellen Rahmen (1) eingebundene G r u p p e von Mitarbeitern (2), die eine fest umrissene, oft komplexe Aufgabenstellung [z.B. die Herstellung eines Produktes sc.] (3) im Hinblick auf ein bestimmtes Feld (4) und eine spezifische Population (5) hat. Diese Aufgaben sind kooperativ und unter Nutzung und Koordinierung personaler (6) und institutioneller (7) Ressourcen im Sinne der Zielsetzungen (8) der Institution und ihrer Auftraggeber (9) zu bewältigen" (Petzold, 1998, 434).

Zwei weitere Definitionen von Petzold lauten:

"*Teams* sind soziale *G r u p p e n*, die eine spezifische Aufgabe im Rahmen von Institutionen und Organisationen kooperativ und kokreativ zu bewältigen haben" (Petzold, 1998, 257). Und:

"*Ein Team ist eine Gruppe, die im organisationalen Kontext kooperativ Aufgaben erledigt* (Petzold 1990o, vgl. Fenger 1997). Es ist ein soziales Mikrosystem mit variierenden Problemlösungs- und Innovations-, d.h. Emergenzpotentialen" (Petzold, 1998, 433).

1.1.3. Interaktion, Kommunikation und Kooperation

Die Elemente "Kooperation" und "Aufgabenbewältigung" erfordern, dass die Dimensionen "Interaktion" und "Kommunikation" betrachtet werden. Da sich soziale Gruppen durch soziale Interaktionen und die in ihnen ablaufenden kommunikativen Prozesse konstituieren, sind nachfolgende Definitionen wesentlich:

"Interaktion ist der strukturierte, wechselseitige Vollzug offenen Verhaltens in Kontext und Kontinuum, welcher in Repräsentationen - sie sind Basis der Strukturiertheit - gründet und sie zugleich begründet" (Petzold, 1998, 435).

Diese Definition zeigt zum einen auf, dass Interaktionen verbale und nonverbale Handlungen beinhalten, also Prozesse des Verhaltens, welche auch unter dem Begriff "Performanzen" definiert werden können. Auf der anderen Seite kommen auch die sogenannten "Kompetenzen" zum Tragen, die kognitive Operationen, Repräsentationen zwischenmenschlichen Umgangs, symbolische Formen und Informationsübermittlung umfassen. An diese kommunikative Dimension der Interaktion schließt sich die Definition der Kommunikation an:

"Menschliche Kommunikation ist die Vermittlung von I n f o r m a t i o n zwischen Subjekten in jeweils gegebenen K o n t e x t e n mit ihrem Vergangenheits- und Zukunftshorizont, ihrem K o n t i n u u m, durch die faktischen, in der Performanz offenen Verhaltens sichtbaren Interaktionen. Kommunikation transportiert Informationen nach bestimmten, generellen (genetisch disponierten) und spezifischen (kultur-, familien- und personenabhängigen) Regeln in symbolischer, nicht-sprachlich und sprachlich gefaßter Form, so daß sie aufgrund von gemeinsamen Zeichenvorrat und Regelwissen, d.h. aufgrund "kommunikativer K o m p e t e n z", von den an den Kommunikationsprozessen Beteiligten "gelesen" werden können. Die kommunizierten Informationen werden identifiziert, zur Herstellung von Sinnbezügen interpretiert und gegebenenfalls zu P e r f o r m a n z verwandt, zu sinngelitetem Handeln, welche wiederum in den Kontexten (d.h. auch auf die vorhandenen Interaktions-/ Kommunikationspartner) wirkt"

(Petzold, 1990g, zit. nach Petzold, 1998, 435).

Interaktion und Kommunikation können zwar nicht zwangsläufig gleichgesetzt werden, jedoch sind sie aneinander gebunden. Beide nehmen beim Funktionieren von gruppalen, kokreativen Prozessen und beim Entstehen von "fundierter Kollegialität" eine zentrale Rolle ein, denn Interaktion und Kommunikation stellen die Grundlage für Offenheit, Vertrauen, Gemeinsamkeit und somit folglich für Kooperation dar. Kooperation kann definiert werden als den "koordinierten Einsatz aller *Kompetenzen* und *Performanzen* in einer Gruppe, der Konnektierung aller Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, der empathisch-intuierenden Qualitäten der Mitglieder eines Teams, aber auch ihrer sozialen Belastungsfähigkeit und Tragfähigkeit." (...) es sind alle wichtigen *Elemente* der Prozesse in Teams und der *Qualität* von Teamprozessen mit ihren personalen und gruppalen Dimensionen in ihren interaktiven und kommunikativen Verflechtungen zu betrachten" (Petzold, 1998, 435). Dies beinhaltet auch den Einbezug der persönlichen Ebene der Teammitglieder. So wirken sich z.B. private Belastungen auf die professionelle Performanz aus. Der Mitarbeiter "als Ganzer", seine Persönlichkeit und die Situation müssen betrachtet werden.

1.2. Die "Unschärfe und Variabilität des Teamkonzepts"

Nicht nur in Institutionen und Organisationen wird der Teambegriff sehr unterschiedlich verwendet und definiert. Deshalb ist es unerlässlich, die Teamkonzeption genau zu untersuchen. Aus verschiedenen Blickpunkten muss beleuchtet werden, was jeweils unter dem Begriff "Team" verstanden wird. Damit eine Passung der jeweiligen Konzepte erreicht werden kann, müssen die vier folgenden Perspektiven betrachtet werden:

1. Die Perspektive der **Teammitglieder** selbst.
2. Die Perspektive der **Organisation**, in der das Team arbeitet, welche das Teamkonzept "extern" definiert.
3. Die Perspektive des **Feldes**, in dem der Teambegriff verwendet wird. Das Feld nimmt eine bestimmte Zuweisung der Bedeutung vor.
4. Die Perspektive des **Coaches**, der Teamcoaching durchführt.

In der Coaching- Praxis ist es aufgrund der Abhängigkeit von den unterschiedlichen Begriffsdefinitionen nicht möglich, eine (eng) bestimmte Begriffsdefinition zu vertreten. Denn *“Team ist, was eine bestimmte, definitionsmächtige Konsensgemeinschaft als “Team” definiert.”* (Petzold, 1998, 436) - ganz gleich, ob dies sozialwissenschaftlich gesehen exakt ist oder nicht.

In der Initialsituation von Coaching muss der Coach deshalb der Passung der Konzepte besondere Beachtung geben. Ziel des Coachings ist normalerweise, dass die vorgegebenen Strukturen in ihrer Funktion optimiert werden - außer der Auftrag wurde klar als Organisationsentwicklung vereinbart. Jedoch auch in diesem Fall muss zunächst mit den gegebenen und vorfindbaren Teamdefinitionen und dem *“Selbst- Verständnis”* gearbeitet werden.

Der Coach und auch der Organisationsentwickler müssen aufgrund der vielfältigen Teambegriffe und Teamkonzepte untersuchen und erfassen, welche Normen, Regeln, Funktionsabläufe, Interpretationsstile, Aufträge, usw. vorhanden sind, damit in den Begrenzungen, bzw. Freiräumen gearbeitet werden kann. Diese diagnostische Aufgabe umfaßt die kollektiven Kognitionen (Moscovici 1984) und die subjektiven Kognitionen und Repräsentationen (Flick 1991) der Mitarbeiter und die strukturellen und prozessualen Merkmale. All dies ist von großer Wichtigkeit, denn nur mit einer *“konzeptuellen Passung”* kann Teamcoaching erfolgreich sein.

Teams stehen in einem organisationalen Rahmen und sollen für das jeweilige System (Institution, Organisation) möglichst leistungsoptimal/ -maximal Arbeitsaufträge erledigen. Dieser *“bestimmende Rahmen”* muss verstanden werden, da er auch für das Team die Begrenzungen und Freiräume für seine Arbeit definiert. *“Die Kenntnisse der “degrees of freedom and constraints”* sind für das Erfassen der Handlungsmöglichkeiten des einzelnen Teammitglieds und des Teams als Ganzem sowie der Einschätzung von Möglichkeiten supervisorischer Hilfe (bzw. von Coaching, Anm.Verf.) bei der Optimierung der Teamarbeit, ihres Problemlösungs-, Innovations-, letztlich ihres **Emergenzpotentials** von ganz grundlegender Bedeutung” (Petzold, 1998, 438).

1.3. Optimierungsprinzip versus Maximierungsprinzip in Teams

Aus evolutionsbiologischer Perspektive sind Menschen Gruppenwesen. Das Ziel durch sogenannte Produktionsteams, z.B. in der Automobilbranche, eine Humanisierung der Arbeitssituation und eine Effizienzsteigerung zu erreichen, hat ihre Grenzen. Die erhoffte Motivations- und Qualitätssteigerung, die Verbesserung der Kooperation und die optimale, bzw. maximale Auslastung der Mitarbeiter und somit der Gewinn für das Unternehmen kollidieren mit der Realität der denaturierten Fließbandarbeit. Sie entspricht nicht der menschlichen Natur, nutzt nicht die menschlichen Ressourcen und führt zwangsläufig zu Verschleiß, Burnout, Krankheit und Fluktuation. Menschen sind keine Maschinen und können deshalb nicht über längere Sicht ohne Schaden zu nehmen nach dem Maximalprinzip arbeiten. Alle biologischen Organismen, so auch der Mensch, sind auf zyklische Leistungen angelegt. So müssen Höchstbelastungen und submaximale Phasen sich mit Entspannungs- und Ruhephasen abwechseln. Die "Maximierungsphilosophie" muss deshalb durch eine "Optimierungsphilosophie" ersetzt werden und entsprechende Optimierungs-, statt Maximierungsstrategien entwickelt werden. Wenn Teamarbeit gut funktionieren soll, müssen die Kontextvorgaben und -strukturen mit den sozialpsychologischen, soziobiologischen und mikrosoziologischen Gesetzmäßigkeiten aufeinander abgestimmt sein. So müssen die externalen Ziele wie Aufgaben, Funktionsdefinitionen, Leistungsnormen, mit den Funktionsregeln und den internalen Zielen und Leistungsmöglichkeiten der Gruppe übereinstimmen. Ansonsten entstehen Reibungsverluste, Demotivierungen, passiver Widerstand - all das, was im Grunde durch die Implementierung von Teamarbeit verhindert werden sollte.

1.4. Differentielles Teamkonzept für "variable Teamformate"

Teams sind immer eingebunden in Kontexte und die ermöglichenden "affordances", bzw. begrenzenden "constraints" (Reed 1988). Teamarbeit beinhaltet somit immer Probleme zwischen der Abstimmung des externalen Rahmens und der internalen

Funktionspotentialen. Im Kontext eines Großunternehmens finden sich implizit oder explizit unterschiedlichste Teamkonzeptionen. Manchmal werden bewußt auch Formatierungen des Teamkonzepts durchgeführt. Es existieren verschiedene Teamformate und verschiedene Ausprägungen der strukturellen Bestimmtheit des Teams. Eine differentielle Betrachtung der unterschiedliche Teamformen ist somit notwendig. Petzold definiert die Begriffe "Formatierung" und "Format" folgendermaßen: "Unter Formatierung auf ein "Format" ist die Zupassung eines Gegenstandes (dinglich und metaphorisch) von prägnanter Form auf unterschiedliche Größen (Kleinformat, Großformat) oder Intensitäten (high density, low density) bzw. Grade der Elaboration zu verstehen, in einer Weise, daß trotz aller Transformation oder Spezifizierungen die Ursprungsform oder ein "Standardformat" auch nach den Formatierungen noch deutlich erkennbar bleibt und eine komparative Relation zwischen den einzelnen Formaten oder auch eine Maßeinheit (Normgröße) entsteht. Formatierungen haben das Ziel, den Gegenstand (Objekt, Produkt, Konzept, Programm, Theorie, etc.) für verschiedene Kontexte (Aufgaben, Anforderungsniveaus, etc.) zu spezifizieren, so daß das Format - auf die "Erfordernisse der Lage" ausgelegt - in "optimaler Weise" genutzt werden kann" (Petzold, 1998, 441).

Formate finden sich bei Organisationformen, technischen Geräten, usw. Bei Teamformaten wird davon ausgegangen, dass wichtige Formmerkmale und wesentliche, mit der Form verbundene Inhalte bestehen bleiben und erkennbar sind wie z. B. Gruppe, Institutionsbezug und Arbeitsteilung. Form und Inhalt können nicht strikt voneinander getrennt werden.

Teamarbeit kann aus dieser Perspektive, welche die Formate differenziert, spezifisch betrachtet werden. Auf den verschiedenen Hierarchieebenen ist somit trotz einiger durchgehender Momente wie gemeinsame Arbeit, Planung, Kooperation, Verantwortung, sehr Unterschiedliches impliziert, da diese Elemente qualitativ sehr verschieden sind.

Ein Spektrum von unterschiedlichen Teamformaten kann in einem einzigen Unternehmen gefunden werden: So gibt es Teams, die "weitgehend autonom" und ressourcenreich sind, "semi-autonome" bis "nicht-autonome" Teams, die dependent sind und es gibt "high level formates" bis "low level formates" mit hohen oder niedrigen Emergenzpotentialen.

Die Machtverhältnisse bilden den Rahmen von Zusammenarbeit in Arbeitskontexten wie Teams oder Abteilungen. Hier müssen wiederum Verantwortliche, Entscheidungsträger, Weisungsgebundene und Weisungsbefugte unterschieden werden. Verschiedene Kompetenzen, Befugnisse und Aufgaben wirken in das kollegiale Miteinander hinein. Es finden sich unterschiedliche Konstellationen bei Menschen in Führungspositionen und Leitungsfunktionen und den Mitarbeitern:

- Primus- Konstellation
- Primus-inter-pares- Konstellation
- Inter-pares-Konstellation
- Non-pares-Konstellation

In Institutionen und Organisationen gibt es vorgegebene strukturelle Macht, auf welche das Prinzip der "fundierten Kollegialität" trifft. Bestimmte Aufgaben der Führung beinhalten Rolle, Status und Positionen. Manchmal kann es hier mit den teamtypischen Prinzipien der Kollegialität differieren.

Vier Teamformate müssen genau differenziert werden, da jedes unterschiedliche Begrenzungen, Handlungsspielräume und Freiheitsgrade umfaßt:

1. **Leitungsteam**, z.B. mit Topmanagern, die entsprechende Definitionsmacht und vergleichbare Portfolio haben.
2. **strukturelles Team**, z.B. Team aus dem mittleren Management, das sich aus einer Abteilungsleiterkonferenz zusammensetzt, die als Team mit Inter-pares-Struktur und bewußt nicht als Gremium arbeiten.
3. **Projektteam**, das den Auftrag hat, eine Aufgabe zu erfüllen, die zeitbefristet ist.
4. **Produktionsteam**, das in einen standardisierten Produktionsprozess eingebunden ist und in einer Non-pares-Struktur, bzw. Primus-Struktur arbeitet.

Ein Team der Topebene definiert selbst seine Aufgaben, bestimmt die Portfolios von Teams und gibt der Teamarbeit der mittleren Ebene Regeln und Aufgaben vor.

Semiautonome, bzw. semidependente Teams arbeiten für eine ihnen übergeordnete Struktur. Hier kann zum einen im Sinne einer Inter-pares- Struktur eine kollektive Leitung durch das Team an das Team delegiert werden. Zum anderen kann durch eine höhere und entscheidungsmächtigere Ebene ein Leiter vorgegeben werden, der nicht

als ein Primus- inter- pares, sondern als struktureller Leiter und Vorgesetzter, der mit dem Team im Sinne einer Primus-Struktur arbeitet.

Es ist wichtig im Blick zu behalten, dass es "formelle" Primus- Positionen gibt. In verschiedenen Teamformaten sind jedoch auch "informelle" Alphapositionen vorhanden.

Das Thema Offenheit in Teams lohnt sich näher zu betrachten. In manchen Teams vertreten Teamleiter, die im Team mitarbeiten und zugleich auch außerhalb des Teams eine übergeordnete Organisationsstruktur repräsentieren, die freie, unzensierte Meinungsäußerung der Mitarbeiter. Offenheit in Teams muss immer situationsadäquat sein. Regeln oder eine Verpflichtung zu Offenheit kann weitreichende negative Folgen auf die gruppendynamischen Prozesse haben. Der gegenteilige Effekt der Verschlussheit und Verstellung kann hervorrufen werden. Wenn keine tatsächliche Inter-pares-Struktur vorliegt, muss die Offenheit zum einen situationsadäquat für das Fassungsvermögen der Mitglieder des Teams sein. Zum anderen muss sie auch adäquat im Hinblick auf das Selbstgefährdungspotential sein. Im Teamcoaching muss auf die Angemessenheitsregulation sorgfältig geachtet werden. Die Adäquanzkriterien müssen zugleich mit dem Team konsensuell erarbeitet werden. Da kontextuelle und strukturelle Bedingungen sehr variieren können, kann hier keine normative Vorgabe getroffen werden.

Das institutionelle, bzw. organisationelle "Machtkriterium" kann das anthropologisch und grundrechtlich abgeleitete "Gleichheitskriterium" modifizieren, eingeschränken und sogar auch gefährden. All dies muss bei der Implementierung von Teamarbeit und im Teamcoaching berücksichtigt werden.

In Teams existieren strukturelle und funktionale Unterschiede. Die "Expertenmacht" oder "Macht aus Anciennität" muss geregelt werden. Denn nur so können die vorhandene Erfahrung/ Anciennität, die speziellen Kompetenzen und Performanzen, also die verschiedenen Grade von Expertise, als Ressourcen genutzt werden.

Wenn trotz aller Unterschiede der Expertise das Inter-pares-Prinzip gilt, ist eine Gleichheit gegeben. Die Strukturen und Prozesse im Team werden von allen diskursiv, durch Ko-respondenzprozesse, gemeinsames Planen des Ressourceneinsatzes und Festlegen der Ziele, Aufgaben, Abläufe und Zwecke bestimmt. Hierbei wird auch vereinbart, wo die jeweiligen Experten bei einzelnen Aufgaben der Teamarbeit die

notwendigen Entscheidungen treffen und wo das Gesamtteam zu entscheiden hat. Diese sogenannten Experten- und Strukturentscheidungen müssen klar geregelt werden.

Beim Primus-Prinzip ist der strukturelle Leiter letztverantwortlich und verfügt über Entscheidungsbefugnisse und Weisungsrechte. Er ist im Team und zugleich auch als Repräsentant der strukturellen institutionellen Macht außerhalb des Teams.

“Wenn aus einem “Primus-inter-Pares”-Modell oder einem “Inter-pares”-Modell, d.h. aus autonomen oder semiautonomen Teamkonzeptionen, Werte, Normen und Kooperationsformen in weitgehend dependente bzw. hochdependente *“Arbeitsgruppen mit [einigen] Teamaspekten”* (so sollte man diese “Teams” mit minimaler Teamcharakteristik ohne Team-Portfolio bezeichnen) übernommen wurden, so sind Ziel/ Ziel- oder Ziel-Mittel-Konflikte vorprogrammiert” (Petzold, 1998, 446). Hier ist es Aufgabe des Coaches, Konflikte und Aporien sichtbar zu machen. Ebenfalls müssen eine realistische Interpretation oder, wenn nötig, eine Korrektur der vorgegebenen Leitbilder, Normen und Regeln, Interaktionspraxen und Kommunikationsformen erarbeitet werden.

Durch Coaching können Designfehler bei der Vorbereitung oder Implementierung von Teamarbeit ausgeglichen und dem Adäquanzkriterium genüge geleistet werden.

“Je größer das Portfolio eines Teams ist und je umfänglicher seine Möglichkeiten, an der Bestimmung von Aufgaben und Zielen mitzuwirken, je klarer auch seine strukturellen (d.h. festgelegten) Rechte - auch in Bezug zu übergeordneten Systemebenen - sind, desto umfassender lassen sich Teamarbeit und eine gute Teamqualität realisieren, denn nur auf einem solchen geklärten Hintergrund können Kommunikation und Interaktion in optimaler Weise genutzt werden und für die *Q u a l i t ä t* von Teamarbeit zum Tragen kommen” (Petzold, 1998, 446).

1.5. Teamqualität als Prozessqualität im Kontext “komplexer Qualitätsoptimierung”

“Teamarbeit sollte eingesetzt werden, um eine *hohe Produktivität* und eine *optimale Qualität* bei sehr guter *Ressourcennutzung*, *Ziel-Mittel-Relation* und *Einsatz-Ergebnis-Relation* zu erreichen”

(Petzold, 1998, 447).

Folgende Zieldimensionen werden fokussiert:

- 1.quality attainment: Qualität soll erreicht werden
- 2.quality maintainance: Qualität soll gesichert werden
- 3.quality development: Qualität soll systematisch und innovativ entwickelt werden

Diese Zielsetzungen brauchen als Grundlage ein Konzept “komplexer Qualitätsoptimierung”, welches mehrere “Qualitätsdimensionen” beachtet. Diese Qualitätsdimensionen beeinflussen und bedingen sich wechselseitig. Außer den genannten “generellen Zieldimensionen” von Qualität werden auch “generelle Strukturierungsdimensionen” unterschieden.

Wichtig ist zu beachten, dass “Qualitäten” Bewertungskategorien sind, die durch informelle oder/ und formelle Konsensprozesse entstanden sind. Sie werden von Konsensgemeinschaften, wie z.B. Profession, Branchen, scientific und professionell communities getragen. Die jeweiligen “répresentations sociales” (Moscovici 1984) bestimmen als kollektive Kognitionen

- die Qualitätsnormen
- das kollektive und individuelle Qualitätsbewußtsein
- die Qualitätstheorien und Modelle von Forschern

Deshalb müssen die unterschiedlichen Felder, Institutionen, Organisationen und Teams auf folgende Aspekte untersucht werden:

- explizite und implizite Qualitätskonzepte, wie sie entwickelt wurden, bzw. sich entwickelt haben
- das bestehende Qualitätsbewußtsein
- die praktische Umsetzung des Qualitätsbewußtseins, also die Qualitätsperformanz

Coaches und Organisationsentwickler verwenden Parameter oder "Folien", die auch Ergebnisse eines "Konsensus über Qualität" sind. Dieser wurde somit unter ganz bestimmten Bedingungen erarbeitet und kann nicht zwangsläufig auf andere, neue Kontexte und die gegebenen Kontextbedingungen übertragen werden.

Bei Qualitätsprüfungen müssen stets die "Fragen der **"Passung"** von Qualitätskonzepten und Beurteilungsinstrumenten der Prüfenden zum untersuchten Kontext hin gestellt werden (...), um zu wirklich adäquaten Qualitätseinschätzungen mit "*ökologischer Validität*" zu gelangen" (Petzold, 1998, 447). Probleme wie sie z.B. bei der Übertragung von ISO- Normen aus dem Profit- Bereich auf den Non-Profit-Bereich vorkommen (müssen) machen diese Notwendigkeit deutlich.

Aufgrund von Erfahrungen im Profit- und Non-Profit-Bereich wurde das integrative Konzept der Qualitätsoptimierung, bzw. eines "Optimal Quality Managements" entwickelt. In Feinanalysen wird mit den Beteiligten (also der Institution, der Organisation, dem Team) versucht, für die Parameter der Qualitätsbeurteilung eine adäquate "Passung" zu erreichen. Petzold verwendet hierzu die folgenden "generellen Strukturierungsdimensionen", welche meist ein zutreffendes Raster bieten können:

1. Ergebnisqualität: Das Team produziert in kürzestmöglicher Zeit, bei bestmöglicher Maschinenauslastung die höchstmögliche Stückzahl mit größtmöglichem Nutzen für das Unternehmen, hierbei kommt das "Optimal-" oder "Maximalprinzip" zum Tragen.

2. Produktqualität: Nicht nur Quantitäten zählen sondern produktbezogen muss ein ausgezeichneter Audit-Index erreicht werden; die Produktqualität ist von größter Wichtigkeit für den Kunden und das Unternehmen. Die Frage *wie* produziert wird bekommt große Bedeutung, wenn Teamarbeit nicht nur im Sinne einer "materiellen Ressource" als "Produktionsmittel", das Maximalergebnisse erwirtschaften soll angesehen wird, sondern als "Produktivitätsfaktor" im Sinne der "transmateriellen" Ressourcen, deren Qualität selbst auch gepflegt werden muss. Diese Frage muss gestellt werden, wenn technologisch anspruchsvolle Aufgaben vorhanden sind, da hochqualifiziertes und -motiviertes Stammpersonal kostbar ist.

3. Kontextqualität: Die Situation, in der produziert wird muss betrachtet werden. Dies umfaßt ergonomische und mikroökologische Qualität des Arbeitsplatzes, Büroökologie,

Lärmbelästigung, PC-Ausstattung, Maschinenausstattung, die in Situationsanalysen erhoben wird.

4. Strukturqualität: Die organisationale Infrastruktur, Gremien, Hierarchien, Informationsverteilung, etc. müssen berücksichtigt werden.

5. Prozessqualität: Im zentralen Zusammenhang mit der Strukturqualität muss die Prozessqualität untersucht werden. Sie umfaßt den Ablauf und die Gestaltung der Arbeitsprozesse, die Kooperationsstile, die Nutzung der Ressourcen und die Art und Weise, wie Probleme gehandhabt, Chancen genutzt und mit Konflikten umgegangen wird.

Die Prozessqualität bildet die Grundlage für die Ergebnis- und Produktqualität. Deshalb muss bei einer Beurteilung von Teams und ihrer Kooperation, Kommunikation und Effizienz, also ihrer Teamqualität, die Prozessqualität in den zentralen Blick rücken. Hierbei sind folgende Perspektiven zu berücksichtigen:

-die Intra-Team-Prozesse

-die Inter-Team-Prozesse in der

-horizontalen Ebene: Abstimmung zwischen Produktionsteams einer Ebene

-vertikalen Ebene: Abstimmung zwischen den Produktionsteams und Teams der Produktionsplanung und -logistik

Differentiell betrachtet werden müssen außerdem:

-die Teamaufgaben

-die Teamkompetenzen

-die Teamformate (dependent/ semi-dependent)

-high level team formates und low level team formates in Teambuilding und Teamcoaching

Vorhandene Ziel-/ Zielkonflikte, Ziel-/Mittelkonflikte oder Ziel-/Ressourcen- Diskrepanz müssen ebenfalls auf diesem Hintergrund genau eruiert werden.

Teamarbeit hat immer eine doppelte Zielsetzung. Zum einen geht es um die Arbeit, die vom Team für die Organisation oder Institution geleistet wird, also um die Aufgabenerfüllung und die Zielerreichung. Zum anderen geht es jedoch auch um die Arbeit des Teams selbst, was die Teamqualität, die Effizienz und Güte seiner

Zusammenarbeit umfaßt. Diese zweite Ebene ist für die Prozessqualität von entscheidender Bedeutung. Der Teamprozess ist eine Voraussetzung von guter Produkt- und Ergebnisqualität und muss deshalb betrachtet und gepflegt werden. "Ziel der Teamarbeit muss immer auch eine gute Teamarbeit sein" (Petzold, 1998, 450). Kontext- Prozess- Ergebnis- und Produktqualität müssen immer als ein verflochtenes Gesamt gesehen werden. Die Qualität der Teamarbeit mit dem Ziel, "optimale Qualität" zu erreichen wird hier eine wichtige Größe. Diese muss bei der Erarbeitung von Teamkonzeptionen, bei der Methodik der Teambegleitung und Teamcoaching und auch bei der Beachtung von Kontext- und Prozessqualität berücksichtigt werden. Im Sinne eines differentiellen "Qualitätssicherungskonzeptes" geht es um beständiges Sammeln und Auswerten von Informationen aus der Team- und Produktionssituation in strukturell vorgesehenen Processing-Instanzen. Schwierigkeiten können somit situationsnah und unmittelbar korrigiert werden. Probleme prinzipieller Art oder auch strukturelle Konfliktsituationen und Störungsherde können zeitnah an die Ebenen, die Entscheidungskompetenz haben, weiterkommuniziert und entsprechende Veränderungen durchgeführt werden. Qualitätssicherung sollte nicht nur "Mängelreports", die über Probleme berichten, umfassen. Sie sollte ganz wesentlich auch Abläufe, welche positive Entwicklungen zeigen, und Informationen weitergeben und somit Handlungsstrategien und Entscheidungspraxen bestätigen. Durch solche "Erfolgsreports" können sich Folien für Entscheidungsbildungsprozesse entwickeln, die funktional sind und zugleich Ressourcen für nachfolgende Entscheidungen darstellen können.

Erst wenn Teams über strukturelle Zusammenhänge von Institutionen und Organisationen als Gesamtsysteme wissen, dann können sich die Teamarbeit und die Interteamarbeit (auf horizontaler und vertikaler Ebene) über die unterschiedlichen Hierarchieebenen verbessern. "Teamphilosophien und -regeln, die sich nur auf die Binnenorganisation von Teams richten, verfehlen meist diese zentrale Dimension" (Petzold, 1998, 452).

Die übergeordneten Strukturparameter Unternehmensphilosophie, Corporate Identity, Unternehmenskonzept und Unternehmenskultur müssen den Bezug für die differentielle Konzipierung der Teamphilosophien, Teamregeln und Teamprozesse bilden. Außerdem

muss dies auch in Abhängigkeit von den konkreten Kontextbedingungen, von der Produktionsaufgabe, den vorgegebenen Produktionsabläufen, den strukturell vorgegebenen Entscheidungs- und Machtbereichen, den Notwendigkeiten und Möglichkeiten der Konnektierung mit anderen Teams auf der vertikalen und horizontalen Ebene gesehen werden. So ist es stets auch Aufgabe, das Portfolio von Teams und Teamressourcen zu definieren, damit all dies den Mitgliedern des Teams und den Teams und Entscheidungsträgern der anderen Ebenen offensichtlich ist.

“High-level-teams” verdienen ihren Namen, weil sie die *“Teamprinzipien weitgehend eigenverantworteter, kooperativer, kokreativer Zusammenarbeit unter Nutzung der Ressourcen und Möglichkeiten aller Beteiligten einsetzen, um im Rahmen ihrer Institution Aufgaben zu meistern und Ziele zu erreichen, an deren Formulierung und Gestaltung sie mitwirken können”* (Petzold, 1998, 453). “Low-level-teams” zeigen sich, wenn genau betrachtet wird, “nur oder überwiegend als durch externale Weisung kooperierende Einzelpersonen oder durch Dienstvorgesetzte funktional koordinierte und kontrollierte Arbeitsgruppen mit einigen Teamprinzipien” (Petzold, 1998, 453).

1.6. Aufgabe von Coaching

Aufgabe von Coaching ist es, diese genannten Zusammenhänge zu untersuchen und zu berücksichtigen. Coaching soll Unterstützung bei der Optimierung der Teamarbeit bieten und hat somit immer auch einen gewissen Controlling-Aspekt. Es stößt zwangsläufig auf funktionale und dysfunktionale Kontextbedingungen. Zentral an dieser Stelle ist die Frage, wie der Coach mit solch einer Situation umgehen kann. Ziel guten Coachings ist es, einen Beitrag zur Optimierung des Gesamtsystems und der einzelnen Qualitätsdimensionen zu leisten. Hierbei sind Teams wichtige Teile des Gesamtsystems, denn sie tragen entscheidend zur Qualität bei. Ein Vertrag mit der auftraggebenden Instanz mit der Vereinbarung, dass strukturelle Beobachtungen mit den jeweils zuständigen Ebenen diskutiert wird, kann prinzipiell nützlich sein. Hier jedoch dürfen natürlich keine personell inhaltlichen Informationen und Beobachtungen

weitergegeben werden. Ein "informed consent" mit den Coaching- Klienten ist ebenfalls selbstverständlich.

Coaches, Organisationsentwickler, Planer und Teambuilder haben mehrere Faktoren zu berücksichtigen, wenn sie mit dem Hintergrund eines differentiellen Teamkonzeptes die Möglichkeiten von Teams und Teamformaten zu einer optimalen Teamarbeit nutzen wollen. Der Gebrauch des Teambegriffs ist sehr unterschiedlich und so manches mal auch sozialwissenschaftlich gesehen falsch. Doch die Verwendung des Begriffes in den unterschiedlichen Feldern und Kontexten ist Tatsache. Oft kann dies auch durch den Coach, wenn nötig durch vorbereitende Arbeit, angesprochen werden. In Kontexten, in denen es möglich und sinnvoll ist bietet sich somit die Chance, differenziert kontext- und aufgabenadäquate Teamformate einzuführen.

1.7. Teamkonzept und Teamarbeit - historische und konzeptuelle Perspektiven

Der Teambegriff wurde aus dem Bereich Sport, Wirtschaft und Militär (hier jedoch nur kleine, spezialisierte Einheiten) importiert.

Lemke (1995) bietet eine Sicht auf die arbeitspsychologische Konzeptbildung, die eine Orientierung an impliziten Menschenbildern zum Ausgangspunkt nimmt und eine Entwicklung vom arbeitsteiligen, dirigistischen und hierarchisierten Taylorismus zur teamorientierten, an Selbstorganisationkompetenz ausgerichteter Arbeit von Gruppen in komplexen Organisationen, die in hochkomplexen Feldern, auf einem globalen Markt bestehen müssen.

1.Economic man (homo oeconomicus)

- der durchschnittliche Mitarbeiter wurde im frühen industriellen Bereich als verantwortungsscheu angesehen
- der Mitarbeiter handelt nach der Maxime des größten Gewinns
- monetäre Anreize sind motivierend

-es besteht eine Trennung zwischen Management und Arbeitern, Kopf- und Handarbeitern, Privilegierten und Organen

=> Einzelne Arbeiter ohne Gruppenbezug und Arbeitskolonne

2.Social man

-zu Beginn der 30er Jahre löste der Social man den Economic man ab und eine Verschiebung von der individuumgerichteten hin zur sozialpsychologischen Sichtweise erfolgte

-seit der Hawthorne- Studie steht die soziale Motivation des Mitarbeiters im Vordergrund und dass Menschen in ihrem Verhalten weitgehend von den sozialen Normen ihrer Gruppe, Arbeitsgruppe beeinflusst werden

-der Fokus liegt auf dem Arbeiter als Teil eines komplexen sozialen und organisationalen Systems

-in den Blick der Betrachtung rücken die sozialen Bedürfnisse und Verhaltensmuster der Menschen, eine ganzheitliche Betrachtungsweise wird hier jedoch auch nicht zugelassen

=> Team als Arbeitseinheit, Arbeitsgruppe, der Einzelarbeiter tritt in den Hintergrund, die Gruppe wird ohne Bezug zum einzelnen gesehen

3.Self actualizing man

-der Mensch mit seinem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung steht im Vordergrund

-in den frühen 50er Jahren weisen Untersuchungen von Maslow, Argyris, Mc Gregor u.a. einen Zusammenhang zwischen der Nutzung von eigenen Potentialen und der Entfremdung der Menschen von ihrer Arbeit nach

-der Fokus liegt hier auf dem Inhalt der Arbeitstätigkeit

=> der Einzelne in der Gruppe wird gesehen und das Team als Kooperation von einzelnen Mitarbeitern

4. Complex man

- systemisches Denken erfolgt
- der Mensch wird nicht nur als Individuum, sondern als Bestandteil einer komplexen Gesellschaft, deren Werte sich wandeln, und die rasanten wirtschaftlichen Entwicklungen gesehen
- dieser Blick entspricht eher der Realität als die vorherigen Vorstellungen

=> das Team als Gesamt vernetzter Personen wird betrachtet, der einzelne Mensch und die Gruppe stehen in einem dialektischen Bezug und sind das System, außerdem kommt die Dimension sich vernetzender Gruppen hinzu, also Interteamwork, Team cooperation, in Unternehmen, die sich vernetzen , "joint ventures", von "global player"

In der aufgezeigten Entwicklung zeigt sich eine zunehmende Tendenz zu Kooperation und Vernetzung. Diese bieten die Möglichkeit zur Reduktion der exponential wachsenden Komplexität bei einer Internationalisierung auf allen Ebenen, die sich hin zu einer "global community" und nicht nur zum "global market" bewegt. Von zentraler Bedeutung sind in dieser Entwicklung koreflexive, kokreative und kooperative Qualitäten auf allen Ebenen, also von den Megagremien wie der UNO über die von internationalen und nationalen Großorganisationen bis hin zu den lokalen Teams und den einzelnen mitwirkenden Personen.

Das Teamkonzept hat einen Hintergrund der leistungsfördernd ist. Optimierung, bzw. Maximierung des Leistungsverhaltens ist in Teams durch das Zusammenschließen von Spezialisten und durch die Konzentration von Spezialkompetenz und Kräftebündelung angestrebt.

Dieses verdeutlichen Teams im Mannschaftssport. Sozialwissenschaftler wie Max Weber (1927) und George Herbert Mead (1934) nehmen auf Sportteams Bezug, um Prinzipien sozialen Zusammenspiels zu erklären. Das Wort "Team" aus dem Englischen mit der Bedeutung Nachkommenschaft, Familie, Gespann, fand damals als Modebegriff Eingang in Sport und Wirtschaft. Die jeweiligen Gesellschaftssysteme haben für die inhaltliche Seite von Begrifflichkeiten eine entscheidende Rolle. Dies gilt auch für die

Verwendung des Wortes Team, in einer Zeit, in der der Mensch als soziales Wesen zunehmend Beachtung fand.

Der Teambegriff wurde im "Wörterbuch der Deutschen Gegenwartssprache" der Akademie der Wissenschaften der DDR, Zentralinstitut 1976 wie folgt definiert: "Gruppe von Personen, die in engem Zusammenwirken eine Aufgabe bewältigt, wird in der BRD auch im Bereich der Wirtschaft, Produktion angewandt" und "Zusammenarbeit von Fachleuten zur Lösung, Bewältigung bestimmter Arbeits- und Forschungsaufgaben in der kapitalistischen Gesellschaft"

Im "Deutschen Fremdwörterbuch" von 1981 wurde ein anderer Schwerpunkt gelegt: "Gruppen, die auf einem Gebiet spezialisiert sind, in enger Zusammenarbeit eine Aufgabe meistern."

Schon 1925 wurde vom "Sportteam" gesprochen, 1949 vom "Verhörteam", 1950 vom "Expertenteam". (zit. nach Petzold, 1998, 260)

Später erfolgte eine Übertragung des kooperativen Moments vom Spezialistenteam auf die Zusammenarbeit von Arbeitsgruppen. Außer dem kooperativen Moment läßt sich auch ein normatives Moment finden, denn der "Teamgeist" fordert eine normative Synchronisierung auf die Werte und Ziele der Organisationen bzw. Institutionen.

Mit Blick auf diese Hintergründe müssen Coaches besonders darauf achten, "daß hier nicht durch dysfunktionale und überzogene Ideologisierungen Burnout und malignen Job-Streß (Petzold, Petzold, 1996b) begünstigende Leistungsideologien verstärkt werden und eine Situation entsteht, in der Werte, Normen, Leitideen der Institution, der Organisation, des Teams nicht mehr hinterfragt werden können" (Petzold, 1998, 260)

Eine Folge wäre die Beeinträchtigung der Exzentrizität.

Da das Team- und Coachingkonzept ähnliche ideologische Wurzeln und auch vergleichbare Funktionen haben, ist hier, damit Akkumulationsprozesse vermieden werden, eine besonders aufmerksame und wachsame Haltung angebracht.

Die Übertragung des Teamkonzeptes aus der effektivitätsorientierten freien Wirtschaft auf das psychosoziale Feld ohne die erforderlichen strukturellen Veränderungen im Kontext (beispielsweise Klinik, hierarchischer Dienstweg) kann zu großen Problemen führen. Damit Teamarbeit in hierarchischen Institutionen möglich ist, müssen besondere Strategien entwickelt werden.

Aufgrund der Ressourcenverknappung im psychosozialen Feld, Stichwort "Pflegerotstand", kam es zu Belastungssituationen, auch zu chronischem Jobstress und Burnout (Petzold, 1989b, 1993g, Petzold, Petzold 1996b) Durch eine optimale Bündelung aller Kräfte wurde versucht, die knapper werdenden personellen und materiellen Ressourcen und die veränderten Bedingungen und Schwierigkeiten zu bewältigen. Nicht nur die Vorteile kreativer Zusammenarbeit führten zur Entwicklung des Teamgedankens, sondern auch die verschlechterte psychosoziale Hilfeleistung und das zerfallende soziale Netz in der Gesellschaft.

1.8. Teamcoaching

Bei einem Teamcoaching muss zunächst festgestellt werden, welches Verständnis Auftraggeber und Kontext von Teamarbeit und Teamcoaching haben. Der Coach muss folgende Fragen prüfen:

- Handelt es sich bei diesem Auftrag überhaupt um ein "Team"?
- Welche Qualität von Teamarbeit liegt vor?
- Oder: handelt es sich um ein Gremium (Vorstand, Abteilungsleiterkonferenz)?

Team und Gremium müssen deutlich voneinander unterschieden werden und sie verlangen teilweise auch unterschiedliche methodische Ansätze.

Eine Diagnostik des Kontextes, der Aufgaben und Funktionen und der Organisationskultur erlauben die Entscheidung, ob überhaupt Teamcoaching möglich ist. Es muss genau überprüft werden, ob eine Kompatibilität der "philosophy" von Teamarbeit und Coaching zwischen dem Auftraggeber und Kontext auf der einen Seite und dem Coach auf der anderen Seite gegeben ist. Auch die Traditionen, die mit diesen Begriffen vorliegen und die möglicherweise aufeinandertreffenden Diskurslinien müssen beachtet werden. Die zentrale Frage ist, in welcher Form das Coaching erfolgt, bzw. ob nicht zuerst ein "team building" ansteht. Dieses will die Menschen für die aufgabenbezogene Form gruppaler und kokreativer Zusammenarbeit in Organisationen

und Institutionen ausrüsten. Der Arbeitskontext, der Teamarbeit zunächst einmal prinzipiell ermöglicht und auch implementieren will, bildet hierfür die Grundlage.

Nach Schreyögg (2001, 209ff) treffen beim Teamcoaching Menschen zusammen, die in einem permanenten kooperativen Zusammenhang stehen. Teams definiert sie unter dem Verweis auf Trebesch (1980) als institutionalisierte Gruppen, die ihre Arbeitskraft in den Dienst einer gemeinsam definierten Aufgabe stellen oder dauerhaft eine gemeinsame Aufgabe erfüllen. Schreyögg äußert, dass im Rahmen von Teamcoaching seltener individuelle oder interaktive Krisen bearbeitet werden. Statt dessen stehen kollektive Probleme bzw. Fragestellungen im Vordergrund.

Schreyögg unterscheidet erstens Teamcoaching als Starthilfe. Ein neues Team soll schnell seine maximale Effizienz entfalten. Diese Form von Teamcoaching gilt, so Schreyögg, als besonders sinnvoll. Sie bezieht sich auf Varney (1977), der vorrangig folgende Ziele sieht:

- “Entwicklung eines komplexen Rollenverständnisses für die jeweils anderen Teammitglieder,
- Entwicklung eines Verständnisses für die Funktion dieses Teams in einem größeren organisatorischen Rahmen,
- Entwicklung einer guten Kommunikationsbasis innerhalb des Teams über Sach- und Beziehungsphänomene,
- Stärkung der team-internen Support-Funktionen,
- Sensibilisierung für team-interne Gruppenphänomene,
- Entwicklung sinnvoller Konfliktlösungspotentiale im Team,
- Entwicklung möglichst konkurrenzfreier Kooperationsformen,
- Entwicklung von team-übergreifenden Kooperationsformen,
- Entwicklung von Chorgeist”

(Schreyögg, 2001, 210)

Diese Ziele sollen, so Schreyögg, im Prinzip nicht nur Geltung für eine Neuetablierung eines Teams haben sondern auch zumindest unterschwellig eine Rolle beim Coaching schon länger bestehender Teams spielen.

Zweitens stellt für Schreyögg das Teamcoaching eine optimale Anordnung zur kollektiven Krisenbewältigung und drittens zur Mobilisierung kollektiven Lernens dar. Idealerweise sollen an einem Teamcoaching maximal 15 Personen teilnehmen. Methodisch steht beim Coaching die verbale Kommunikation/ Gespräch im Vordergrund. Schreyögg geht auch auf die Bedeutung der erlebnis- und handlungsorientierten Arbeitsformen und der methodischen Arbeit mit Materialien im Coaching ein. Weiter unten wird die Thematik der "Materialmedien" (Schreyögg 1991) und "kreativen Medien" (Petzold 1985 a) näher beleuchtet.

2. Die Konzepte der "persönlichen Souveränität", der "fundierten Kollegialität" und das "Konflux- Modell"

2.1. Persönliche Souveränität - the "inner place and outer space of sovereignty"

In der Integrativen Therapie, der Integrativen Supervision, der Integrativen Organisationsentwicklung und dem Integrativen Coaching hat das Konzept der "persönlichen Souveränität" eine besondere Wichtigkeit. Die Konzepte "Selbstwertgefühl, Selbstsicherheit, Selbstbewußtsein" (Petzold, 1992a, Filipp 1979), "locus of control, self efficacy" (Schwarzer 1992) und "competence, mastery" (Flammer 1990, Petzold et al. 1993) werden mit einbezogen. Das Konzept der persönlichen Souveränität nimmt auch auf die dazugehörigen Selbstkonzepttheorien und die Ansätze von Attributions- und Kontrolltheorie Bezug. Des weiteren gründet es noch in den Referenzrahmen der Leibtheorie, Subjekttheorie und Gesellschaftstheorie (Petzold, 1988n; Merleau-Ponty 1966; Schmitz 1989, 1990; Coenen 1985, Berlin 1998). Damit keine einseitige Bindung an eine psychologische Orientierung nahegelegt wird, wurde der Begriff der persönlichen Souveränität ganz bewußt gewählt. Die verschiedenen Möglichkeiten der genannten psychologischen Referenztheorien sollten genutzt werden,

da sie zum einen unterschiedliche Erklärungsmöglichkeiten bieten und zum anderen Interventionsstrategien eröffnen. Diese Vorgehensweise entspricht dem "multitheoretischen Konzept" (Petzold, Rodriguez-Petzold, Sieper, 1997) des Integrativen Ansatzes.

"Souveränität" ist außerdem eine anthropologische Kategorie, die für die Kontexte von Supervision, Coaching, etc. eine erhebliche Bedeutung hat und allein durch psychologische Theorien nicht abgedeckt werden kann. Das Wort "souverän" kommt aus dem lateinischen und bedeutet darüberstehend und überlegen. Einerseits schließt dies die so zentrale Qualität der "Exzentrizität" (Plessner, 1928, 1970), der Übersicht über einen Lebensraum, ein und andererseits auch die Qualität umfassender Freiheit. Im Verlauf seiner persönlichen Entwicklung gewinnt ein Mensch vor allem auch in der und durch die Exzentrizität zu seinen Sozialisations- und Enkulturationsbedingungen und biographischen Determiniertheiten umfassende Freiheit. Hiermit ist jedoch nicht unbedingte Freiheit gemeint. Der Mensch sieht sich der Aufgabe gegenübergestellt, die Souveränität als Ausdruck von Freiheit in seiner Lebenszeit und in seinem Lebenszusammenhang mehr oder weniger umfassend zu verwirklichen. Zum einen muss er sich mit seiner Innenwelt, seiner eigenen Tiefe, der "Souveränität nach innen" auseinandersetzen. Der Mensch lernt sich kennen und steuern und wird "Herr im eigenen Haus" (Freud). Zum anderen geht es auch um die "äußere Souveränität", die sich im Schaffen von Territorium und Freiräumen und als eine mit den relevanten Mitsubjekten "ausgehandelte Souveränität" äußert. Georges Bataille knüpft an den klassischen Begriff der souveraineté in der Französischen Konstitution (1791) an und fordert die Wiederherstellung der vollen Verfügungsgewalt des Menschen. Wie hier wird im Integrativen Ansatz die "Verfügungsgewalt des Menschen über sich selbst und über von ihm selbst bestimmte Freiräume, Spielräume, Handlungsräume als eine unabdingbare Qualität der *Hominität*, des menschlichen Wesens" gesehen. "Sie ist wesentliche Grundlage der *Freiheit des Geistes und des Handelns* und damit von *Humanität*, Kreativität, Innovationsfähigkeit und *excellence* (...) Sie ist Basis von Entscheidungskraft sowie innerer und äußerer Unabhängigkeit der Entscheidung in komplexen sozialen Situationen" (Petzold, 1998, 276).

Dieses Souveränitätskonzept schließt sich in wichtigen Dimensionen an Analysen Michel Foucaults an. Reflexive Auseinandersetzung, auch die Erkundung der eigenen

Emotionen, Motivationen und Volitionen, die Fähigkeit zur Kontrolle der Motivation, der Handhabung der Emotionen und der Übung des Willens - dies umfasst Entscheidungsfähigkeit und Durchtragekraft - sind für Selbstanalyse von grundlegender Bedeutung. Souveränität darf jedoch nicht in eine asketische oder moralistische Selbstunterdrückung und Selbstkontrolle ausarten. Foucaults (1986a,b) *“maitrise de soi”*, also die Meisterschaft seiner selbst, wird durch die Sorge um sich selbst, *“souci de soi”*, ergänzt. Im Integrativen Ansatz wird auch noch ein starker Akzent durch die *“Sorge um den Anderen, um die Dinge und die Welt”* gesetzt, welche Konstituenten unseres Lebens sind. All dies stellt den Kern der Souveränität dar. Hiermit wird Souveränität sehr grundsätzlich an eine Ethik der Verantwortung (Petzold, 2003) gebunden. Das Selbst kann immer nur im Kontext/ Kontinuum und im Bezug auf den Anderen und anderes gedacht werden. Dies bedeutet, dass die Verantwortung für sich selbst zugleich auch Verantwortung für die Lebenswelt und den Anderen umschliesst. Der *“Anderer”* im Sinne der Konzeption von Lévinas beinhaltet die grundsätzliche Andersheit des Anderen, eine respektvolle Haltung hier gegenüber und Akzeptanz. Die Liebe zur Weisheit führt in Liebe zu sich, *“philautie”*. Diese verarmt nicht in der Selbstbezogenheit vielmehr öffnet sich aus dem in der *“philia”* fundierten Bezug hin zum Anderen und der Welt. Die Freiheit der Souveränität wird dadurch nicht beschränkt sondern begründet. Hiermit werden zentrale Gedanken des Integrativen Ansatzes begründet wie die Konzepte der *“fundierten Kollegialität”* (Petzold, Orth 1997a), des Engagements für die Integrität des Anderen (idem 1991e, 1996k), einer *“Ökosophie”* als eine koexistente Praxis des Zusammenlebens im *“Haus der Welt”* (idem 1992a, 493) Die antike Doktrin von der *“enkrateia”*, der Beherrschung seines inneren Wesens, der Selbstbeherrschung erweist sich dann als *“Mächtigkeit und Freiheit”* (Foucault 1986a,b). Dies ist eine Souveränität, die weder sich selbst noch Anderen gegenüber gewalttätig und destruktiv wird. *“Und das Selbsterleben, das sich in diesem Selbstbesitz bildet, ist nicht einfach das einer beherrschenden Kraft einer Souveränität über eine aufrührerische Macht [z.B. der Triebe, sc.] es ist die Erfahrung einer Freude, die man an sich selber hat. Wer es vermocht hat, endlich Zugang zu sich selbst zu finden, ist für sich ein Gegenstand der Freude”* (Foucault 1984a, 83, zit.nach Petzold, 1998, 278).

Diese Arbeit erfolgt auch aus der Dialektik "Selbst / Anderer" und erfordert die Korrespondenz mit dem Anderen und führt in die "Nähe zum Anderen". Petzold ergänzt deshalb:

"Wer aus der Arbeit an sich selbst und in Begegnung und Auseinandersetzung mit dem Anderen die Freiheit der Souveränität gewonnen hat, wer "Involviertheit" exzentrisch distanzieren und "Machtausübung aus Angst" überwinden kann, vermag einen Zugang zum Anderen zu finden, in dem der Andere ihm zu einer Freude wird" (Petzold, 1998, 278).

All dies bildet den Boden für Toleranz, "Wertschätzung von Andersheit" und "Engagement für die Integrität des Anderen" und somit die Grundlage für partnerschaftliche Arbeitsbeziehungen im Coaching, die Haltung und Praxis "fundierter Kollegialität" und jedes guten menschlichen Miteinanders.

Als ethiktheoretische Basis für beratendes Handeln und Coaching kann der wechselseitige Respekt vor der Souveränität des Anderen und die Sorge um seine Integrität, die aus der praktizierten Ko-repondenz mit Dialog *und* Diskurs entsteht, zu Grunde gelegt werden. Dies umfasst eine Haltung, die das Denken, die Gefühle und Leiblichkeit des Anderen, seine Selbstbestimmtheit und Freiheit ernst nimmt und ihn nicht manipuliert. Auf dem Boden der leibtheoretischen Anthropologie des Integrativen Ansatzes wird die Leiblichkeit des Menschen (Petzold, 1985g) als das Fundament der persönlichen Souveränität gesehen, da der Leib das erste und das letzte Territorium des Menschen ist. Souveränität bedeutet die Kontrolle über die Körperfunktionen. Sogar die Freiheitsgefühle und die (freien) Gedanken sind an die Leiblichkeit gebunden. Aus diesem Grund kann der Leib als der ultimative Ort sowohl der Macht und Gewalt als auch der Freiheit angesehen werden (Foucault, 1985g, 1988n; Orth et al. 1995b) "Menschen brauchen aufgrund ihrer leiblichen Verfaßtheit einen *"persönlichen Raum"* (*personal space*), der einerseits konkreter *"outer space"*, Kinesispähre (Bewegungsraum), Ort spontaner leiblicher Expression ist, zum anderen ein "Territorium", *"social space"*, schließlich ein Raum psychologischer Freiheit (Handlungs- bzw. Spielraum). Dieser "Freiraum" ist als *Atmosphäre der Souveränität* leiblich erlebbar" (Petzold, 1998, 281) Nur wenn die Teammitglieder aus einem solchen "Raum persönlicher Souveränität" heraus handeln, sind kokreative Arbeit und differentielle Teamarbeit gewährleistet. Aus diesem Raum mit seinen prägnanten, aber flexiblen

Grenzen können sich dann die Mitglieder spontan in den gemeinsamen Raum der Gruppe und des Teams einbringen. Es kommt zu einem "Andocken", zu "Angrenzungen", die eine geschmeidige Qualität gelungener "Passung" haben. Nur so kann ein kokreatives Zusammenspiel von Kompetenzen, Performanzen und Ressourcen - Synergie und Konflux - und "Einheit in Differenziertheit" entstehen.

"Souveränität wird vom Subjekt zugleich erlebt, erschaffen und engagiert gesichert" (Petzold, 1998, 281). Hierbei geht es um die Entwicklung und Förderung des "inneren Ortes persönlicher Souveränität". Aus ihm erwachsen Selbstsicherheit, Standfestigkeit, Führungsqualitäten, fundierte Kollegialität, Dialogfähigkeit, Besonnenheit, außergewöhnliche Kreativität, verantwortetes Handeln und Integrität. All dies sind Qualitäten, die Persönlichkeiten kennzeichnen - und gerade diese werden in komplexen und verantwortungsvollen Arbeitsbereichen gebraucht und nicht selbstzentrierte Individualisten. Ein Team mit solchen souveränen Persönlichkeiten hat die Chance, eine fundierte, gute Kollegialität, einen korrespondierenden Arbeitsstil, kokreative Qualitäten, eine hohe Effizienz und als Ganzes "gruppale Souveränität" zu entwickeln, die das Ergebnis eines kokreativen Prozesses ist.

Die wesentlichsten Aufgaben von Supervisoren und Coaches liegen aus Sicht von Petzold nicht bei der Bearbeitung schwieriger Themen sondern in der Förderung von Persönlichkeiten. Diese können aus dem Erleben ihrer Souveränität und der Gewißheit ihrer Integrität in intersubjektive Korrespondenz eintreten und nehmen nicht aus Angst, Konkurrenz oder dysfunktionalem Machtstreben heraus die Freiräume anderer. "Solche Persönlichkeiten sind zu einer *koreflexiven* professionellen Haltung und Praxis fähig, zu einer "Kollegialität", in der Verantwortung, Loyalität, Offenheit, Konfliktfähigkeit, Auseinandersetzungsbereitschaft, Kordialität und Solidarität Rückhalt für eine *kokreative* Zusammenarbeit und einen soliden Hintergrund und Boden für professionellen Alltag bieten" (Petzold, 1998, 282). Im Integrativen Ansatz wird deshalb im Gegensatz zu dem verbrauchten und oft banalisierten Begriff von Kollegialität von "fundierter Kollegialität" gesprochen. Sie wird durch die persönliche Souveränität und die genannten Qualitäten unterfangen und stellt auch eine wichtige Basis "reflexiven Managements" (Petzold et al. 1996, Petzold, 1998) dar.

Im Rahmen der Entwicklung eines Kompaktseminars zur fundierten Kollegialität haben Petzold und Orth ein spezifisches Interventionsinstrument erarbeitet (Vgl Petzold, 1998, 283f). Ziel war es, zum einen den “inneren Ort und äußeren Raum persönlicher Souveränität” klarer erfahrbar zu machen. Zum anderen sollten der “innere Ort” und der “äußere Raum” in ihren vielschichtigen Dimensionen ausgelotet und auch als Ressource erschlossen werden.

Mit der sogenannten “power map” wird das persönliche Erleben von Macht und Ohnmacht zugänglich. Ebenso wie hier kann eine “IPS Map” (inner place and outer space of sovereignty) für die Diagnostik, für Empowerment-Strategien, für die Selbstdiagnostik und Selbstcoaching äußerst nützliche Perspektiven und Hilfen bieten. Die Bilder können in unterschiedlicher Weise ausgewertet werden. So gibt es die Möglichkeit zum Bild einen erläuternden Kommentar zu schreiben oder sich als Paar oder in Kleingruppen auszutauschen. Auch ist zum Beispiel eine erlebnisaktivierende Bearbeitung in der Dyade Coach- Klient oder in der Gruppe ist möglich.

2.2. Fundierte Kollegialität

Die Begriffe Kollegialität und Souveränität sind durchaus miteinander verbunden. Kollegen kennzeichnen sich durch Gleichrangigkeit und eigene souveräne Entscheidungsspielräume. Das lateinische “collegere”, in ein Gremium wählen, und “colligare”, zusammenbinden, begründen collégialité (französisch) und collegiality (englisch) in der Bedeutung von “collegueship, the relation between colleagues” (The Oxford English Dictionary) Es impliziert die wechselseitige Wertschätzung Gleichrangiger “in a spirit of collegiality”. Die zweite Bedeutung des Begriffes “principle of having a collegium”umfaßt auch “Decisionmaking and responsibilities were based on the “collegiality” rule ... rather than on the “one-man management” principle” (ibid.). Das bischöfliche Kollegialitätsprinzip als dritte Bedeutung ist auch auf ähnlichen Vorstellungen gegründet. In ihrer collegiality stehen Bischöfe auf einem gemeinsamen Boden, fundamentum, gleichrangiger Brüderlichkeit. Sie sind “members of a body that has the same teaching and ruling function” (Encyclopaedia Britannica, zit. nach Petzold,

1998, 291) Vom "spirit of collegiality", vom fundierten Miteinander und persönlichen Souveränitätsraum ist bei der Definition im Meyers Lexikon nicht mehr viel zu spüren: "positives Verhältnis zwischen Berufsgenossen gleichartiger bzw. verwandter Positionen oder zwischen Mitarbeitern einer Organisation (Kollegen)". Aus diesen Gründen haben sich Petzold und Orth für den Begriff der "fundierten Kollegialität" entschieden.

"Kollegen sind Menschen, die ein gemeinsames lebensweltliches Fundament und soziales Referenzsystem haben und gleichrangig in wechselseitiger Wertschätzung ihrer Souveränität und im Respekt vor der Integrität des Anderen (Lévinas, 1983; Petzold 1996h) aufeinander bezogen sind und miteinander umgehen"(Petzold, 1998, 291). Es gibt Vertrautheit und gleichzeitig Abgrenzung, einen gemeinsamen Boden und zugleich eigene Territorien, deren Grenzen immer wieder neu in Ko-respondenzprozessen über die geteilte Wirklichkeit bestimmt werden müssen. Es wird nicht von einem Zustand, sondern von einem "Prozess fundierter Kollegialität" gesprochen. Fundierte Kollegialität wird von den an diesem Prozess Beteiligten auf der Grundlage der persönlichen Souveränität jedes Einzelnen stets neu im gemeinsamen Erleben, Wahrnehmen, Fühlen, Denken, Wollen und Handeln hergestellt. Damit ist es ein Konzept, das eine ausgezeichnete Basis für Beratung, Teamwork, Coaching und Arbeit in beruflichen Alltagskontexten bietet. Die "Tugenden der Kollegialität" oder, anders ausgedrückt, die Kollegialitätsqualitäten sind mit Affekten und emotiven Klimata verbunden. Die kollegiale Zuverlässigkeit, das Gefühl der Sicherheit, praktizierte Kordialität können als solche als ein Konflux-Phänomen des fließenden Zusammenspiels aller Kompetenzen und Performanzen betrachtet werden. "Souveräne Persönlichkeiten generieren so viel an wechselseitigem Respekt, schaffen so viel Freiraum und bringen so viel an *Wertschätzung*, selbstbestimmter *Verpflichtung (commitment)* dem Anderen, der Institution oder dem Unternehmen als ihrem Arbeitsbereich, als Ganzem gegenüber, dass daraus *"fundierte Kollegialität"* entstehen kann" (Petzold, 1998, 292). Auf dieser Grundlage können Kollegen ihre Kräfte für ein gutes Betriebsklima und kokreative Leistungen für ein gutes Betriebsergebnis einbringen, welche wiederum zur eigenen Zufriedenheit beitragen.

Auch für das Konzept der fundierten Kollegialität werden Mapping- und Charting-Ansätze verwendet. Die "fundamental collegiality chart" (FCC) ist eine gezielte Interventionsmethodik und auch ein ausgearbeitetes Trainingskonzept. Die Charts

bieten die Möglichkeit der Defizit- und der Ressourcenanalysen, welche wiederum die Grundlage für Coaching oder eine gezielte Organisationsentwicklungsarbeit sein können.

2.3. Das Konflux-Modell und die Arbeit mit kokreativen **Prozessen in Teamarbeit, Teamcoaching und** **Organisationsentwicklung**

Die kokreative Zusammenarbeit von Einzelpersonen, Gruppen, Organisationseinheiten bildet die Grundlage für Teamarbeit und Prozesse organisatorischen Lernens. Ausgegangen wird hier - explizit oder implizit - von einer "Anthropologie des schöpferischen Menschens" (Orth, Petzold 1993c) und von einem Konzept "sozialer Kreativität" (Moreno 1953). Eine gute Zusammenarbeit wirkt inspirierend, gemeinsam sind Menschen besonders produktiv und schöpferisch und eine gemeinsame Wirklichkeit wird gestaltet.

Wer als Coach oder Organisationsentwickler Teams und Organisationen begleitet und berät muss seine theoretischen und methodischen Ansatz so ausrichten, "dass *kokreative Prozesse*, eine in "**fundierter Kollegialität**" gründende *kreative Kooperation*, ein *flüssiges Zusammenspiel (conflux)* aller Beteiligten gefördert" wird (Petzold, 1998, 255).

Hierfür erfordert es, neben einem breiten Spektrum an kreativen Methoden, Techniken und Medien (Petzold, 1977c), ein theoretisches Modell, das weitgreifend und flexibel ist (Petzold, 1994a, Petzold, Rodriguez-Petzold, Sieper 1996). Ein solches Modell muss einem pluralen Denken verpflichtet sein und die Wirklichkeit als grundsätzlich pluriform auffassen. Die Wirklichkeit ist ein "Geflecht von Bezügen", ein "Rhizom" (Deleuze, Guattari 1977; Petzold 1989a). Sie ist ein Netzwerk von Bedingungen, Konsequenzen, Gegebenheiten, von Rückbezügen und Verweisungen. Damit Komplexität reduziert und Heterogenität handhabbar gemacht werden kann, müssen Verbindungen gesucht und "kreative Konnektierungen" (Petzold et al., 1996) geschaffen werden. In einer sich andauernd vernetzenden, pluralisierenden und internationalisierenden Kultur, die sich

hin in Richtung "global village" entwickelt, eignet sich besonders solch ein Ansatz, der die vielfältigen Möglichkeiten und Perspektiven in pluralistischen und multikulturellen Kontexten berücksichtigt.

Das "Konflux-Modell" ist ein Konzept kokreativer Teamarbeit. Es kann für eine Optimierung der Organisationskultur und die Implementierung "reflexiven Managements" (Petzold et al. 1996, Petzold, 1998, 215 ff) eingesetzt werden. Methodische Instrumente sind unter anderem: culture charts, management charting, power maps (Schneiter et al. 1996). Methodische, bzw. technische Interventionsinstrumente in Teamarbeit und Coaching müssen immer an eine fundierende Praxeologie, also Theorie der Praxis, rückgebunden sein. Die Praxeologie wiederum muss an eine übergreifende Theorie und an aufgabenbezogene spezifische Referenztheorien gekoppelt sein, so z.B. Theorie des Teams, der Organisationskultur, Machttheorie, des reflexiven Managements. Nur so kann interventiver und medialer Aktionismus vermeiden und aus einer mehrperspektivischen, theoriegeleiteten Fundierung der Interventionen heraus gehandelt werden.

Schon ältere sozialpsychologische Forschung zeigte, dass Gruppen ein hohes Potential für kokreative Prozesse haben (Moscovici, Paichele 1976). Die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Gruppe von fünf Personen, die nicht kooperiert liegt nur bei 49%. Bei Übergang zur Kooperation steigt der Wert auf 91% an (Zipse, 1972, 98). Häufig ist bei gruppalen Problemlösungsprozessen die Bündelung von Kräften und das Zusammenführen der kreativen Impulse der Gruppenmitglieder den Anstrengungen einzelner Personen überlegen. (Adriani 1989, Vopel 1994)

Andere Untersuchungen jedoch kommen zu gegenteiligen Ergebnissen. So schließen nur 7% der in Teams organisierten Buchprojekte erfolgreich mit einer Buchveröffentlichung ab. Die Erfolgsrate von Projekten, die nach Teamarbeitprinzipien organisiert waren, liegt mit 13% deutlich unter dem Durchschnitt (Fisch, Daniel, 1986, 265). Wenn Teams nicht Teamarbeit gelernt haben, kann es zu erheblichem Chaos und einem enormen Zeitverbrauch kommen. Teamarbeit kann zum einen frustrierend, andererseits auch inspirierend sein. Welche Faktoren kennzeichnen nun eine effektive Teamarbeit?

Petzold und Sieper stellten fest: "Im Zusammenfließen und -wirken aller Fähigkeiten und Fertigkeiten, Kompetenzen und Performanzen, in der *"joint competence and performance"* und im Nutzen verschiedener Medien und Methoden werden Effekte erzielt, die "in ihrer Gesamtheit (mehr und) etwas anderes ausmachen als die Summe der Einzelleistungen" (Petzold, 1998, 264) Das gestalttheoretische Konzept von Koffka (1935) wurde in Projekt- und Arbeitsgruppen, die von Petzold und Sieper durchgeführt wurden, lebendig erfahrbar. Der Effekt, dass plötzlich im Spiel, in Diskussionen oder in der fließenden Zusammenarbeit Lösungen emergieren, nannten Petzold und Sieper "Synergieeffekt" (Petzold, 1971k). Die Synergie sahen sie "als Ergebnis einer besonderen Form des *flüssigen*, geistigen, *koreflexiven* und emotionalen, *koemotiven* Zusammenspiels. Dieses war von einer Leichtigkeit in der explorativen Suche aller Beteiligten gekennzeichnet, die zu einem Klima des Engagements, des *commitments*, der "wechselseitigen Inspiration" führte, eine heitere (*exhilarant*) Angeregtheit und Lebendigkeit, die eine "illuminative" Qualität gewinnt- wir nannten sie "*fluminiscence*" (die Worte *flumen*, Fluß, und *lumen*, Licht, zusammenziehend)" (Petzold, 1998, 264). Nicht nur "konvergente", zielorientierte und strukturierte Prozesse sind wesentlich, sondern auch "divergente", unregulierte, frei flottierende, chaotische Prozesse. Divergentes und konvergentes Denken und Tun müssen zusammengebracht werden und spontane Aktion und Divergenzorientierung ist nicht alles. "Der Fluß braucht ein Bett - und das gräbt er mit steter Kraft -, in dem die Zuflüsse zusammenströmen. Nur so, durch die Einbeziehung der *Konvergenz*, ist die Kreativität im vollen Sinne möglich. Neben das Moment der Spontaneität tritt deshalb immer wieder das der systematischen Suche und Elaboration: werden *Iterationen*¹ notwendig, die motiviert sind von einem Engagement, aufgrund dessen man nicht locker läßt und wieder und wieder gemeinsam - d.h. *koiterativ* - an eine Sache rangeht" (Petzold, 1998, 265).

¹ *iter* (lat.) Weg (konkret und figurativ), Reise, Lauf eines Flusses, Gehen, aber auch "Mittel und Wege", die eingeschlagen werden, die methodische Verfahrensweise. Alle diese Bedeutungen sollen bei *iteratio*, die Wiederholung, das Wiederdurchlaufen einer Strecke, konnotiert werden. (vgl. Petzold, 1998, 265)

Wirklichkeit ist komplex und vielschichtig. Sie ist ein Zusammenfluss von vielfältigen Informationen, Narrationen und Medien als Kulturleistungen. In dieser chaotischen Mannigfaltigkeit und unendlichen Komplexität mit seiner rhizomatischen Vernetztheit ist es wichtig Spuren zu verfolgen ("tracing"), Verbindungen zu entdecken und kreative Konnektierungen und Konnektivierungen herzustellen. So können in der Fülle von

Phänomenen Strukturen gefunden, bzw. durch Synopsen (Bündelung der Wahrnehmung) im Konflux-Prozess geschaffen oder entworfen werden. Die postmoderne "Philosophie der Pluralität" (Deleuze, Lyotard, Foucault, Ricoeur), die Soziologie und Sozialpsychologie "pluraler sozialer Realitäten" (Moscovici, Strauss) stellen für diese modelltheoretischen Überlegungen Bezüge dar und eröffnen Möglichkeiten der Konnektierungen mit Pluralitätsmodellen in den neurowissenschaftlichen und biologischen Kognitionswissenschaften, besonders mit dem Konnektionismus (Rumelhart, McClelland 1986). Die Position des Integrativen Ansatzes ist sozialphänomenologisch und sozialkonstruktivistisch. Sie kommt mit dem konnektivierenden, phänomenologisch- hermeneutischen und handlungstheoretisch begründeten Ko-respondenzmodell den Forderungen entgegen Komplexität zu reduzieren. Dies kann durch koiterative Suche oder durch Konnektierungen, das Herstellen von Bezügen, geschehen. Eine koreflexiv "ausgehandelten Wirklichkeitsdefinition", die von leiblich wahrgenommenen Gegenständen und Situationen ausgeht und ein gemeinsam sprachlich ausformulierter Konsensus, der koemotiv mit "commitment" getragen wird, welcher eine Kooperation solide begründet, sind hierfür erforderlich.

In neueren Organisations- und Managementtheorien finden solche Positionen eines "relationalen, sozialen Konstruktivismus" Verbreitung. Die Position den "kulturalistischen Konstruktivismus" (Janich 1996) waren für den Integrativen Ansatz der Sache nach schon die Basis. Der Integrative Ansatz zielte darauf ab in Koiterationen (gemeinsame, "systematische Suchbewegungen", in denen komplexe Zusammenhänge immer wieder durchlaufen werden), eine koreflexive Lebenshaltung zu entwickeln, die einen ko-respondierenden "Stil" des Umgangs und des Verhaltens, der die persönliche Souveränität, kreative Konnektierung und eine fließende Kooperation mit anderen Menschen aus fundierter Kollegialität zu ermöglichen. Als entsprechende praxeologische Ansätze wurden die Methodologie der Ko-respondenz, das Konflux-Modell und das Prinzip der "joint competence" (hier kommen Koreflexivität und "coemoting" zum Tragen) erarbeitet, um die sozialwissenschaftlich fundierte Phänomenologie und Hermeneutik zur kokreativen Konstruktion und Interpretation sozialer Realitäten für interventives Verhalten umzusetzen. An dieser Stelle lassen sich

die Konzepte der “représentations sociales” von Moscovici (1984) und “social world” von Shibutani (1961) und Strauss (1978) nennen.

Immer geht es um das Zusammenfließen und Vernetzen von Ideen *und* Gefühlen und um die Verbindung von Informationen *und* Aktionen. Angeregt durch die aktionale Bewegung in der Kunst mit dem Namen “Fluxus” (Becker, Vostell, 1965), sprachen Petzold und Sieper 1965 von “conflux”. Sie versuchten die von ihnen spontan erlebten Phänomene durch kreative Konnektierungen systematisch herbeizuführen. Auf der einen Seite erfolgte dies bei den Ansätzen in der “kreativen Therapie” und im “Kreativitätstraining” - auf der anderen Seite in Formen von kreativer Agogik “confluent education” in einem Strom beständiger Veränderung (Heraklitische Orientierung), bei denen kognitives, emotionales, soziales und leibliches Lernen zusammenfließen sollte.

2.3.1. Die “Konflux- Methode” - kreative Konnektierungen

Die “Konflux-Methode” (Petzold, 1971k) beruht auf ähnlichen Prinzipien wie das “brainstroming”, “synectis”, “synergetics” und andere Methoden, die zur Förderung der Gruppenkreativität entwickelt wurden. Das Spezifische am Integrativen Ansatz ist, dass vom “*eigenleiblichen Spüren*”, vom Leib, in dem eine Verschränkung von “perception and action in the field” (Petzold 1994a mit Bezug auf Gibson 1979) ausgegangen wird, in dem emotive Faktoren zum Tragen kommen. Außerdem werden Prinzipien der *spontanen Kreativität* und der *elaborierenden Koiteration* verbunden. “*Wahrnehmen, Spüren, Fühlen, Denken und Tun* sollen im “conflux” zusammenwirken. “(Petzold, 1998, 267)

Mit Individuen und Gruppen sollen im Konflux “Felder des Erlebens und des Experimentierens” (fields of experience and expereimentation) aufgesucht oder geschaffen werden. Themenstellungen, Gruppenkonstellationen, Situationen (*environments*) mit einem hohen Aufforderungscharakter (*affordance*) für kreatives Handeln (*effectivities*) tragen dazu bei, dass einengende Grenzen (*constraints*) überwunden werden, damit sich *kreative Konnektierungen* entwickeln. Die Konzeption

aus der ökologischen Wahrnehmungs-Handlungs-Theorie und die Weiterentwicklungen (Gibson, 1979, Reed, 1988, Bermudez et.al. 1995) werden im Integrativen Ansatz verwendet, weil sie bestimmte Prozesse des Konflux-Modells, vor allem das sozioökologische Zusammenspiel von Wahrnehmung-Verarbeitung-Handlung (Petzold, van Beek, van der Hoek, 1994a) und von Interaktion und Kommunikation fundieren und verstehbar machen.

Der Konflux-Prozess umfasst folgende Merkmale :

1. Disponierung

Eine "eutone" leibliche Ausgangslage, d.h. eine "gespannte Gelöstheit" und "wache Wahrnehmung" sind für kokreative Arbeit wichtig, da man für sie "leiblich disponiert" sein muss. Aus diesem Grund wird "Konflux" stets mit Wahrnehmungs-, Anregungs- und Entspannungsübungen verbunden, wie sie in der Integrativen Bewegungstherapie entwickelt wurden. Durch Recken, Dehnen, Gähnen, Spüren und das anschließende Abklopfen des Körpers (Innenwahrnehmung) und "Frottieren" des Gesichts und der Kopfhaut bis alle Sinne wach und die Wahrnehmung klar ist, wird man startbereit. Diese Disponiertheit wird für eine spielerisch- ernste Jagd nach Handlungsmöglichkeiten (affordances), nach neuen Lösungen im umgebenden Raum (environment) gebraucht.

2. Affizierung

Kreative Arbeit ist emotionale Arbeit und bei einem kokreativen Klima sind die Menschen, fasziniert, freudig erregt, stecken sich wechselseitig an mit Ideen und Neugier - und sie werden füreinander "affordances". Die einseitig kognitiv orientierten Kreativitätstechniken übersehen die Bedeutung des limbischen Systems und die "emotionale Intelligenz" (Damasio 1994), denn Wahrnehmung und Affekt müssen beachtet werden. Die Angeregtheit der Amygdala (Mandelkerne) hat eine wichtige Rolle, da sie Gefühle und sensorische Informationen in einer Weise verbindet, dass diese im Neokortex zu Bedeutungen ausgearbeitet werden können. Ebenfalls ist die Aktivierung des Hippokampus wesentlich, da hier das Kurzzeitgedächtnis mit "kontextuellen Erinnerungen" situiert sind und sie werden "emotional" auf Novität, Belohnung und Strafe bewertet. Aus diesem Grund wird die

Gruppe im Konflux positiv affiziert und eine positive Erwartungshaltung und bewußt eine "interessierte Miene" aufgesetzt, die von der Mimik des Staunens, dann des Lächelns gefolgt wird. Wie aus der empirischen Emotionspsychologie bekannt werden von einem solchen "bottom up approach" Physiologien ausgelöst. Die Affektmimik wirkt koaffektiv - sie steckt an. Die Emotionsmimik ist als intensive "social affordance" zu betrachten. Durch ein solches coemoting (Petzold, 1995g) erfolgt eine "wechselseitige Inspiration" und koreflexive Prozesse entstehen, in denen Gedanken ineinander greifen, man miteinander reflektiert, mit dem Anderen. Dies ermöglicht, das er mitreflektiert und man "miteinander gegeneinander" reflektiert und gemeinschaftlich divergente Positionen bestimmt. Eine kokreative inspirierende Atmosphäre erfüllt den Raum und ergreift jeden. Sie stiftet Engagement an der gemeinsamen Sache (commitment and devoting). Für das Gelingen eines Projektes muss der "commitment-factor" hoch eingeschätzt werden. Er ist ein zentrales Moment des Konflux-Modells, in dem Mitarbeiter für ihre Arbeit begeistern will und in ihrer Zusammenarbeit die Qualität "fundierter Kollegialität" ermöglichen soll.

3. Konnektierung

Die kokreative Gruppe muss im Konflux "in Gang kommen", denn Unbefangenheit, gelöstes Miteinander "ohne Zensur" werden notwendig, damit die Koaffektivität sich ausbreiten kann und ein koreflexives Klima entsteht. Spontane Äußerungen, Momentaufnahmen sind genauso erwünscht wie systematische Suchbewegungen in komplexen Geflechten von Informationen, die ein koiteratives, sorgfältiges Durchsuchen nötig machen. Kurze oder längere Spaziergänge mit ein, zwei anderen Kollegen fördern die Konnektierung ebenso wie spielerische Gruppeninteraktion. Eine Gruppe, die auf gemeinsamer spielerischer Jagd nach Lösungen ist und sich im Prozess des Konnektierens befindet, hat ein hohes Maß an passenden Handlungsstrategien (effectivities) mobilisiert.

4. Fokussierung

In dieser Phase werden die Aufgaben und Probleme eingekreist und prägnant gemacht. Alle vorbereitenden Phasen kommen hier zum Tragen. Die Gruppe bleibt in der Disponiertheit, im Bewegt-Sein und diskutiert im Stehen oder Gehen. Der Fluß

der Bewegung regt den Fluß der Gedanken an und die gemeinsames Denken fordert die koreflexive Produktivität. Die Gruppe bleibt auch in der Affiziertheit und wenn das Gefühl "gruppaler Angeregtheit" sich einstellt und "Fluminiszenz" aufkommt wird innegehalten, um dann wieder zum Fokus zurückzukehren. Die Gruppe bleibt dabei in der Konnektiviertheit, in den assoziativen Ergänzungen und im kokreativen Austausch.

5. Intensivierung

Konflux-Arbeit bleibt nicht auf der verbalen Ebene sondern bezieht bildliche Vorstellungen, Gestaltungen und Imagination ein. Ideen, Assoziationen und Wahrnehmung sollen ausgedehnt und weitere Perspektiven, ungewöhnliche Ansichten und somit neue Wahrnehmungs-/Handlungsmöglichkeiten (affordance/ effectivities) gewonnen werden. Rollenspiele, Farben, Kollagematerialien und Chartings werden deshalb eingesetzt. Eine Intensivierung der Erlebnisdichte und eine Steigerung der Phantasie und des Einfallsreichtums, d.h. des Emergenzpotentials des Einzelnen und der Gruppe, wird möglich. Konnektivierung und Koreflexivität werden durch das Beleben der Kommunikation und Interaktion und das Erleben von "fundierter Kollegialität" zwischen den Gruppenmitgliedern gefördert. Somit wächst das "commitment and devotion" gegenüber der Aufgabe und der Kollegenschaft und auch die Loyalität gegenüber dem Management und dem Unternehmen insgesamt steigt.

6. Elaboration

In der Konflux-Arbeit gibt es keine festen zeitlichen Regeln und der Zeitablauf wird von der Dynamik der Gruppe bestimmt. Die Optimierung des Zeitverhaltens ist eines der Themen des Konflux-Prozesses. In eingespielten Gruppen laufen die Phasen 1.-3. relativ kurz ab und nach Fokussierungen und Inszenierungen sind immer wieder Phasen der Elaboration erforderlich.. Hier werden die Ergebnisse zusammengefaßt und wieder und wieder durchgegangen (Koiterationen), so dass Konzepte prägnant gemacht werden, welche für den nächsten kokreativen Anlauf die Plattform bilden. Ziel ist immer, dass neue Konzepte und Lösungen emergent werden (Krohn, Küppers 1992). Neue Formen für alte Wissensbestände und neue Wissensbestände für alte

und neue Formen sollen gefunden werden (Moreno 1990). Das Zusammenbringen von koemotiven und koreflexiven, von konvergenten und divergenten Möglichkeiten erlaubt eine optimale Nutzung.

2.3.2. Der “kokreative Prozess”

Die Grundüberlegung des Heraklit, dass “alles fließt”, steht immer hinter der methodischen Heuristik des “Konflux”- Prozesses und der kreativitätspsychologischen Perspektive des Integrativen Ansatzes. Aus diesem ständigen Strom der Wandlungen geht immer wieder Neues hervor und sogar die Gegensätze können zu “schönstem Zusammenspiel” finden (Heraklit).

Dies zeigt sich auch im Versuch die Kreativität als Kokreativität zu umschreiben:

“Kreativität [ist] eine kosmologische und anthropologische Konstante”... Sie “ist ein für die Generativität der Evolution und die Dynamik kultureller Prozesse charakteristischer, also letztlich kollektiv gegründeter I m p e t u s, zwischen vorhandenen Größen (Atomen, Molekülen, Menschen, Gesellschaften, Gedanken, Erkenntnissen, Theorien) Permeationen oder neue Konfigurationen herzustellen, ein Impuls zur **“Kokreativität”**. Durch sie entstehen synergetische Effekte, und es vermag der Mensch in kokreativen Aktionen Vorhandenes (Materie, Informationen, Gedanken, Wissen, Ausdrucksformen der Kunst, etc.) in (neue) Beziehungen zu setzen und ko-respondierend zu entwickeln. Unter Kreativität kann man deshalb alle Aktivitäten verstehen, die neue Entwicklungen - und das sind zumeist Beziehungskonfigurationen - vorantreiben. Dies gilt schon für die Generativität der Evolution. Für Humankreativität setzt dies eine mehrperspektivische, multidimensionale Wahrnehmung von Wirklichkeit voraus: der pluriformen Wirklichkeit der Welt und der polymorphen Wirklichkeit des eigenen Leib-Selbst. Wahrnehmung konnektiert und strukturiert - der Mensch schafft nicht “ex nihilo”. Wahrnehmung ist, besonders wenn sie “Synopsen” schafft, als solche schon kreativ” (Petzold, 1971k, 2 , zit. nach Petzold, 1998, 273).

Die Konflux-Methode kann kollektive / gruppale Arbeitsprozesse initiieren, welche für Teamarbeit und Coaching unverzichtbar sind. Vielfältige Gruppenprozesse und auch Problemlösungsprozesse können ablaufen. Durch sorgfältiges Beobachten wurde ein idealtypischer Verlauf immer wieder festgestellt. Dieser vierstufige Prozess wird als Prozeßmodell des “tetradischen Systems” beschrieben. Die Phasen können bei individuellen kreativen Prozessen und auch bei gruppalen Arbeitsprozessen vorkommen.

Initialphase (I)

Sie dient der Problemdiagnose, der Materialsammlung und der Differenzierung.

Aktionsphase (II)

Sie ist die Produktionsphase, in der Material erarbeitet, bearbeitet, verarbeitet wird und in Ko-respondenzprozessen diskutiert wird.

Integrationsphase (III)

Das Material, das in den aktionalen Prozessen generiert wurde und die spontan aufgetauchten Lösungsmöglichkeiten werden gesichtet, kognitiv integriert, ausgearbeitet und vertieft. Der erarbeitete Konsensus wird zu Konzepten elaboriert.

Neuorientierungsphase (IV)

Diese Konzepte werden in dieser Phase für die Kooperation handlungsleitend und können zur Veränderung des Alltagslebens oder bei Teams und Arbeitsgruppen von habitualisierten Formen der Praxis werden, die neuer Impulse bedarf.

Die Methode des Konflux- Modells dient dem Vorbereiten und Initiieren von kokreativen Prozessen. Da es ein Arbeitsmodell und kein Prozeßmodell ist können tetradische Prozesse in allen Stadien der Konflux-Arbeit ablaufen. Diese vier Phasen haben nicht immer einen linearen Verlauf und es können Iterationen auftreten, die Phasen oszillieren, Integrationsphasen in erneute Aktionsphasen umschlagen. "Dennoch ist dieses vierphasige Verlaufsmuster des *kokreativen Prozesses* grundlegend für das Modell *kokreativer kompetenzfördernder Teamarbeit* - wir sprechen von "**Kompetenzgruppen**" - welches wir im Rahmen des "Integrativen Ansatzes" entwickelt haben. Es ist prototypisch für das Modell multiperspektivischer und kokreativer Supervision (und Coaching, Anm. Verf.), wie wir es heute praktizieren. Supervision (und Coaching, Anm. Verf.), so verstanden, ist selbst eine Form der kokreativen Teamarbeit, in der Spontaneität *und* Systematik Raum haben" (Petzold, 1998, 274). Aufgabe von Coaching ist die Bearbeitung coachingrelevanter Themen, die Herstellung von kreativen Konnektierungen und die Lösung anstehender Probleme. Hierfür werden "Konflux-Arbeit", Rollenspiel und Psychodramatechniken, verbale Ko-respondenzprozesse, nonverbale Methoden und kreativer Medien verwendet.

2.3.3. Kreative Medien und kokreative Methoden, ihre Qualität und Funktion im Teamcoaching

Petzold definiert Medien als *“Träger von Informationen oder als Informationssysteme im Rahmen von Interaktionen und der in ihnen ablaufenden kommunikativen Prozesse”* (Petzold, 1977c, 101, zit. nach Petzold, 1998, 300).

Der Einsatz von Medien muss einerseits in einem praxeologischen Konzept verankert sein. Andererseits müssen, damit den Gefahren eines “Multimedia- Aktionismus” entgangen und eine optimale Wirkung erreicht wird, die verwendeten Methoden auf solide Referenztheorien bezogen sein.

Zentrale Aufgaben von Teamcoaching und Organisationsentwicklungsprojekten liegen in der Förderung von konnektierenden Prozessen, der Interaktion und Kommunikation, Kooperation und Konflux und auch, da Spontaneität und Kreativität allein nicht ausreichen, in der systematischen koiterativen Arbeit. Aus diesem Grund kommt dem Medienkonzept ein bedeutender Platz zu.

Durch das “Medium Sprache”, das im wesentlichen verwendet wird, erfolgt eine Zentrierung auf Sachinhalte, auf die digitale Seite der Kommunikation. Diese allein reicht jedoch für eine Verbesserung komplexer sozialer Interaktion nicht aus, denn auch die “analoge” Komponente der Kommunikation (Watzlawik) muss erfaßt und berücksichtigt werden. In empathischen Prozessen müssen Intuitionen, Gefühle, Phantasien, Ahnungen, Widerständigkeiten, Strebungen und Sehnsüchte erfaßt werden, da sie einerseits soziale Einengungen, andererseits jedoch auch soziale Kreativität bewirken. Wenn kommunikative Prozesse und Kooperationen gelingen sollen, müssen die “analogen” Faktoren der Kommunikation berücksichtigt werden.

In der Arbeit mit Medien können genau diese qualitativen Aspekte erfaßt und zugänglich gemacht werden.

Petzold klassifiziert die Medien in personale Medien, Handlungsmedien und Sachmedien. (Petzold, 1977, vgl. auch Ausführungen von Schreyögg 2001, 385ff; Höhmann-Kost, 2003)

Jedes Medium verfügt über eine bestimmte, natürliche "Ladung". Diese jeweilige Ladung bewirkt, dass sich die Medien z.B. bei einem Einsatz im Coaching bei unterschiedlichen Personen, Teams, Situationen, Kontexten und Themen mehr oder weniger gut eignen. Die verwendeten Medien sprechen unterschiedliche Sinne (optisch, akustisch, etc.) an. Auch erlauben die Materialmedien den Einsatz unterschiedlicher Ladungsmöglichkeiten. Farbstifte oder bunte Bausteine sind so relativ "ungeladen" und z.B. Handpuppen wie die Kasperlfigur "vorgeladen". Die jeweils medienspezifischen Besonderheiten sollten aus diesen Gründen beim Einsatz mitbedacht werden.

1. Personale Medien sind "personale Informationsträger", die als Personen in einem kommunikativen Prozess Informationen vermitteln. Neben den rationalen Informationen werden zusätzlich die "natürliche Ladung" der Person vermittelt wie z.B. die Art und Weise des Sprechens, Handelns, Auftretens, der Bewegungen, der Kompetenz und Performanz. Der Integrative Ansatz geht von einer "Anthropologie des schöpferischen Menschens" aus. Der Mensch ist ein kreatives Medium, da er sich in seiner gesamten Entwicklung in ko-respondierenden Prozessen auf vielfältige Weise selber gestaltet. So ist der Coach durch sein Mensch- Sein und Modell- Sein mit seiner persönlichen, sozialen und professionellen Kompetenz und Performanz ein kreatives Medium und unterstützt den Klienten als Empfänger beim Erschließen neuer Erfahrungsräume.

2. Handlungsmedien umfassen alle Medien, die auf der Handlungsebene Informationen übermitteln. Hierzu gehören Sprache, Gestik, Mimik, Trainingsmethoden und Techniken wie z.B. Visualisierungen, Imaginationen und auch Methoden wie das Psychodramatische Rollenspiel.

3. Sachmedien sind alle materielle Informationsträger und die Materialien, die verwendet werden, um etwas zu verdeutlichen, darzustellen oder auszudrücken. Petzold unterscheidet technische Sachmedien (Video, Tonband, Dia, PC, etc.) und nicht-technische Sachmedien, die Materialmedien. Diese sogenannten kreativen Medien umfassen Schreibmaterial, Farbkarten, Farbklotze, Kollagematerial, Instrumente, Visualisierungsmaterialien, usw. Sie eignen sich im Coaching besonders gut zur Verwendung als kreative Ausdrucksmittel. Die jeweilige Materialqualität mit ihrem

jeweiligen natürlichen Aufforderungscharakter regt zur individuellen und gemeinschaftlichen Nutzung an.

In jedem kommunikativen Prozess sind neben den bewußten oder den bewußtseinsfähigen auch "mitbewußte", "vorbewußte" oder gar "unbewußte" Informationen. Manche kreative Medien eignen sich gut für die Visualisierung von gruppensdynamischen Konstellationen (z.B. Farbkarten, Farbklotze), andere wiederum gehen über eine Verdeutlichung von Zusammenhängen hinaus und sprechen eine projektive Dimension an.

Medien sind jedoch nicht nur Träger von bewussten und unbewussten Informationen in einem kommunikativen Prozess sondern auch Mittel des bewussten und unbewussten Selbstaussesdruckes einer Person, einer Gruppe oder eines Teams. Medien kommunizieren damit auch "Botschaften von mir, über mich, durch mich, für mich und an Andere" (Petzold, Orth 1994a). Neben einer gezielten sachlichen Informationsvermittlung können so unter anderem durch projektive Arbeiten andere Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsbereiche erschlossen werden. Diese können in neu wahrgenommene oder wiederentdeckte Kompetenzen, Ressourcen, Potentiale und schließlich in Performanzen münden.

Bei jedem gestalterischen Prozess mit kreativen Medien wird immer der wahrnehmende (perzeptive) Leib und der erinnernde (memorierende) Leib angesprochen. So wird z. B. jede Map oder Chart ein individuelles bzw. bei Konflux- Arbeiten ein kollektives Zeit-Dokument, in dem Vergangenes im Hier und Jetzt Gestalt bekommt. Auch Visionen für die Zukunft oder unbewusste Pläne können ihren Ausdruck finden.

Probleme in der Teaminteraktion sind oft von unbewußt wirkenden Informationen oder Dynamiken bestimmt und Übertragungskonstellationen oder Abwehrmechanismen sind in der Regel nicht zugänglich. Was erlebt oder festgestellt werden kann sind die Störungen in den Teamprozessen oder in den Funktionsabläufen der Organisation. Bei Einzel - oder Gruppenproduktionen mit kreativen Medien werden spontane Prozesse und ein Interagieren angeregt, das nicht nur kognitive Elemente umfaßt, sondern Gefühle freisetzt und Zuneigungen, Abneigungen, Vorlieben und Vorbehalte, Beziehungsaspekte und Konstellationen erkennbar werden läßt.

Im Bild werden der oder die Hersteller der medialen Produktion in einer anderen Weise und auf einer anderen Ebene konfrontiert als dies durch verbale Interpretationen oder Klarifikationen durch den Coach möglich ist. Kreative Medien und Methoden bieten in ihrer projektiven Funktion ausgezeichnete diagnostische Möglichkeiten um intrainstitutionelle Dynamiken oder die Gruppendynamik in Teams, interpersonale Dynamiken und Spiegelphänomene zu erfassen. Die Wirkungen des Erkenntnisprozesses reichen nicht nur weit über die kognitive Ebene hinaus, sondern betreffen genauso die körperliche, emotionale, motivationale und volitive Ebene.

Im "Integrativen Ansatz" der Therapie, der Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung wurden zahlreiche methodische Ansätze entwickelt um spezifische Themen oder Fragestellungen mit Hilfe von kreativen Medien oder Methoden zu explorieren. Lebens-, Arbeits-, Gesundheits- und Krankheitspanoramen, Identitäts- und Ich-Funktionsdiagramme, Selbstbilder und Bodycharts können hier genannt werden.

Im Bereich der Integrativen Supervision wurden mehrere spezifische mediale oder mediengestützte Techniken oder Methoden entwickelt, die sich auch gut für das Integrative Coaching eignen. Diagramme, Piktogramme, maps und charts zentrieren ausschließlich auf die Diagnose interaktionaler Prozesse in Teams, auf ein "assessment" von Situationen, institutionellen Atmosphären, auf Organisationskulturen, soziale Repräsentationen (Moscovici 1984) und social worlds (Strauss 1978). Sie bieten die Möglichkeit, Situationen mit hoher "ökologischer Validität" zu erfassen und Themen bildlich darzustellen.

Für die Praxeologie, lassen sich folgende Unterscheidungen der Interventionsmöglichkeiten vornehmen:

1.Diagramme:

Sie werden in der Regel als systematische Visualisierungen von Sachverhalten durch Striche bzw. Strichgraphiken in einer quantifizierenden und abstrahierenden Form bezeichnet.

2.Piktogramm:

Hierunter wird die bildhafte, symbolisierende Präsentation von Sachverhalten verstanden, um Zusammenhänge anschaulich und ohne einen Anspruch der quantifizierenden Aussagen zu verdeutlichen.

3.Maps:

Sie sind bildliche Darstellungen von Bedeutungszuweisungen und Wertungen von Einzelpersonen oder Gruppen auf einer symbolischen Ebene, die ein Thema, einen Sachverhalt oder eine Situation betreffen. Neben den bewußten, mental repräsentierten Fakten werden auch unbewußte individuelle und kollektive mentale Repräsentationen als projektive Phänomene beachtet und ausgewertet.

4.Charts:

Sie sind Kartierungen von gegebenen Situationen in bildlicher Form. Sie sprechen drei Realitätsebenen an, im Fokus der Exploration steht jedoch nur die Ebene des Realen.

Charts und Mappings lassen sich nicht immer klar voneinander abgrenzen und überschneiden sich manchmal.

Mit den z.B. Culture chart, Power maps, jobstress piktograms lassen sich verschiedene Bereiche von Realität ansprechen. Es sind drei Ebenen zu unterscheiden:

1.Ebene des Realen

faktisch beobachtbare, "greifbare" Wirklichkeit, die natürlich in den Dingen der Welt gegeben ist, bzw. vom Menschen hergestellte Realität

2.Ebene des Imaginären

gedankliche, bzw. vorstellungsmäßige Repräsentationen abwesender, in der Vergangenheit, der Zukunft oder an einem anderen Ort liegenden, also imaginierten, Realität bzw. Wirklichkeit

3.Ebene des Symbolischen

symbolisch verdichtete und übergreifend kontextualisierte, d.h. mit Bedeutungen versehene Realität bzw. Wirklichkeit

Die imaginäre und die symbolische Ebene stehen im Vordergrund.

Im Kontext des Teams oder der Organisation erfolgen die persönlichen Symbolisierungen, welche verstanden werden und durch ihre verdichtete Qualität Wirkungen entfalten können.

“Symbole sind Repräsentationen komplexer, vielschichtiger, manchmal auch widersprüchlicher Wirklichkeit, Verdichtungen vielfältiger szenischer Elemente (Gefühle, Atmosphären, Stimmungen, Wertungen, Bilder, Bedeutungen, Fakten usw.) in einem sinntragenden Zeichen, das von denjenigen, die die gleiche Sinnprovinzen bewohnen, erschlossen und “gelesen” werden kann, und dies um so besser, je mehr das Symbol ihren Erfahrungshintergrund anspricht und aktiviert und auf diese Weise Wirkungen entfaltet” (Petzold, Orth 193a, 154, zit. nach Petzold, 1998, 309).

Die Ergebnisse, die durch die Verwendung von Techniken und Methoden gewonnen werden, haben immer nur Gültigkeit für einen Mikro- oder Mesorahmen. Je unterschiedlicher die social worlds (gemeinsame Ansichten über die Welt, d.h. kollektive Kognitionen) der Menschen sind, desto schwieriger können sie generalisiert werden. Ziel von Coaching und der Verwendung von medialen oder mediengestützten Techniken oder Methoden ist es, eine hinlänglich stimmige Beurteilung der Situation zu gewinnen, Komplexität zu reduzieren, und ein angemessenes Handeln zu ermöglichen. Beim Einsatz von Materialmedien sollte der Coach sollte selbstverständlich den Klienten begründen warum und mit welchem Ziel und Sinn die geplante Arbeit mit Medien durchgeführt werden soll.

Die Aufarbeitung der Charts, Maps, etc. ist in Form der drei Arbeitsmodalitäten Alltagsgespräch, Erlebnisaktivierung oder konfliktzentrierte Arbeit möglich.

2.3.4. Teamidentität, Kokreativität, Emergenz

Teams haben Aufgaben nach “innen” und nach “außen” zu bewältigen. Im “Innen” sollen die Beziehungen zwischen den Teammitgliedern verbessert werden hin in Richtung “fundierte Kollegialität”, damit sie ihre Beiträge für die Aufgabenbewältigungen in optimaler Weise nutzen und integrieren können.

Teams definieren sich in ihrer Teamidentität zum einen durch das Selbstbewußtsein und die Souveränität der Teammitglieder als Gruppe, durch ihre fundierte Kollegialität. Diese umfaßt das Zusammengehörigkeitsgefühl, die Loyalität und Solidarität, die Konfliktfähigkeit und die Bereitschaft zu konstruktiven Auseinandersetzungen und das Identitätserleben als kooperierendes Kollektiv.

Nach "außen" definieren sich Teams gegenüber

-der Institution oder der Organisation als Ganzer

-anderen Gruppierungen und Teams

-ihrer Zielgruppe (Patienten, Klienten, Kunden)

-anderen Institutionen und Organisationen im Feld, mit denen sie zusammenarbeiten, oder gegen die sie arbeiten

-dem Feld der Klienten, Kunden insgesamt

Aus diesem externalen Raum der Institution oder Organisation, dem Feld, erfolgen Identitätszuweisungen an das Team. Wie bei Identitätsprozessen im allgemeinen konstituiert sich Teamidentität durch internale Attributionen (Identifizierungen) und externale Attributionen (Identifikationen) und deren Wertung. Diese umfaßt die emotive Gesamtbewertung (valuation) und die differenzierte kognitive Einschätzung (appraisal). Die Teamidentität konstituiert sich aber auch durch Kooperationen, Aktivitäten und Abgrenzungen nach innen und nach außen.

In diesen komplexen Prozessen kann es zum einen zu Störungen, Belastungen und Beeinträchtigungen kommen. Zum anderen können Teams ihre Möglichkeiten, Potentiale und ihre Kokreativität erkennen und noch besser nutzen. Ein Coaching, sei es aus "Not" oder "Insuffizienz" oder "Optimierungsbestrebungen", hat hier jeweils unterschiedliche Akzente. Häufig finden sich jedoch in der Praxis die Aufgabe der Problemlösung und der Potentialaktualisierung.

Gute Teamarbeit und Teamcoaching sind ein kokreativer Prozess. Die Synergie der Gruppe oder des Teams ist schöpferisch - und nicht einer allein. Im Zusammenwirken aller Möglichkeiten, im Konflux, wird Kokreativität freigesetzt und "kreative Konnektierungen" werden geschaffen. Diese Kokreativität wirkt auf das Leben, die Arbeit und die Lebendigkeit des Teams zurück. Sie trägt zur Gestaltung eines guten Teamgeists und einer prägnanteren Teamidentität bei.

Petzold definiert Kokreativität als “ein Emergenzphänomen, das im Rahmen interaktiver und kommunikativer Prozesse durch die koreflexive und koemotive Verbindung vielfältiger Elemente (Informationen, Materialien, Ideen etc.), d.h. durch K o n n e k t i e r u n g in und zwischen komplexen Systemen (personalen, gruppalen, organisationalen) entsteht und Komplexität reduziert. Durch die dabei emergierenden “Lösungen höherer Ordnung” kann neue Komplexität erschlossen und bewältigt werden und können in neuen Konfigurierungen von Informationen neue “Emergenzen aus Kokreation” entstehen, ganz wie es die *Emergenzpotentiale* des Systems ermöglichen” (Petzold, 1990g, zit. nach 1998, 296).

Das Konzept der Emergenz in komplexen Systemen und das Emergenzpotential von solchen Systemen (Krohn, Küppers 1992; Petzold1994a) hat für das Verständnis von Phänomenen in sozialen Systemen, so z.B. Teamidentität, Corporate Identity, Organisationskultur, einen großen heuristischen Wert, da sie als Emergenzphänomene, Phänomene der “Übersummativität”, der “Supervenienz” gesehen werden können. Die Transversalität - das Denken der Vielfalt - , die Offenheit für Kontingenz - also für andere Möglichkeiten - und die multiple Vernetzung von Informationen durch die Konnektierungen zwischen den einzelnen Teilnehmern, in der gesamten Gruppe und zum Kontext hin generiert Gesamtqualitäten. Diese stellen als solche etwas Neues dar oder beinhalten Novitätsmomente wie Erkenntnisse, Wertungen, Lösungen, usw.. Wenn die polykontextuale Qualität sozialer Wirklichkeit ernst genommen wird, muss Teamcoaching immer zugleich orientiert sein an

- Personen
- Gruppen
- Feld
- Problemen
- Kompetenzen

Eine Ausrichtung auf den Einzelnen *und* die Gruppe, auf Belastungen, Störungen, Defizite und Mängel *und* auf die Ressourcen und Potentiale muss erfolgen.

Diese multiple Aufgabenstellung bietet die Arbeit mit künstlerischen Methoden und “kreativen Medien” als methodische Möglichkeit im Coaching an. Das Konzept der “kreativen Medien” wurde von Petzold in das psychosoziale und klinische Feld

eingeführt und durch eine eigenständige Kreativitätstheorie fundiert. Im Coaching geht es nicht um multimedialen Aktionismus, sondern um einen theoriegeleiteten Einsatz kreativer Medien in kokreativen Prozessen. Gerade diese kokreativen Prozesse bieten viele Chancen und Vorteile und sollten in Institutionen, Organisationen und Feldern initiiert und gefördert werden.

2.3.5. Aufgaben kokreativen Teamcoachings und integrativer Organisationsberatung

Teamcoaching hat strukturell gesehen sechs Aufgaben.:

1. Probleme und Aufgaben klar umreißen

d.h. die Kontingenz und Komplexität sollen handhabbar gemacht, Inhalte sollen geklärt und Handlungsziele festgelegt werden, damit sie konzeptuell und praktisch angegangen werden können

2. Konnektierung von Ressourcen und Ressourcenmanagement optimieren

3. Potentiale von Teams, die vorhanden, aber nicht genutzt werden sollen erschlossen werden;

dies betrifft vor allem den Bereich der Interaktion und Kommunikation

4. das positive Erleben der Performanz in einer guten Kooperation zwischen den professionell kompetenten Mitarbeitern soll gefördert werden

5. die Qualität von Souveränität soll entwickelt werden

d.h. zum einen soll der "innere Ort der Souveränität" und der "äußere Raum der Souveränität" der einzelnen Teammitglieder, zum anderen auch die "Souveränität des Teams als Gesamt" entwickelt werden

6. "fundierte Kollegialität" soll gefördert werden

Die Performanz, der interaktionale und handlungsorientierte Aspekt des Coachings wird im Integrativen Ansatz unterstrichen, da häufig in Teamcoaching und

Organisationsberatung nur die Förderung von Kompetenz, von kommunikativen und kognitiven Lösungsfähigkeiten, anvisiert wird.

Andererseits wird das Lösen von emotionalen Problemen zwischen den einzelnen Teammitgliedern fokussiert.

Teamarbeit erfordert gemeinsame Prozesse emotionaler Bearbeitung und Verarbeitung, sie verlangt emotionale Kokreativität, vor allem in helfenden Organisationen und Institutionen. Aufgabe des Coaches ist es, diese Prozesse zu fördern und zu begleiten. Coaching muss hierfür Strukturierungshilfen bieten und so im Sinne einer Burnout-Prophylaxe, beim Umgang mit emotionalem Stress, aber auch im Sinne einer Psychohygiene und einer Förderung der Bewältigungsfähigkeit und - nicht zuletzt - auch im Sinne einer Persönlichkeitsentwicklung der Teammitglieder zur Souveränität und Förderung durch die Strategie des "enrichment, enlargement, empowerment" (Orth, Petzold, 1995b) beitragen.

Eine Teamcoaching, das auch die emotionale Ebene beachtet, hat die Aufgabe auf kollektive Bewältigungsleitungen im und durch das Team hinzuarbeiten, was über reines "Coping" hinausreicht. Dysfunktionale Abwehrfunktionen werden so verhindert und pathologischen Entwicklungen im Team, wie z.B. Gleichgültigkeit und Resignation, wird vorgebeugt.

Schließlich trägt Teamcoaching auch zur Kreativierung des Teams durch die Förderung von Kooperation und Konflux- Phänomenen bei. Jede konstruktiv verarbeitete emotionale Belastungssituation bedeutet eine Förderung der kreativen Potentiale und das Problembewältigen und Entgegenreten von Schwierigkeiten fördert eine Bekräftigung der "persönlichen Souveränität".

Bei Teamarbeit besteht die besondere Chance, dass in "fundierter Kollegialität" gemeinsam und durch gegenseitige emotionale Unterstützung und das "Zusammenwerfen" (joining) von persönlicher und professioneller Erfahrung und Kreativität, mit den problematischen Situationen zurecht gekommen und gleichzeitig das Gefühl von Kompetenz und Professionalität erfahren wird.

Wenn in der Teamcoaching diese Aufgabe einer optimalen Förderung dieser Teamkompetenz gelingt, dann trägt sie auf der einen Seite zum individuellen Selbstwertgefühl des Einzelnen, zu seinem persönlichen Wohlbefinden und seiner Arbeitszufriedenheit bei. Auf der anderen Seite wird auch die Kokreativität, die

Kordialität, die Souveränität, die Integrität, das commitment und das Identitätserleben des Teams insgesamt gefördert. Dies wirkt sich wiederum auf das Organisationsklima und die Organisationskultur aus.

Den genannten Aufgaben stehen natürlich auch Hindernisse entgegen. Manche können beseitigt werden, andere müssen ausgehalten werden. Zunächst müssen die Schwierigkeiten erkannt, ihre Hintergründe offengelegt, ihr Ausmaß eingeschätzt und gewichtet werden, damit nach einem "Problem-Assessment" mit dem Team Maßnahmen entwickelt werden können. Hierbei ist die Frage zu stellen, in welcher Form und mit welchen methodischen Zugängen - des weiteren ganz wesentlich, damit Überforderungen vermieden werden - in welchem zeitlichem Rahmen, die Probleme gelöst werden sollen.

Für eine solche Problemdiagnostik und die Berücksichtigung der Schwierigkeiten und Hindernisse, die im Team selbst, in der Beziehung des Teams zur Institution/ Organisation, in der Beziehung des Teams zu seiner Zielgruppe und in seiner Orientierung auf das jeweilige Feld liegen können, bieten "kreative Medien" und "kokreative Methoden" gute Möglichkeiten.

3. Eine "Grundregel" im Integrativen und differentiellen Coaching

Die "Grundregel" ist nicht starr, sondern sie ist für die jeweiligen Menschen und Situationen zupassbar. Wenn sie prinzipiell *diskursivierbar* und in "Polylogen" aufgegriffen und verändernd *überschritten* wird, kann sie Bestand haben.

"POLYLOG wird verstanden als vielstimmige Rede, die den Dialog zwischen Menschen umgibt und in ihm zur Sprache kommt, ihn durchfiltert, *vielfältigen Sinn* konstituiert oder einen hintergründigen oder untergründigen oder übergreifenden Polylogos aufscheinen und "zur Sprache kommen" läßt ... - POLYLOG ist ein kokreatives Sprechen und Handeln, das sich selbst erschafft. - POLYLOG ist aber auch zu sehen als "das vielstimmige innere Gespräch, innere Zwiesprachen und Ko-respondenzen nach vielen Seiten, die sich vervielfältigen". - Das Konzept des Polyloges bringt unausweichlich das Wir, die strukturell Anwesenden, in den Blick, macht die Rede der Anderen hörbar oder erinnert, daß sie gehört werden müssen - unbedingt!..." (Petzold 1988/ 2002c, zit. nach Orth, Petzold 2004, 315).

Für *Transgressionen*, Überschreitungen, (Petzold, Orth, Sieper 2000) ist das "Moment des Expliziten" wie hier in der Form des Textes der Grundregel nötig. Wenn sie in *narrativen Kontexten*, in Gesprächs- und Erzählgruppen (McLeod 1997; Petzold 2003g) und den eigenen Erfahrungen verbunden wird und diese Erfahrung beispielsweise in kollegialen Erzählgemeinschaften *geteilt* wird, dann kann aus dem Text ein "erlebtes Ereignis" werden. Dieses kann persönliche und gemeinschaftliche "Substantialität" (Adorno) und Bedeutsamkeit haben. So besteht die Chance, dass die Grundregel wirklich als Basis für Coaching wird, da sie "Sinn macht" (Petzold 2001k), den Klienten "gerecht" und nicht zu "ethischer Gewalt" (Butler 2003; Petzold 2003i) wird. *Konvivialität* soll Coach und Klient helfen, die Grundregel zu gewährleisten:

"Konvivialität ist ein Term zur Kennzeichnung eines "sozialen Klimas" wechselseitiger Zugewandtheit, Hilfeleistung und Loyalität, eines verbindlichen Engagements und Commitments für das Wohlergehen des Anderen, durch das sich alle "Bewohner", "Gäste oder "Anrainer" eines "Konvivialitätsraumes" sicher und zuverlässig unterstützt fühlen können, weil *Affiliationen*, d.h. soziale Beziehungen und Bindungen mit Nahraumcharakter und eine gemeinsame "social world" mit geteilten "sozialen Repräsentationen" entstehend sind, die ein "exchange learning/ exchange helping" ermöglichen. *Konvivialität* ist die Grundlage guter "naturwüchsiger Sozialbeziehungen", wie man sie in Freundeskreisen, Nachbarschaft, "fundierter Kollegialität", Selbsthilfegruppen findet, aber auch in "professionellen Sozialbeziehungen", wie sie in Therapie, Beratung, Begleitung, Betreuung (und Coaching, Anm. Verf.) entstehen können" (Petzold 1988t, zit. nach Orth, Petzold 2004, 316).

In dieser Konzeption sind viele ethische Prämissen angeführt. Nur durch das persönlich gelebte Beispiel eines *wertegeleiteten Handelns* und in Praxen gelebter Werteorientierung und ist das Eintreten in Diskurse über Werte möglich.

Die Grundregel "ist ein *Arbeitsinstrument* für die "Praxis von Beziehung und Ethik", für die "Praxis von Ko-respondenz", für die "Praxis von *weiterführender Kritik*" (Orth, Petzold 2004, 320). Sie stellt ein Basisprinzip für reflexive, koreflexive und diskursive Ko-respondenzprozesse dar. Sie ist ebenso ein *Arbeitsprogramm*, dessen Substanz erarbeitet werden muss. Dieses Erarbeiten erfolgt in *Transgressionen*, welche "transformative Überschreitungen bisheriger Stile des Denkens, Fühlens, Wollens, Handelns, nachhaltige Veränderungen von Sichtweisen, Konzepten, Praxen, Lebensstilen" (Orth, Petzold 2004, 321).

Die "Grundregel" greift auf den gesamten theoretischen Fundus der Integrativen Therapie (Petzold 2003a), ihrer Referenztheorien, ihrer Anthropologie und Intersubjektivitätstheorie und auf Erfahrungen aus der integrativen Behandlungspraxis und Integrativen Supervision zurück. Die "Grundregel" sollte für die, die sie umsetzen "Sinn machen" (Petzold 2001k), da sie zentral im "Ko-respondenzmodell", dem Herzstück des Integrativen Ansatzes wurzelt. Es schließt das Aushandeln von

Möglichkeiten und Grenzen, die jeweilige Rolle und Rollenkonfigurationen (Heuring, Petzold 2004) und in "Begegnung und Auseinandersetzung" ein.

In Anlehnung an Petzold und Orth (Petzold 2000a, Orth, Petzold 2004, 322) lässt sich die Grundregel etwas abgeändert für den Coachingkontext formulieren:

Grundregel des Coachings

Zwei Qualitäten fließen im Coaching zusammen: Zum einen ist es eine Qualität der *Konvivialität*. Der Coach bietet einen "gastlichen Raum", in welchem die Klienten willkommen sind, sich niederlassen können. Hier werden Affiliationen in *Dialogen*, in *Polylogen* eines "Du, Ich, Wir" möglich. Zum anderen ist eine Qualität der Partnerschaftlichkeit notwendig. Coach und Klient nehmen beide miteinander partnerschaftlich die *Aufgabe* in Angriff. Dies erfolgt unter Bedingungen eines "geregelten Miteinanders", sozusagen einer Grundregel:

- Der *Klient* ist prinzipiell bereit sich im Coaching mit seinen Themen, Aufgaben, Hintergründen sich partnerschaftlich mit dem Coach auseinanderzusetzen. Hierbei bringt er seine Kompetenzen (Fähigkeiten, Wissen) und Performanzen (Fertigkeiten, Können), seine Themen, Probleme und seine subjektiven Theorien ein. Er übernimmt mit Verantwortung für das Gelingen des Coachings.
- Der *Coach* bringt die engagierte Bereitschaft mit, sich mit dem Klienten aus einer *intersubjektiven Grundhaltung* heraus, partnerschaftlich auseinanderzusetzen. Er unterstützt den Klienten bei seinen Themen, Problemen, deren Lösung und in der Entwicklung bzw. beim Leben seiner *Ressourcen, Potentiale, Kompetenzen* und *Performanzen* und seiner Persönlichkeitsentwicklung. Hierbei hilft, unterstützt und fördert der Coach den Klienten mit professioneller, soweit möglich auch forschungsgesicherter "best practice".
- Coach* und *Klient* erkennen die Prinzipien der "doppelten Expertenschaft", des Respekts vor der "*Andersheit des Anderen*" und vor ihrer jeweiligen *Souveränität* an. Beide verpflichten und bemühen sich Probleme ko-respondierend und lösungsorientiert zu bearbeiten.
- Das *Setting* muss gewährleisten, dass die Rechte des Klienten, "informed consent" und die Würde des Klienten gesichert sind.
- Die *Methode* muss gewährleisten, dass im Rahmen dieser Grundregel eine konkrete Beziehungsgestaltung ausgehandelt und vereinbart wird, welche die Basis für eine polylogisch bestimmte, sinnvolle Arbeit bietet.

Diese "Grundregel" stellt die persönliche und gemeinschaftliche *Integrität* in den Mittelpunkt. Sie bildet die Basis des *Sinnes* von Coaching und ebenso die Grundlage für

zwischenmenschliche Praxis - consensus - und professionelles Rollenhandeln (*Petzold, Mathias 1983; Heuring, Petzold 2004*) aus welchen SINN generiert.

In den Begegnungen und Auseinandersetzungen der am Coachingprozess Beteiligten zieht sich die Grundregel hindurch. Diese Konsens- und Dissensprozesse erfolgen in einem koreflexiven und diskursiven Verständnis in polylogischen Ko-responsenden (*Petzold 1991e*). Dies fordert beständig soziale Kreativität als "Kokreativität" (*Iljine, Petzold, Sieper 1971/1990*) und der Coach und der Klient werden untereinander zu *persönlichen Medien der Kokreativität*.

Die so formulierte "Grundregel" bietet, wenn sie praktiziert wird, als Leitlinie viele Chancen. Für ihre Umsetzung in den jeweiligen Coachingkontexten sind die Coaches gefordert. In der Praxis müssen sie ständig kreative und kokreative Zupassungen von Theorie und Methodik leisten. Als Praxeologen haben sie Theorie in die Praxis umzusetzen, "Theorie als Intervention" einzusetzen, sie als nützliches Wissen weiterzugeben. Damit jedoch aus den Leitprinzipien, den "Grundregeln" keine Dogmen werden ist es wichtig, dass Coaches ihre Praxis *interkollegial* mit KollegInnen und intersubjektiv mit den Klienten reflektieren. Durch Reflexion können Coaches sich selbst, ihre Arbeit, die Klienten und den Coachingprozess besser erfassen und verstehen und somit kompetenter arbeiten.

Zusammenfassung: Das Integrative Teamkonzept und Teamcoaching und die Konzepte der "persönlichen Souveränität", der "fundierten Kollegialität", das "Konflux- Modell" und die "ethische Grundregel" des Coachings

Der Text stellt zentrale Konzepte des Integrativen Coachings, wie sie von H. Petzold entwickelt wurden anhand seiner Schriften zusammen und verbindet sie mit dem Fokus auf das Thema kreativer Teamarbeit und ihrer Voraussetzungen und Konsequenzen (wie z.B. fundierte Kollegialität und persönliche Souveränität), so dass sie für den Praktiker leicht zugänglich sind und aufzeigen, wie die verschiedenen theoretischen Perspektiven miteinander verwoben sind und sich ergänzen.

Schlüsselwörter: Integratives Coacing, Teamarbeit, Teamcoaching, Konflux, ethische Grundregel

Summary: The Integrative Concepts of Team and Team Coaching, Personal Sovereignty and Wellgrounded Loyalty to one's colleagues, the conflux model and the ethical basic rule for coaching

Central Concepts of Integrative Coaching as developed by H. Petzold are compiled from his writings and grouped around the focus on creative teamwork and its prerequisites and consequences (e.g. loyalty, personal sovereignty). By this they become easily accessible to the practitioner and demonstrate how the different theoretical perspectives are interwoven and are complementing each other.

Keywords: Integrative Coaching, Team Work, Team Coaching, Conflux, ethical basic rule

4. Literatur

- Adriani, B.**, Hurra, wir haben ein Problem! Kreative Lösungen im Team, Gabler, Wiesbaden, 1989
- Becker, J., Vostell, W.** (Hrsg.), Happenings, Fluxus, Pop Art, Nouveau Réalisme. Eine Dokumentation, Rowohlt, Reinbek, 1965
- Berlin, I.**, Wirklichkeitssinn, Berlin Verlag, Berlin, 1998
- Bermudez, J.L., Marcel, A., Eilan, N.**, The body and the self, MIT Press, Cambridge, 1995
- Coenen, H.**, Diesseits von subjektivem Sinn und kollektivem Zwang. Phänomenologische Soziologie im Feld des zwischenleiblichen Verhaltens, Fink, München, 1985
- Damasio, A.**, Descartes Irrtum. Fühlen, Denken und Handeln des menschlichen Gehirns, List, München, 1994
- Deleuze, G., Guattari, F.**, Rhizom, Paris, 1976, deutsch: Rhizom. Merve, Berlin, 1977, 1980
- Flammer, A.**, Erfahrung der eigenen Wirksamkeit, Einführung in die Psychologie der Kontrollmeinung, Huber Bern, 1990
- Filipp, S.H.**, Selbstkonzeptforschung, Klett, Stuttgart, 1979
- Flick, U.**, Alltagswissen über Gesundheit und Krankheit: Subjektive Theorien und soziale Repräsentationen, Asanger, Heidelberg, 1991
- Fisch, R., Daniel, H.-D.** (Hrsg.), Messung und Förderung von Forschungsleistung, Konstanzer Beiträge zur Sozialwissenschaftlichen Forschung, Band 2, Universitätsverlag Konstanz, Konstanz, 1986
- Foucault, M.**, Freiheit und Selbstsorge, Suhrkamp, Frankfurt, 1985
- Foucault, M.**, Sexualität und Wahrheit, Band I, Suhrkamp, Frankfurt, 1986a
- Foucault, M.**, Der gebrauch der Lüste, Band II, Suhrkamp, Frankfurt, 1986b
- Foucault, M.**, Die Sorge um sich, Band III, Suhrkamp, Frankfurt, 1986c

Gibson, J. J., The ecological approach to visual perception, Houghton Mifflin, Boston 1979, deutsch: Der ökologische Ansatz in der visuellen Wahrnehmung, Urban & Schwarzenberg, München, 1982

Hildenbrand, C.D., Jüster, M., Petzold, H.G., Das Konzept Coaching, Sinnbild und soziale Repräsentationen eines Personalentwicklungsinstrumentes- eine integrative Perspektive, FPI-Publikationen Petzold & Sieper, Hückeswagen, 2002

Höhmann-Kost, A., Materialmedien in der Integrativen Supervision, in: Supervision, Theorie-Praxis-Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift, Ausgabe 09/2003

Janich, P., Konstruktivismus und Naturerkenntnis. Auf dem Weg zum Kulturalismus, Suhrkamp, Frankfurt, 1996

Krohn, W., Küppers, G., (Hrsg.) Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, Suhrkamp, Frankfurt/M., 1992

Lévinas, E., Die Spur des Anderen, Alber, Freiburg, 1983

Mead, G.H., Mind, self and society, University of Chicago Press, Chicago, 1934; deutsch: Geist, Identität, Gesellschaft, Suhrkamp, Frankfurt, 1988

Merleau-Ponty, M., Phänomenologie der Wahrnehmung, de Gruyter, Berlin, 1966

Moreno, J. L., Who shall survive? A new approach to the problem of human interrelations, Nervous and Mental Disease Publ. Co., Washington, 1934, erw. Ausg. Beacon House, Beacon, 1953

Moreno, J.L., Theorie der Spontinität- Kreativität, in: Petzold, Orth, 1990a, 189-202

Moscovici, S., Psychologie sociale, Presses Universitaires de France, Paris, 1984

Moscovici, S., Paichele, G., Arbeit einzelner und Gruppen, in: **Moscovici, S.**, Forschungsgebiete der Sozialpsychologie, 2 Bände, Athenäum, Kronberg, 1976, II, 1-52

Orth, I., Petzold, H.G., Gruppenprozeßanalyse -ein heuristisches Modell für Integrative Arbeit in und mit Gruppen, Integrative Therapie 2 , 1995b, 197-212

Petzold, H.G., Die Rolle der Medien in der integrativen Pädagogik, 1977c, in: **Petzold, H.G., Brown, G.**, Hrsg., Gestaltpädagogik, Pfeiffer, München 1977, 101-123

Petzold, H.G., Integrative Therapie, 3 Bände, Junfermann, Paderborn, 1993a /2003a

Petzold, H.G., Mehrperspektivität - ein Metakonzept für die Modellpluralität, konnektivierende Theorienbildung und für sozialinterventives Handeln in der Integrativen Supervision, 1994a, und 1998, 101-179

Petzold, H.G., Integratives und differentielles Coaching - eine innovative Methodologie optimierungszentrierter Beratung. Vortrag auf der Zweiten Europäischen Tagung für Supervision "Coaching", Bozen, Meran, veranstaltet von der Europäischen Akademie für Psychosoziale Gesundheit, 1994q

Petzold, H.G., Integrative Supervision & Metaconsulting und Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch, Junfermann, 1998

Petzold, H.G., Orth, I., (Hrsg.) Mythen in der Psychotherapie. Ideologien, Machtstrukturen und Wege ktrischer Praxis, Junfermann, Paderborn, 1999

Petzold, H.G., Petzold, Ch., Erosion persönlicher Tragfähigkeit, traumatischer Job-Stress - Ursachen und Strategien des "debreifungs" - mailgner Brunout in helfenden Berufen, Fritz Perls Institut, Düsseldorf, 1996b

Petzold, H.G., Rodriguez-Petzold, F., Schneiter, U., "Reflexives Management", Metaconsulting und Kartierung der Managementqualität (MQC) - Konzepte und Wege zur koreflexiven Optimierung von Management als Systemfunktion, 1996 und erw. In 1998, 191-211

Petzold, H.G., Rodriguez-Petzold, F., Sieper, J., "Supervisorische Kultur" und Transversalität - Grundkonzepte Integrativer Supervision, Fritz Perls Institut, Düsseldorf, 1996, erw. Integrative Therapie 1-2, 1997, 17-59, Teil I; 4, 1997, Teil II und erw. In Petzold, 1998

Petzold, H.G., Schneewind, U., Konzepte zur Gruppe und Formen der Gruppenarbeit in der Integrativen Gestalttherapie, in: Petzold, H.G., Frühmann, R. (Hrsg.) Modelle der Gruppe in Psychotherapie und psychosozialer Arbeit, Junfermann, Paderborn, 1986a

Petzold, H.G., van Beek, Y., van der Hoek, A., Grundlagen und Grundmuster "intimer Kommunikation und Ineraktion" - "Intuitive Parenting" und "Sensitive Caregiving" von der Säuglingszeit über die Lebensspanne, 1994a, in: Petzold, H.G., Die Kraft liebevoller Blicke. Psychotherapie und Babyforschung, Band 2, Junfermann, Paderborn, 1994j

Plessner, H., Philosophische Anthropologie, Suhrkamp, Frankfurt, 1970

Reed, E.S., The affordances of the animate environment: Social science from the ecological point of view, in: Ingold, T. (ed.), What is an animal? Allen& Unwin, London 1988b, 110-126

Rumelhart, D., Mc Clelland, J., Parallel distributed processing: Studies on the microstructure of cognition, Cambridge,

- Schmitz, H.**, Leib und Gefühl. Materialien zu einer philosophischen Therapeutik, Junfermann, Paderborn, 1989
- Schmitz, H.**, Der unerschöpfliche Gegenstand, Bouvier, Bonn, 1990
- Schreyögg, A.**, Coaching- Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, Campus, Frankfurt a. M., 5. Auflage, 2001
- Schreyögg, A.**, Integrative Supervision - ein integratives Modell, Junfermann, Paderborn, 1991
- Schwarzer, R.**, Self-Efficacy. Thought control of action, Hemisphere Publ., Washington, 1992
- Shibutani, T.**, Society and personality, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1961
- Strauss, A. L.**, A social world perspective, in: Denzin, M.K., Studies in symbolic interaction, Vol. I, JAI Press, Greenwich, 1978, 119-378
- Trebesch, K.**, Teamarbeit, in: Grochla, E. (Hg.) Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart
- Varney, G.H.**, Organizational development for managers, Reading, Mass. 1977
- Vopel, K.**, Themenzentriertes Teamtraining, Bd. 4: Aufgaben und Projekte, Isko Press, Salzhausen, 1994
- Weber, M.**, Wirtschaft und Gesellschaft- Grundriß der verstehenden Soziologie (1922), 1927, 5. Auflage, Mohr, Tübingen, 1972
- Zipse, H.W.**, Quantitative Aussagen über die Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit durch gezielte Informationskoppelung (Kooperation), Ochs Berichte aus der Forschung