

# Anwendung systemischer Coaching-Methoden in der Teamentwicklung



INKONSTELLATION

---

**Abschlussarbeit Ausbildung Systemisches Coaching**

**Laura Thau**

**Köln, 18. März 2022**

## Zusammenfassung

Einzelcoaching verfolgt das Ziel, Ressourcen des Klienten zu stärken und mit lösungsorientierten Verfahren eine Persönlichkeitsentwicklung zu bewirken. Ähnliches gilt für die Zielsetzung im Teamcoaching: Durch die Aktivierung von Ressourcen aus dem Team und den Einsatz von lösungsorientierten Methoden wird eine Teamentwicklung angestrebt. Wie beim Einzelcoach ist die Haltung des Teamcoachs entscheidend. Der Teamcoach ist zu jeder Zeit neutral und bewertet nicht. Er ist nicht Teil der Lösung, sondern begleitet und unterstützt das Team auf dem Weg dahin. Anders als bei einem Training vermittelt er keine Inhalte, sondern ist Prozessbegleiter.

Methoden aus dem systemischen Einzelcoaching können angepasst werden, um im Teamkontext angewendet zu werden. Dabei kann es zu einer kleineren oder größeren Abweichung von Ursprungsmethode kommen. In der vorliegenden Arbeit wird beschrieben, wie fünf Methoden aus dem systemischen Coaching in angepasster Form in der Teamentwicklung zum Einsatz kommen können. Schwerpunkte sind Methoden zu den Themen Veränderung, Konflikt und Motivation. Die vorgestellten Methoden im Teamcoaching sind: das Wertequadrat, das Riemann-Thomann Modell, die Wunder- und Skalierungsfrage, die Timeline und die Mannschaftsaufstellung in Anlehnung an das innere Team. Für jede Methode werden der Anwendungskontext, die Dauer und die geeignete Gruppengröße genannt sowie z.T. das dahinterliegende Modell kurz skizziert und die genaue Zielsetzung und der Ablauf der Methode erläutert.

Es zeigt sich, dass die Methoden aus dem Einzelcoaching durch kleinere oder größere Anpassungen ins Teamcoaching übertragen werden können. Ein großer Unterschied ist die Teamdynamik, was insbesondere bei Konflikten unter den Teammitgliedern eine besondere Anforderung an den Coach stellt. Bei den hier vorgestellten Methoden handelt sich um eine beispielhafte Auswahl, die um neue Varianten oder auch durch andere Methoden erweitert werden kann.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	4
<b>2. Vorstellung der Methoden in der Teamentwicklung</b> .....	5
2.1 Wertequadrat .....	5
2.2 Riemann-Thomann Modell .....	6
2.3 Wunder- und Skalierungsfrage .....	8
2.4 Timeline .....	9
2.5 Mannschaftsaufstellung in Anlehnung an das „Innere Team“ .....	10
<b>3. Fazit</b> .....	12
<b>4. Literaturverzeichnis</b> .....	13

## 1. Einleitung

Systemisches Coaching unterstützt Klienten in ihrer Persönlichkeitsentwicklung und bietet ein lösungsorientiertes Verfahren, um Ressourcen des Klienten zu stärken und die Bewältigung von z.B. Konflikten, Entscheidungen und persönlichen Herausforderungen zu unterstützen.

Beim Teamcoaching geht es darum, das gemeinsames Erleben des Teams zu begleiten sowie die Reflexion und das Öffnen neuer Möglichkeiten anzuregen, um Lösungen für Herausforderungen, Entscheidungen oder Konflikte gemeinsam zu erarbeiten. Wie das Einzelcoaching Persönlichkeitsentwicklung unterstützt, fördert das Teamcoaching die Teamentwicklung.

Teams sind kleinere Gruppen, die ein gemeinsames Ziel verbindet, für das sie zusammenarbeiten. Zudem teilen Teams normalerweise eine gemeinsame Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft z.B. in einem Unternehmen.

Im Gegensatz zum Einzelcoaching spielt beim Teamcoaching die Dynamik und die Interaktion der Teammitglieder eine große Rolle. Es kann Unterschiede bei Einstellungen und Werten zwischen den einzelnen Teammitgliedern geben. Dies führt zu einer erhöhten Komplexität.

Für die Rolle des Coaches ist - genau wie beim Einzelcoaching - die Haltung entscheidend. Auch in der Teamentwicklung hat der Coach keine eigene Agenda oder Ambitionen. Er vertritt die Grundauffassung, dass das Team alle Ressourcen hat, um das Ziel zu erreichen. Er bietet Prozesse und Methoden zur selbstständigen Erarbeitung der Lösung. Der Coach ist allparteilich, d.h. keine Person im Team wird bevorzugt, für keine Person wird Partei ergriffen und der Coach sympathisiert nicht mit einzelnen Teammitgliedern. Zudem bringt der Coach keine eigene Bewertung ein. Die neutrale Haltung ist entscheidend für den Erfolg der Maßnahme. Der Coach hat die Aufgabe den Erkenntnisprozess des Teams zu fördern. Dafür ist eine klare Zielsetzung der Teamentwicklungsmaßnahme und der Einsatz von gezielten Methoden erfolgsentscheidend. In Abgrenzung zum Training vermittelt der Teamcoach keine Inhalte, sondern gestaltet und begleitet den Prozess der Lösungsfindung.

Im systemischen Coaching gibt es eine Vielzahl an etablierten Methoden und Tools, um den Klienten in seiner Lösungsfindung zu unterstützen. Diese kann man auch im Teamcoaching nutzen. Es bedarf jedoch einer Anpassung aufgrund der veränderten Anforderungen in der Arbeit mit einem Team. In dieser Arbeit werden fünf systemische Coaching-Methoden angepasst auf den Einsatz im Teamcoaching vorgestellt. Hierbei werden jeweils die Rahmenbedingungen wie der Kontext, in dem die Methode eingesetzt wird, die Dauer und die Gruppengröße sowie die Zielsetzung und der Ablauf aufgezeigt. Teilweise wird das dahinterliegende Modell kurz zusammengefasst. Das Ziel der Arbeit ist allerdings nicht die detaillierte Erklärung der Modelle, sondern der Fokus liegt auf der praktischen Anwendung der Methoden im Team-Kontext.

## 2. Vorstellung der Methoden in der Teamentwicklung

### 2.1 Wertequadrat

**Kontext:** Konflikte, Kommunikation, Führung, Veränderung

**Dauer:** 45-90 Minuten

**Gruppengröße:** bis 12 Personen

**Kurzbeschreibung des Modells:** Die Grundannahme des Wertequadrats ist, dass jedes Persönlichkeitsmerkmal aufgrund von Grundwerten und Einstellungen des Bewertenden sowohl negativ als auch positiv bewertet werden kann. Daher werden im Wertequadrat die Werte aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Dazu wird von einem Wert, der positive Gegenwert, als auch dessen jeweilige negative Übertreibung gebildet (vgl. Abbildung 1).

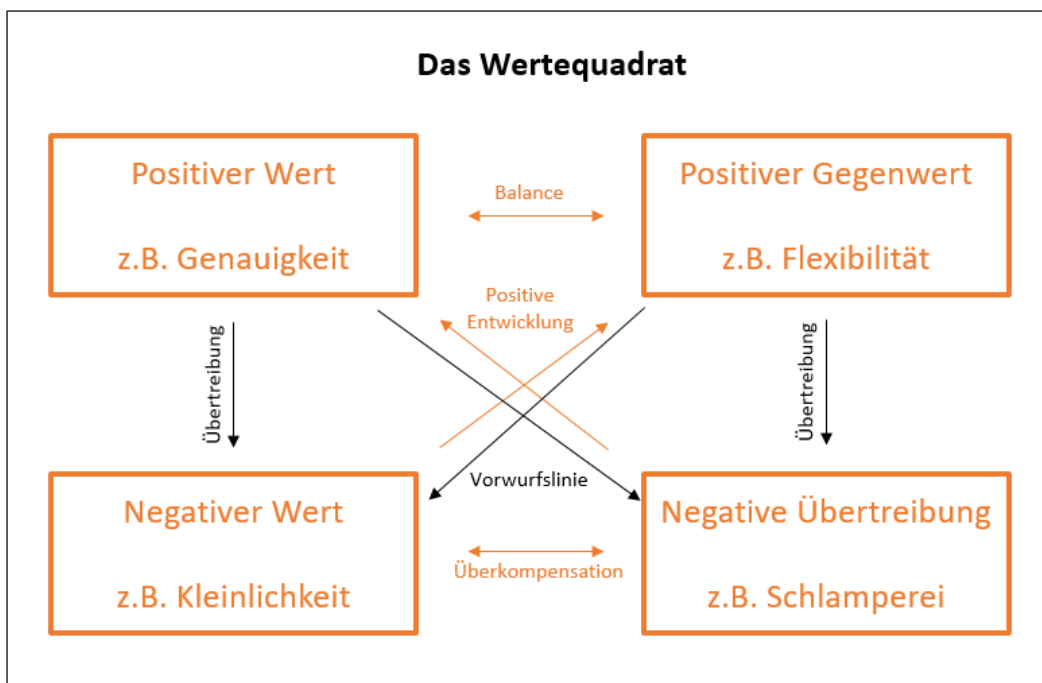


Abbildung 1: Wertequadrat

#### Ausgangslage & Zielsetzung

Das Modell eignet sich speziell in Konfliktsituationen mit unterschiedlichen Wertevorstellungen. Dabei können unpassende gegenseitige Zuschreibungen transparent gemacht werden und Schärfe aus dem Konflikt genommen werden. Im Vordergrund steht die Diskussion der Selbst- und Fremdsicht der Werte und Eigenschaften. Feedback und Wahrnehmungen können dadurch transparent gemacht werden. Durch ein gegenseitiges Verständnis für die Sichtweisen und Zuhörverhalten kann das Teamklima verbessert werden und eine erhöhte Bereitschaft, sich in der eigenen Sichtweise zu bewegen, erreicht werden.

## Ablauf

1. Im ersten Schritt wird das Wertequadrat den Teammitgliedern erklärt. Dabei kann das Wertequadrat mit Kreppband und Moderationskarten auf dem Boden visualisiert werden. Alternativ kann auch ein Flipchart genutzt werden. Anhand eines Beispiels werden die verschiedenen Quadranten gemeinsam erarbeitet und erläutert.
2. Im zweiten Schritt wird das Wertequadrat mit Werten aus dem Konflikt erarbeitet. Dabei wird eine Zuschreibung aufgegriffen z.B. Kleinlichkeit. Dies wird mit einer Moderationskarte in den entsprechenden Quadranten gelegt bzw. eingetragen. Die betroffenen Teammitglieder benennen nun deren positiven Gegenwert z.B. Genauigkeit. Gemeinsam sucht die Gruppe den übertriebenen Gegenwert z.B. Schlamperei sowie den positiv besetzten Gegenwert z.B. Flexibilität. Die Karten werden in die jeweiligen Felder gelegt bzw. auf dem Flipchart eingetragen.
3. Im dritten Schritt werden die Teammitglieder gebeten, sich auf den jeweiligen Platz im Quadrat zu stellen (bei der Bodenvariante), der ihrem eigenen Verständnis am nächsten kommt. Alternativ schreiben die Teammitglieder ihren Namen in den passenden Quadranten auf dem Flipchart. Nacheinander wird die eigene Position erläutert. Falls es Teammitglieder gibt, die nicht am Konflikt beteiligt sind, können diese am Schluss ihr Feedback geben.
4. Im letzten Schritt fasst der Coach die Ergebnisse noch einmal zusammen und gemeinsam werden Maßnahmen zur besseren Zusammenarbeit definiert werden. Gegebenenfalls können hier auch noch Feedbackregeln als Unterstützung besprochen werden.

## 2.2 Riemann-Thomann Modell

**Kontext:** Konflikte, Kommunikation, Ressourcen, Veränderung, Feedback

**Dauer:** 1-2 Stunden

**Gruppengröße:** bis 12 Personen

**Kurzbeschreibung des Modells:** Das Riemann-Thomann-Kreuz beschreibt die verschiedenen Grundbestrebungen des Menschen anhand zweier Dimensionen: Nähe/Distanz und Dauer/Wechsel. Jedem der Pole sind spezifische Eigenschaften und Verhaltensweisen zugeordnet (siehe Abbildung 2). Innerhalb des Modells kann sich jeder Mensch auf allen vier Polen verorten. Die Ausprägung kann in unterschiedlichen Situationen oder Konflikten verschieden sein.

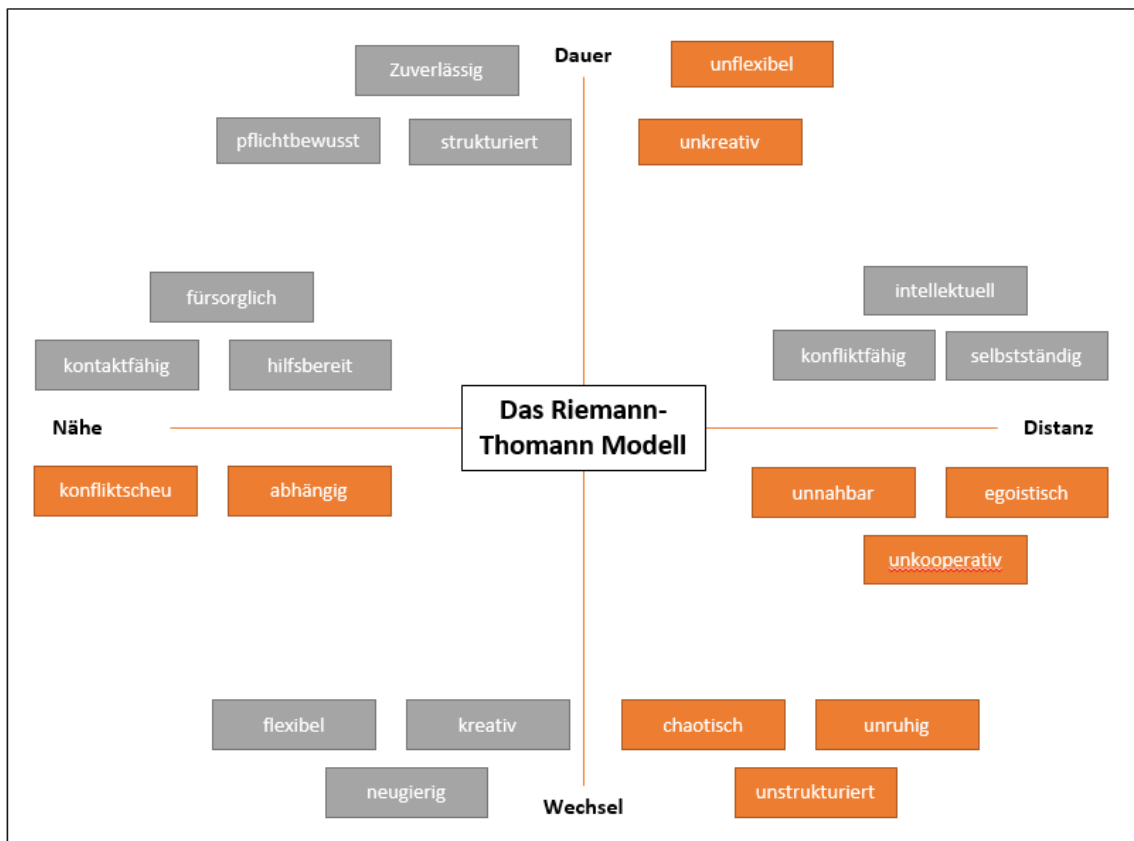


Abbildung 2: Riemann-Thomann Modell

## Ausgangslage und Zielsetzung

Der Einsatz des Riemann-Thomann Modells eignet sich in Konfliktsituationen, aber auch um ein Gesamtbild des Teams zu erstellen, um dieses mit aktuellen oder künftigen Anforderungen und Aufgaben an das Team abzugleichen. Es werden Unterschiede und Gemeinsamkeiten wertfrei erhoben und visualisiert. Dabei werden Stärken und Ressourcen sowie verschiedene Teamrollen herausgearbeitet.

## Ablauf

1. Im ersten Schritt wird das Modell auf dem Flipchart erklärt und die einzelnen Pole erläutert. Dabei stellt der Coach die Frage, was für Menschen an den jeweiligen Polen im Team wichtig ist, und was sie brauchen, um gut zu arbeiten. Die Ergebnisse werden am Flipchart gesammelt.
2. Im zweiten Schritt erfolgt die Einschätzung der Teammitglieder. Dafür gibt es zwei Varianten:
  - a. *Variante 1 - Selbsteinschätzung:* Nun wird jedes Teammitglied gebeten, sich selbst auf allen Polen in unterschiedlichen Farben einzuschätzen. Anschließend werden die Punkte zu einem Rechteck verbunden und ein Heimatpunkt (Kreuz in der Mitte) eingetragen. Anschließend wird die Selbstwahrnehmung mit der Fremdwahrnehmung der anderen Teammitglieder diskutiert und verglichen. Je nach Gruppengröße empfiehlt es sich die Übung in Kleingruppen und auf verschiedenen Flipcharts durchzuführen. Abschließend wird ein Gesamtbild der Heimatpunkte aller Teammitglieder erstellt. Die Teammitglieder betrachten das Gesamtbild und der Coach fragt nach der Wirkung und den Erkenntnissen mit z.B. den folgenden Fragen: Was

fällt auf? Was überrascht? Wie würden andere von außen das Team beschreiben? Was brauchen die einzelnen Teammitglieder, um gut und motiviert arbeiten zu können? Welche Stärken bringt jeder mit?

- b. *Variante 2 - Feedback:* In der Feedbackvariante schätzt sich jeder zuerst verdeckt auf einer Karte auf allen vier Polen ein. Danach schätzt jeder alle anderen Teammitglieder auf den Polen ein. Nach Besprechung der Feedbackregeln, werden die Fremdeinschätzungen in Zweier- oder Dreiergruppen geteilt mit der Grundfrage: Wie erlebe ich das Teammitglied, was beobachte ich? Erst danach wird die Selbsteinschätzung offengelegt. Diese Variante eignet sich nur für kleinere Teams.

## 2.3 Wunder- und Skalierungsfrage

**Kontext:** Visionsentwicklung, Motivation, Veränderung, Entscheidungsfindung

**Dauer:** 2-3 Stunden

**Gruppengröße:** 3-12 Personen

### **Ausgangslage und Zielsetzung**

Für diese Methode muss bereits ein gemeinsames Problemverständnis vorliegen und das Team muss eine Veränderung anstreben wollen. Das Team weiß aber noch nicht, wie die Veränderung aussehen soll. Eine erstrebenswerte Vision wird gemeinsam entwickelt und festgehalten. Durch die Einschätzung des aktuellen Standpunkts auf dem Weg zur Vision wird bereits Geleistetes gewürdigt. Als Ergebnis werden konkrete Maßnahmen zur Erreichung eines gemeinsam definierten realistischen Ziels vereinbart.

### **Ablauf**

1. *Wunderfrage:* Im ersten Schritt wird die Wunderfrage sorgfältig eingeleitet, ähnlich wie auch im Einzelcoaching. Um die Teammitglieder gut hinzuleiten, empfiehlt sich die Einbettung in den Alltag mit der Beschreibung, wie die Teammitglieder nach dem Workshop nach Hause gehen, bis hin zur Ankunft bei der Arbeit am nächsten Morgen, wo das Wunder geschehen ist und über Nacht alle Probleme gelöst sind. Der Coach formuliert zunächst die Fragen, ohne dass die Teammitglieder sie direkt beantworten. Die folgenden Fragen sind möglich: Was ist anders? Was sind erste Zeichen, dass das Wunder geschehen ist? Wer bemerkt es noch? Wie reagieren andere? Was ist an dir selbst anders? Wie fühlt es sich an? Was hörst oder siehst du? Anschließend werden die Teammitglieder gebeten, mit ihrer Aufmerksamkeit in den Raum zurückzukehren. Nun bittet der Coach die Eindrücke auf Karten aufzuschreiben und an der Pinnwand zu befestigen. Dabei ermuntert der Coach auch zu verrückten Ideen. Es ist nur eine Sammlung der Eindrücke, die nicht kommentiert werden. Der Coach liest alle Karten vor.
2. *Skalenfrage:* Im nächsten Schritt wird eine Skala von 0-10 an einer weiteren Pinnwand visualisiert. Die Zahl 10 steht dabei für das Wunder und die Zahl 0 für das komplette Gegenteil. Nun wird jedes



Teammitglied gebeten mit einem Moderationspunkt anzugeben, wo das Team zum aktuellen Zeitpunkt steht. Dabei ergibt sich häufig bereits eine wertvolle Diskussion zur aktuellen Situation, bei der unterschiedliche Einschätzungen und Bedeutungen ausgetauscht werden.

3. *Würdigung des Erreichten*: Durch die Skala wird sichtbar gemacht, welches Fundament bereits vorhanden ist, welche Strategien ggf. bereits angewendet und welche Energien bereits eingesetzt wurden. Der Coach stellt Fragen, um diesen Fortschritt wertzuschätzen z.B.: Wie seid ihr zu dem Wert gekommen? Welche Stärken/Fähigkeiten haben euch dahin gebracht? Worauf könnt ihr als Gruppe aufbauen? Falls die Gruppe einheitlich angibt bei 0 zu stehen, fragt der Coach, wie das Team es schafft, diesen Wert zu halten und nicht noch in den Minusbereich zu rutschen.
4. *Realistische Zielgröße*: Nun markiert jedes Teammitglied auf der Skala mit andersfarbigen Klebepunkt einen realistischen Zielwert zwischen dem IST-Zustand und dem Wunder. Der Coach verweist immer wieder auf das Wunder, um dieses bei den Teilnehmern zu aktivieren. Das Bild der geklebten Punkte wird diskutiert und somit eine erstrebenswerte und realistische Zielgröße erarbeitet.
5. *Maßnahmenvereinbarung*: Im letzten Schritt wird gemeinsam im Team überlegt, was sie tun werden, um zur Zielgröße zu kommen. Was braucht das Team? Welche Schritte werden unternommen? Die Ergebnisse werden in einem Maßnahmenplan festgehalten. Auch hier verweist der Coach immer wieder auf das Wunder, um dieses Bild bei den Teammitgliedern zu aktivieren.

## 2.4 Timeline

**Kontext:** Konflikt, Vision, Strategieentwicklung, Motivation, Ressourcen

**Dauer:** 1,5-2 Stunden

**Gruppengröße:** bis zu 12 Personen

### Ausgangslage und Zielsetzung

Die Timeline eignet sich in der Teamentwicklung, um Teams auf Ziele und eine Vision auszurichten, zu motivieren und Ressourcen zu aktivieren. Dabei werden Erfolge und wichtige Ereignisse in der Vergangenheit sowie der aktuelle Standpunkt des Teams betrachtet und Meilensteine für die nächsten Jahre geplant.

### Ablauf

1. Im ersten Schritt werden wichtige Ereignisse für das Team aus der Vergangenheit gesammelt. Diese werden nur kurz ohne weitere Erklärung hereingerufen. Der Coach hält diese jeweils auf Moderationskarten fest. Der Coach stellt z.B. die folgenden Fragen: Welche Erfolge hatte das Team bisher? Was waren Herausforderungen? Was ist nicht gut gelaufen? Wann sind welche Teammitglieder dazu gekommen? Welche wichtigen Veränderungen gab es im Team?
2. Im zweiten Schritt werden wichtige Ereignisse für die Zukunft gesammelt. Es sollte ein Zeitpunkt festgehalten werden, der weit in der Zukunft liegt, um dafür eine Vision zu erstellen. Dieser kann

je nach Teamstruktur und Auftrag angepasst werden, z.B. in fünf oder zehn Jahren. Erneut sammelt der Coach zunächst Ereignisse und hält diese auf Karten fest. Wie geht die Timeline in der Zukunft weiter? Welchen Beitrag leistet das Team für das Unternehmen? Welche Meilensteine gibt es auf dem Weg dorthin? Welche Ziele sollen erreicht werden? Welche Bedürfnisse hat das Team für die Zukunft? Welche Veränderungen werden erwartet? Wie könnte der Teamauftrag in fünf oder zehn Jahren aus? Auch hier wird zunächst gesammelt.

3. Im dritten Schritt legt der Coach die Karten auf den Boden und visualisiert die Timeline. Gemeinsam werden die Karten abgelaufen. Die Teilnehmer erzählen dazu genauer ihre Geschichten. Dabei wird die vergangene Leistung gewürdigt und Herausforderungen und Hindernisse werden besprochen, die zur Gegenwart geführt haben. Dann werden die Karten der Zukunft abgelaufen. Wie fühlt es sich für das Team an? Welche Bedenken gibt es? Welche Energie verspürt das Team? Welche Gefühle werden ausgelöst? Was braucht das Team, um diese Meilensteine zu erreichen? Welche Teammitglieder möchten für was Verantwortung übernehmen? Die Erkenntnisse werden z.B. auf einem Flipchart festgehalten. Bei Bedarf können auch weitere Karten für Teamereignisse oder Meilensteine erstellt werden. Am Schluss wird die Vision für die nächsten fünf oder zehn Jahre mit dem Weg dorthin betrachtet und das Gesamtbild diskutiert. Dabei fokussiert der Coach immer wieder auf die Ressourcen des Teams und stellt sicher, dass alle Teammitglieder beteiligt sind.

## 2.5 Mannschaftsaufstellung in Anlehnung an das „Innere Team“

**Kontext:** Transfersicherung, Umsetzung, Konflikt, Motivation

**Dauer:** 45-60 Minuten

**Gruppengröße:** bis 8 Personen

**Kurzbeschreibung des Modells:** Das innere Team nach Schulz von Thun besagt, dass jeder Mensch verschiedene Stimmen in sich trägt, die verschiedene Einstellungen und Bedürfnisse zu bestimmten Themen haben und somit unterschiedliche Teamrollen übernehmen. Der Coach arbeitet mit dem Klienten verschiedene Stimmen bzw. Teammitglieder heraus und visualisiert diese.

### **Ausgangslage und Zielsetzung**

Die Mannschaftsaufstellung setzt an, wenn ein Team ein gutes Ergebnis erarbeitet hat, aber noch unsicher ist, wie es dieses gut ins Unternehmen bringt und platziert. Dabei werden Stimmen identifiziert, die bei der Umsetzung der Maßnahmen eine wichtige Rolle spielen. Diese werden benannt und visualisiert und deren Botschaften festgehalten. Ziel ist es die Teilnehmer zu stärken, um in ihr Arbeitsumfeld zurückzukehren und die Maßnahmen umzusetzen. Die Methode dient demnach zur Transfersicherung und hilft nach außen klar zu wirken, Sicherheit zu gewinnen und führt indirekt auch zu einer besseren Akzeptanz für getroffene Entscheidungen oder Ergebnisse.

## Ablauf

1. *Innere Stimmen:* Im ersten Schritt bittet der Coach die Teammitglieder sich vorzustellen, wie sie am nächsten Morgen zurück ins Büro kehren und erklären wollen oder gefragt werden, welche Ergebnisse in dem Workshop erzielt wurden. Dann fragt der Coach welche inneren Stimmen sich dabei im Team melden. Diese inneren Stimmen repräsentieren nicht Personen aus dem Team, sondern stehen immer stellvertretend für das gesamte Team. Der Coach fragt nach, wie die Stimmen heißen, z.B. Sarah Sorgenvoll, was sie sagen, z.B. ob das wohl gut geht, und visualisiert diese auf dem Flipchart. So werden die Stimmen zu Figuren. Ziel ist es alle inneren Stimmen in Bezug auf das Vorhaben der Gruppe sichtbar zu machen, egal ob sie hilfreich oder nicht hilfreich für die Umsetzung sind.
2. *Mannschaftsaufstellung:* Im zweiten Schritt erfolgt die Mannschaftsaufstellung. Hierbei wird diskutiert, welche Figuren das Team braucht, um der Herausforderung gut gewachsen zu sein und mit den erarbeiteten Ergebnissen überzeugend aufzutreten. Hierbei wird die Analogie zum Sport hinzugenommen. Welche Figuren müssen dafür aufgestellt werden? Danach werden die Figuren neu sortiert. Wer ist hilfreich für die Umsetzung? Wer muss daher aufs Feld? Welche Figuren sind nicht hilfreich und sollten in den Hintergrund oder auf die Zuschauertribüne. Welche Figuren müssen noch hinzugezogen bzw. erstellt werden und sollten daher nachnominiert werden? Wer sind die Frontplayer? Wer übernimmt den Angriff oder die Verteidigung? Wer sollte auf die Reservebank? Wichtig ist dabei, dass die Teammitglieder kurze Statements aus der Perspektive der Figuren abgeben, um die Ergebnisse zu üben und zu festigen.
3. *Abschluss:* Am Ende wird die Mannschaftsaufstellung betrachtet und resümiert, dass das Team bzw. die Mannschaft für die (schwierige) Aufgabe gut aufgestellt ist.

### 3. Fazit

Es hat sich gezeigt, dass die verschiedenen Methoden aus dem systemischen Einzelcoaching auch eine Anwendung im Teamcoaching finden. Dies Bedarf kleinerer (z.B. bei der Timeline) oder größerer (z.B. bei der Mannschaftsaufstellung) Anpassungen auf die Gruppensituationen. Gegebenenfalls ergibt sich auch eine angepasste Zielsetzung (z.B. innerer Konflikt beim inneren Team vs. Transfersicherung bei der Mannschaftsaufstellung).

Wichtig ist es auch, die Teamdynamiken zu beachten, z.B.: Welche Konflikte gibt es innerhalb des Teams? Da verschiedenen Konfliktparteien anwesend sein können, stellt dies besondere Anforderungen an den Coach, mit der Situation souverän und lösungsorientiert umzugehen und eine produktive Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Des Weiteren ist es wichtig, die Ergebnisse der Teamentwicklung festzuhalten, insbesondere, wenn Maßnahmen oder Vereinbarungen zwischen den Teammitgliedern abgesprochen werden.

Die vorgestellten Methoden beziehen sich vor allem auf die Themen Veränderung, Konflikt und Motivation bei Teams. Dies sind Aspekte, denen in der Teamentwicklung große Bedeutung zukommt. Wie beim Einzelcoaching auch, kann es sein, dass beim Teamcoaching mehrere Sessions notwendig sind, um die Problemstellung nachhaltig zu bearbeiten. Methoden können entweder in Teamworkshops integriert werden oder - wie beim Einzelcoaching - in mehreren kürzeren Sessions durchgeführt werden, um Fortschritte nachhaltig je nach Auftrag und Ziel zu begleiten. Die fünf vorgestellten Methoden stellen nur beispielhaft dar, wie die Übertragung in das Teamcoaching gelingen kann. Dies kann durch weitere Varianten oder andere Methoden aus dem systemischen Coaching ausgebaut werden. Es zeigt jedoch, dass systemische Coaching-Methoden auch in der Teamentwicklung eine wichtige Grundlage darstellen.

## 4. Literaturverzeichnis

Funcke, A. & Braemer, G.: Ein Herz fürs Team. Methodensammlung für Teamworkshops und Teamentwicklungen, 2. Auflage. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2019.

Funcke, A. & Havenith, E.: Moderations-Tools. Anschauliche, aktivierende und klärende Methoden für die Moderations-Praxis, 6. Auflage. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2019.

Hofert, S. & Visbal, T.: Teams & Teamentwicklung. Wie Teams funktionieren und wann sie effektiv arbeiten, Verlag Franz Vahlen, München 2021.

Knapp, P. (Hrsg.): Konfliktlösungs-Tools. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis, 7. Auflage. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2021.

Leão, A. (Hrsg.): Trainer-Kit Reloaded. Die wichtigsten Theorien, Beratungsformate, Prozessdarstellungen – und ihre Anwendung im Seminar, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2014.