



Sollte die JA•ZEIT•SCHRIFT nicht korrekt dargestellt werden klicken Sie » [hier für die pdf Version](#)

ÜBERSICHT

- 1) Editorial
- 2) Leitartikel: **Teamcoaching** – eine unterschätzte Chance in Unternehmen
- 3) Geschichte zur Wirklichkeitskonstruktion
- 4) Feature: Neues Angebot in der **Filiale Gumpoldskirchen**
- 5) Neues aus der JELINEK AKADEMIE
- 6) Veranstaltungshinweise
- 7) Impressum

EDITORIAL

Sehr geehrte Kundinnen und Kunden, werte Interessentinnen und Interessenten!

Unser Workshop mit dem Titel: **Rebell – Neue Kompetenz in der Wirtschaft – Gegenentwürfe zur Alternativlosigkeitsfalle** im Rahmen der Infosyon-Konferenz für Organisationsaufstellungen 2015 an der Sigmund Freud Privatuniversität im Juli, hat bei den Teilnehmern großes Interesse hervorgerufen und war dementsprechend überdurchschnittlich gut besucht. Das macht Freude, und bestärkt uns in der Absicht dieses Beratungskonzept noch aktiver in Einzel- und Teamprozessen einzusetzen. In einem nächsten Schritt wollen wir dieses Werkzeug im Rahmen eines Professionalisierungs-Workshops für Coaches anbieten – wir halten Sie am Laufenden!

In dieser Ausgabe der JA•ZEIT•SCHRIFT möchten wir Ihre Aufmerksamkeit auf eines der Aufregendsten und herausforderndsten Coachingarten lenken: das Teamcoaching: eine unterschätzte Chance in Unternehmen.

Mit dem Coaching-Intensiv-Lehrgang im August haben wir unseren neuen Seminarraum am Standort Gumpoldskirchen aus der Taufe gehoben. Teilnehmer, Coaching-Kunden und die Seminarleitung waren gleichermaßen begeistert von der Arbeitsqualität, die in diesem naturnahen Ambiente möglich wurde!

Wenn Ihnen unsere ZEIT•SCHRIFT gefällt, freuen wir uns, wenn Sie sie weiterempfehlen. An- und Abmeldung sind auf unserer Website sowie direkt hier am Ende der ZEIT•SCHRIFT jederzeit möglich!

Wir sind neugierig auf Ihre Meinung - schreiben Sie uns, besuchen Sie unsere kostenlosen Themenabende, rufen Sie uns an!

Viel Spaß beim Lesen und beste Grüße!

Elisabeth Jelinek und Richard Kégl
Geschäftsführer



LEITARTIKEL

TEAMCOACHING – Eine unterschätzte Chance in Unternehmen

von Peter Jelinek
6.8.2015



*Ein Team ist mehr,
als die Summe seiner Mitglieder*

Wenn man seit 25 Jahren Teamcoaching in Unternehmen und Organisationen durchführt, entsteht eine gewisser Überblick, was gefragt ist, was geht und nicht geht und wo die Grenzen sind. Ich wage aus dieser Erfahrung heraus eine Einschätzung vorzunehmen: **Mit Teamcoaching geht deutlich mehr, als von den meisten Unternehmen derzeit in Anspruch genommen wird.** Im Folgenden möchte ich diese Meinung begründen, die Chancen und die Grenzen von Teamcoaching aufzeigen und einige Tipps für Entscheidungsträger anschließen.

Zuerst aber eine Definition: Was ist Teamcoaching, was ist es nicht, welche Irrtümer könnte es zu diesem Thema geben?

Definition Coaching (JELINEK AKADEMIE):

Coaching ist anlassbezogene, zielorientierte, lösungsfokussierte Interaktion mit dem Ziel, bestehende hinderliche Sichtweisen auf das zu lösende Problem zu erschüttern, förderliche Sichtweisen zu entwickeln und daraus neue Lösungsansätze entstehen zu lassen.

Der (weibliche oder männliche) Coach fungiert nicht als Anbieter dieser Lösungen, er ist vielmehr „**Perturbator**“ – er erschüttert die bestehenden Sichtweisen durch konkretes Hinterfragen der Wirklichkeitskonstruktionen – und „**Inkubator**“ – er begleitet beim Betreten neuer Denkräume und bietet einen geschützten, diskreten Rahmen, in dem erste vage Gedanken zu neuen Lösungsansätzen reifen dürfen.

Coaching wurde ursprünglich eher als Einzelgespräch verstanden (*W. Looss: Unter 4 Augen – Coaching für Manager 1997*). Es gibt aber keinen schwerwiegenden Grund, warum Coaching nach oben genannter Definition nicht auch bei Teams angewandt werden könnte. Und nach vielen durchgeführten Teamcoachings kann ich sagen: Es funktioniert sogar sehr gut.

Ein Team ist eine Gruppe von Menschen, die eine gemeinsame Aufgabe zu bewältigen haben, dabei voneinander abhängig sind und gemeinsame Verantwortung zu tragen haben. Dazu braucht ein gutes Team eine ressourcengerechte Aufgabenverteilung, eine gemeinsame (Mikro-)Kultur und eine effiziente Kommunikation. Dafür ist vordergründig die Führungskraft des Teams verantwortlich - bei Anwendung einiger Thesen der Systemtheorie scheint diese Behauptung aber nicht ganz richtig zu sein.

Systemische Betrachtung von Teams

Die Mitglieder eines Teams bilden durch ihre Beziehungen und Kommunikationen ein Soziales System, das typische „systemische“ Eigenschaften hat (*Fritz Simon: Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus 2006*). So verfügt ein solches System über eine *Selbstorganisation*, die nicht einfach von außen durch Fremdsteuerung aufgehoben werden kann. Ein Team ist keine Maschine - viele Führungskräfte sind schon daran verzweifelt, dass sie sich „Führung“ wie das Steuern einer Maschine vorgestellt haben.

Ein Soziales System ist auch durch seine *Struktur determiniert*, das heißt, informelle Spielregeln und Beziehungsmuster bestimmen, was in dem Team möglich oder nicht möglich ist. Diese Determinanten sind keineswegs allen Mitgliedern bewusst, auch nicht der Führungskraft. Darüber hinaus sind Soziale Systeme *autopoietisch*, sie haben die Tendenz, ihre Strukturen zu erhalten und Veränderungen von außen eher abzuwehren.

Die Führungskraft des Teams hat oft wenige Möglichkeiten im Alltag, diese Eigenschaften zu erkennen und darauf zu reagieren. Einerseits werden in den meisten Unternehmen der Führungskraft für die Aufgabe „Führen“ relativ wenig Zeitressourcen zur Verfügung gestellt, sehr häufig dominieren Sachaufgaben ihren Arbeitstag. Andererseits sind nicht viele Führungskräfte tief im Umgang mit Sozialen Systemen ausgebildet. So bleibt es oft dabei, dass Irritationen oder handfeste Störungen im Team nicht aufgelöst werden oder vorhandene Potenziale nicht zur Entfaltung kommen.

Der Nutzen des Teamcoachings

Der professionelle Teamcoach hat für diese Aufgabe eine profunde Ausbildung, ist mit den Eigenschaften Sozialer Systeme wohl vertraut, hat einen geschärften Blick für die Dynamiken im Team und beherrscht vielfältige Methoden für verschiedene Aufgabenstellungen.

Der Teamcoach ist vom Thema nicht vorbelastet, kein Mitglied des Systems, der Strukturdeterminiertheit nicht unterworfen und trifft das Team in einer „Auszeit“, in der Alltagsthemen ausgeklammert sind und sich alle auf das vereinbarte Ziel des Coachings konzentrieren können.

Einen Teamcoach zu engagieren heißt für die Führungskraft,

- wahrzunehmen, dass es im Team eine Situation mit Verbesserungsbedarf und -potenzial gibt,
- anzuerkennen, dass externe professionelle Begleitung dabei sehr nützlich sein kann,
- selbstbewusst zu vertreten, dass die Inanspruchnahme professioneller Unterstützung ein Zeichen von Führungsstärke und nicht von Schwäche ist, und
- die Bereitschaft, in diesem Prozess alles, auch sich selbst zu hinterfragen. Nicht zuletzt heißt das auch, bereit zu sein, dafür Geld zu investieren.

Übrigens, um ein großes Missverständnis aufzuklären: Die Investition beträgt nach meiner Erfahrung bei einem abgrenzbaren Thema den überschaubaren Betrag zwischen 2.000.- und 8.000.- Euro, der Prozess dauert keineswegs, wie ich kürzlich in einer Fachzeitschrift las, „mindestens 6 – 12 Monate“ sondern eher 4 – 8 Wochen bzw. 1 – 4 Sitzungen. Das ergibt sich aus der lösungsfokussierten Vorgangsweise.

Ziele und Grenzen von Teamcoaching

Ein gemeinsames Ziel für das Teamcoaching zu finden, ist immer der Anfang des Prozesses und oft schon die erste gruppenspezifische Auseinandersetzung. Im Sinne der Definition von Coaching als „anlassbezogen und zielorientiert“ ist die Festlegung auf ein abgrenzbares Thema und die Formulierung eines klaren Zieles unbedingt notwendig. Gelingt das, ist das Problem nicht selten auch schon halb gelöst. Das Ziel ist immer im Handlungsraum des Teams zu formulieren, also nicht „Wir wollen, dass sich unsere Mitbewerber in Luft auflösen“ sondern zB. „Wir wollen uns zu einer Strategie im Umgang mit dem verstärkten Wettbewerb bekennen, bei der alle von uns an einem Strang ziehen.“

Die Grenzen von Teamcoaching sind dort gegeben, wo es sich um kein Team handelt sondern zB. um eine Abteilung von bewusst in interner Konkurrenz gehaltenen Einzelkämpfern, die keinerlei Nutzen darin erkennen können, besser zu kooperieren oder zu kommunizieren. Auch Delegationen von Managementaufgaben an den Coach funktionieren nicht bzw. würde ein professioneller Coach nicht annehmen.

Keinesfalls verwechseln sollte man ein seriöses Teamcoaching mit verschiedenen Outdoor-Events. Gemeinsam in einem Schlauchboot einen Fluss hinunterzupaddeln oder in einem Hochseilgarten herumzuklettern löst keine Probleme und macht kein Team besser. Umgekehrt ist es denkbar, in einen Teamcoachingprozess eine kleine Erlebnisübung einzubauen, wenn die Umstände dafür passen.

Häufige Anlässe für Teamcoachings

In der Praxis zeigt sich, dass die häufigsten Anfragen für ein Teamcoaching akute oder latente Konflikte zum Thema haben. Das ist nicht überraschend, weil die Bereitschaft, Geld zu investieren, steigt, wenn der Druck im Team steigt und die Leistung beeinträchtigt.

Seltener, aber genauso bedeutsam für die Performance des Teams sind Themen wie Entwicklung/Verbesserung der gemeinsamen Kultur und Kommunikation, die Qualität der Zusammenarbeit, die optimale Ressourcennutzung im Team.

Noch sehr wenig genutzt werden die Möglichkeiten eines Teamcoachings für die Entwicklung neuer Haltungen im Umgang mit Veränderung und daraus resultierender Neupositionierung des Teams.

Das Einbeziehen der Teammitglieder in die Vorbereitung von Entscheidungen und damit ein deutliches Steigern des Commitments und des Engagements bietet dabei sehr viele Chancen.

(Hinweis: Leitartikel in unserer JA-ZEIT-SCHRIFT vom 06.2015 über das REBELL-Konzept als Gegenentwurf zur Alternativlosigkeitsfalle ([LINK!](#))).

Tipps für EntscheidungsträgerInnen

Sie meinen, dass es in Ihrem Unternehmen, Ihrer Abteilung, Ihrem Team „Sand im Getriebe“ gibt oder vorhandene Potenziale zu wenig zur Wirkung kommen?

Sie sehen Veränderungen und Herausforderungen auf Ihr Team zukommen?

Sie glauben, dass die Antworten auf diese Herausforderungen unter gezielter Einbeziehung der intellektuellen, kritischen, kreativen Kräfte Ihres Teams besser und nachhaltiger sein könnten?

Sie kalkulieren scharf kaufmännisch und erkennen, dass der Einsatz von ein paar tausend Euro ein vielfaches an return on investment bringen kann?

Wenn Sie zumindest eine dieser Fragen mit Ja beantwortet haben, könnte es für Sie sehr nützlich sein, einen seriösen Teamcoach zu kontaktieren. Dieser wird Ihnen in einem unverbindlichen Gespräch erklären, was Teamcoaching in Bezug auf Ihr Anliegen leisten kann und wie der Prozess gestaltet werden könnte. Er wird Sie auch über die Risiken und Nebenwirkungen aufklären.

Ein seriöser Teamcoach ist Experte für psychologische Beratung und gruppenspezifische Prozesse, verfügt über eine umfangreiche Coaching-Ausbildung und ein theoretisch fundiertes Coaching-Konzept, hat vielfältige praktische Erfahrung und passt von seiner Philosophie und seinem Menschenbild zu Ihnen und ihrem Unternehmen.

Peter Jelinek ist Gründer und Senior Consultant der JELINEK AKADEMIE und Gründungsmitglied des Österreichischen Coachingdachverbands ACC. Seit zwanzig Jahren leitet er die „Diplomausbildung Business Coach“ und hat in vielen Unternehmen Mitarbeitercoaching als Führungskultur implementiert. Als Coach konnte er hunderten Führungskräften bei der Bewältigung ihrer Herausforderungen behilflich sein.

[Dieser und weitere Artikel im Blog »](#)

GESCHICHTE ZUR WIRKLICHKEITSKONSTRUKTION



Nach einem Einbruch im Leichtathletik-Club fragt der Polizist den Weltklasse-Sprinter: „Und sind Sie dem Einbrecher nicht nachgelaufen?“

„Selbstverständlich, ich habe ihn auch bald überholt und souverän die Führung verteidigt, aber als ich mich umdrehte, war er verschwunden.“



FEATURE

NEUES ANGEBOT IN DER FILIALE GUMPOLDSKIRCHEN



Die JELINEK AKADEMIE betreibt schon seit Jahren neben ihrem Hauptsitz in Wien einen Filialbetrieb in Gumpoldskirchen, bisher allerdings nur für Einzelcoaching. Dieses Angebot wurde vor allem von Führungskräften aus Unternehmen im Süden von Wien sehr gerne angenommen.

Nun haben wir zusätzlich zum Coachingraum einen Seminarraum eingerichtet, der Platz für acht Personen in einem sehr angenehmen Ambiente im Grünen bietet.

Diese erweiterte Kapazität ermöglicht neue Angebote:

- Teamcoachings können auf Wunsch des Kunden nun „am Land“ durchgeführt werden, mit Arbeiten im Garten und Waldspaziergang in der Mittagspause.
- Bei Seminaren zum Thema Persönlichkeitsbildung, (in Kleingruppen), wird der Naturraum in der Umgebung in das Programm miteinbezogen.
- Einzelcoachings gibt es natürlich weiterhin auf bewährte Weise.
- Auch das „Walking Coaching“ – das Coachinggespräch während eines Spaziergangs durch die Weingärten oder durch den Wienerwald – ist bei manchen Menschen, die ohnehin den größten Teil ihres Arbeitstages im Sitzen verbringen, sehr beliebt.

Gumpoldskirchen ist ca. 20 km von Wien entfernt und auch mit der S-Bahn aus Wien sehr gut erreichbar.

Teilnehmer, Coaching-Kunden und die Seminarleitung waren gleichermaßen begeistert von der Arbeitsqualität, die in diesem naturnahen Ambiente möglich wurde!

Nicht zuletzt gibt es auch aus der hauseigenen Imkerei köstlichen Honig und andere Bienenprodukte zu verkosten und zu erwerben!



NEUES aus der JELINEK AKADEMIE



THEMENABENDE

Die JELINEK AKADEMIE veranstaltet dreimal pro Jahr kostenfreie THEMENABENDE für verschiedene Zielgruppen. An diesen Abenden werden zu bestimmten Themen Wissenswertes, Erfahrungen und praktische Tipps vermittelt. Auch für Fragen, Diskussion und Erfahrungsaustausch ist Zeit eingeplant.

Wir laden Sie herzlich zu unserem zweiten Themenabend ein!

Wir freuen uns, Sie persönlich dort begrüßen zu dürfen und/oder wenn Sie den Termin an andere Interessierte weiterempfehlen!

3. Themenabend

Das Rebell-Konzept und seine Anwendungen

Die Rebell-Qualität als Persönlichkeitsanteil, Chancen und Risiken bei der Arbeit mit dem Rebell-Konzept in Teams und Unternehmen

Termin: 10. September 2015

Ort: JELINEK AKADEMIE, 1120 Wien, Meidlinger Hauptstraße 78

Zeit: 17:00 – 21:00 Uhr

Kostenfrei!

Anmeldung erforderlich, die Plätze werden in der Reihenfolge der Anmeldungen vergeben.

Zielgruppe: UnternehmerInnen, GeschäftsführerInnen, PersonalistInnen, Führungskräfte, die sich für die Rebell-Qualität interessieren.

Leitung: Mag. **Richard Kégl**, Geschäftsführer der JELINEK AKADEMIE, 20 Jahre internationale Unternehmensleitung, Unternehmensberater und

Peter Jelinek, Senior Consultant, Business Coach seit 25 Jahren, Diplom-Lebensberater, Unternehmensberater

Programm:	17:00	Das Rebell-Konzept, Thesen und Modelle, Chancen und Risiken
	18:30	Pause mit kleinem Buffet
	18:45	Beispiele für die Anwendung, Tipps für die Praxis, Fragen, Diskussion
	20:30	Zwangloser Ausklang bei einem Glas Wein oder Saft

INFORMATIONSGESPRÄCHE

In den Sommermonaten Juli, August und September steht das Team der JELINEK AKADEMIE für alle Fragen gerne zur Verfügung. Wir beraten Sie in Form von Einzelgesprächen zu Ihren individuellen Anliegen. Wir freuen uns auf Ihr Interesse.

Bis zum nächsten Infoabend im Herbst freuen wir uns über Ihre Fragen direkt an uns!
office@jelinek-akademie.at oder +43 1 535 55 99

[Vereinbaren Sie ein kostenloses Erstgespräch »](#)

VERANSTALTUNGSHINWEISE



Zertifikatslehrgang SYSTEMISCHES COACHING im Oktober:

Von 07.10.2015 bis 30.01.2016 (4x4 Tage) findet der nächste Coaching Lehrgang an der JELINEK-AKADEMIE statt – es sind noch Plätze frei!

Der Coaching Lehrgang ist auch das Kernstück unseres modularen Ausbildungsprogrammes:

Der Lehrgang SYSTEMISCHES COACHING entspricht dem Modul A unserer „[DIPLOMAUSBILDUNG BUSINESS COACHING](#)“. Er ist bei Bedarf für die [Berufsausbildung Lebens- und Sozialberatung](#) anrechenbar!

EINZELCOACHING & TEAMCOACHING

Jederzeit nach Vereinbarung!
office@jelinek-akademie.at oder +43 1 535 55 99

TERMINÜBERSICHT:

In der Terminübersicht finden Sie unsere offenen Seminare bis Februar 2017. Zu allen weiteren Details und einer genauen Beschreibung der Inhalte im **Infoblatt** kommen Sie über das kleine **i** rechts in unserer [Online Kursübersicht](#).

Einzelcoaching, Einzelberatung, Team-Coaching, Unternehmensberatung und In-house Seminare zu zahlreichen Themen im Soft Skills Bereich sind hier nicht angeführt. Vereinbaren Sie diese bitte direkt und individuell:
+43 1 535 55 99-0

[Hier geht's zur online Kursübersicht mit allen Kursbeschreibungen »](#)
(www.jelinek-akademie.at/bilden/kursuebersicht)

TERMINBLATT 2015/16

IMPRESSUM

Newsletter
Jelinek & Kégl OG



Zielgruppe des Newsletter: KundInnen und InteressentInnen der JELINEK AKADEMIE, im besonderen Führungskräfte, PersonalistInnen, TrainerInnen, Coaches, BeraterInnen

Absicht des Newsletter: Fachliche Beiträge zur Kompetenz im Umgang mit Menschen anbieten und damit Diskussionen anregen, auf Neuigkeiten im Angebot der JELINEK AKADEMIE aufmerksam machen, aktuelle Hinweise geben.

Für den Inhalt verantwortlich: Jelinek & Kégl OG, Geschäftsführer: Elisabeth Jelinek und Richard Kégl

A-1120 Wien, Meidlinger Hauptstraße 78.

Sie erhalten diesen Newsletter, weil Sie Angebote der JELINEK AKADEMIE in Anspruch genommen oder sich dafür interessiert haben oder sich für den Bezug des Newsletter angemeldet haben.

Die **An- oder Abmeldung** für den Bezug des per e-mail versandten kostenlosen Newsletter ist jederzeit möglich.

[Die JA•ZEIT•SCHRIFT an- oder abmelden »](#)