



INA CCW  
Internationale Akademie

# Teamcoaching & Organisationsentwicklung II

---

C10

Systemischer Business Coach (Level A1-B1)  
Certified Master Business Coach (Level B2-C2)



Zertifizierte  
Ausbildung mit hoher  
Praxisorientierung  
[www.inaccw.org](http://www.inaccw.org)  
[post@inaccw.org](mailto:post@inaccw.org)

# Teamcoaching & Organisationsentwicklung II

## Ziele der Unterlage

- Die Unterlage gibt eine Orientierung und Abgrenzung zwischen der Organisationsentwicklung, Teamentwicklung und Teamcoaching und vertieft die Basics, die Anlässe sowie Prozessschritte im systemischen Teamcoachingauftrag. Es behandelt die Rolle des systemischen Teamcoachs und die Rolle der Führungskraft, die ihr Team entwickelt. Angereichert ist die Unterlage mit praktischen Übungen zur Selbst- und Team-Reflexion. Ein Vorgehensmodell zum Teamkonfliktcoaching wird vorgestellt.

Wenn in dieser Unterlage Personenbezeichnungen „der Coach“, „der Coachee“, „der Mitarbeiter“ etc. verwendet werden, dann sind damit weibliche, männliche und diverse Menschen gleichermaßen gemeint.



## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Teamcoaching & Organisationsentwicklung II

## Management Summary (1/2)

- Teamcoaching ist der Kern der Organisationsentwicklung
- Maßnahmen der Teamentwicklung gehören zu den am weitesten verbreiteten OE-Maßnahmen
- Teamcoaching ist Teil der Teamentwicklung und verfolgt den personalen Ansatz
- Systemische Grundhaltung: Die Lösung liegt im System
- Anlässe für Teamcoaching sind vielfältig
- Selbstbewusstheit, Selbstreflexion und Selbstwirksamkeit sind Basics im Teamcoachingprozess
- Jedes Team ist eine Gruppe, jedoch nicht jede Gruppe ist ein Team – durch Team-Reflexion Reifegrad erkennen
- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung in fünf Prozessschritten im Rahmen des Teamcoachingauftrags
- Der Teamcoach stellt das nötige Vertrauen in den Coaching- und Veränderungsprozess her
- Die Führungskraft steht für Offenheit und schafft Rahmenbedingungen für ein Teamcoaching

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Teamcoaching & Organisationsentwicklung II

## Management Summary (2/2)

- Es wird zwischen Teamentwicklungs- und Teamkonfliktcoaching unterschieden
- Konflikte sind unvermeidbar, entscheidend ist, wie mit ihnen umgegangen wird
- In der konstruktiven Konfliktaustragung erkennen Konfliktparteien das Problem als nicht in der Person liegend an
- Wer zwischenmenschliche Kommunikation verbessern will, kann an drei verschiedenen Stellen ansetzen – Coaching setzt am sichtbaren Konflikt und an Hintergrundkonflikten an
- Konfliktcoaching verfolgt sowohl quantitative als auch qualitative Ziele gleichrangig
- Grundhaltung ist geprägt von Vertrauen in die Beteiligten
- Das U-Modell eignet sich gut für Veränderungsprozesse durch Teamkonfliktcoaching
- Teamkonfliktcoaching nur nach vorheriger Vorbereitung starten; Transparenz, Rahmen und Vertrauen herstellen; Der subjektiven Sicht nicht zu großen Raum und nicht zu viel Zeit geben – Fokus auf positive Ressourcen und gemeinsame positive Erfahrungen lenken; Von jedem Beteiligten Entscheidung abholen, ob sie glauben, dass die Situation lösbar ist; Mit Coaching-Fragen Lösungsansätze entwickeln – konkrete Verabredungen und Zusagen treffen; Im Abschluss das Wesentliche zusammenfassen lassen, Vertraulichkeit vereinbaren; Im Follow-up positive (Zwischen)Ergebnisse festigen

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Teamcoaching & Organisationsentwicklung II

## Agenda

Definition: Organisationsentwicklung – Teamentwicklung – Teamcoaching

Systemisches Teamcoaching: Basics, Anlässe, Übungen

Prozessschritte im Teamcoachingauftrag

Aufgaben des Teamcoach und der Führungskraft

Teamkonfliktcoaching

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

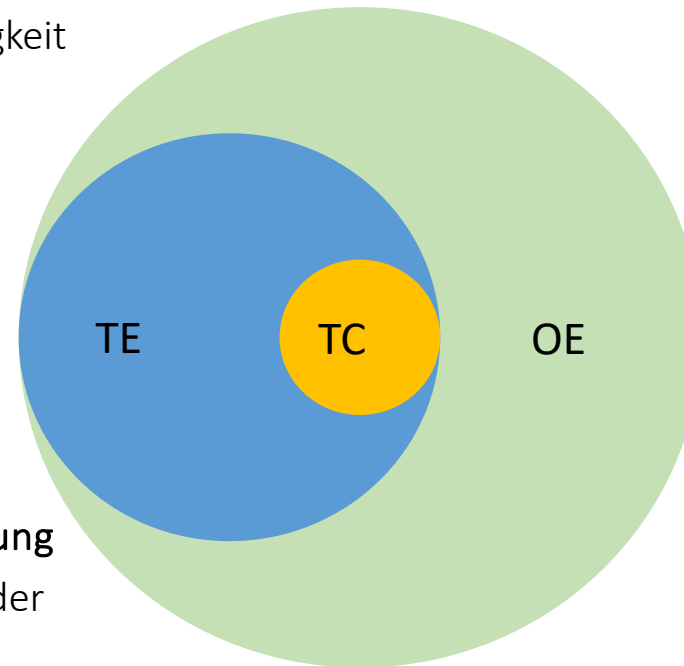
■ ...



# Teamcoaching ist der Kern der Organisationsentwicklung

## Organisationsentwicklung, Definition und Struktur

- Organisationsentwicklung ist ein geplanter, organisatorischer Prozess zur Stärkung der Lernfähigkeit und Innovationsfähigkeit der Organisation durch Verbesserung der Abläufe in der Organisation und Schaffung entsprechender Strukturen.
- OE verfolgt 3 Ansätze:
  - Den strukturellen Ansatz – Veränderung und Schaffung von Strukturen in der Organisation
  - Den prozessualen Ansatz – Arbeits- und Zwischenmenschliche Prozesse → **Teamentwicklung**
  - Den personalen Ansatz – Verhaltensänderungen der Individuen und Gruppen → **Coaching**



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...

OE=Organisationsentwicklung  
TE=Teamentwicklung  
TC=Teamcoaching



# OE ist ein Sammelbegriff für Interventionstechniken in Organisationen

## Definitionen Organisationsentwicklung, am häufigsten genannten Inhalte

- Sozialer und kultureller Wandlungsprozess in Organisationen
- Steigerung der Leistungsfähigkeit des Systems
- Gesamtsystem-Bezug, betriebsumfassend
- Integration von individueller Entwicklung und Bedürfnissen mit Zielen und Strukturen der Organisation
- Aktive Mitwirkung der Betroffenen
- Bewusst gestaltet, methodisch, planmäßig, gesteuertes Vorgehen
- Angewandte Sozialwissenschaft
- Effektivitätssteigerung
- (Gemeinsame) Lernprozesse
- Anpassung der Organisation an die Umwelt
- Steigerung der Problemlösefähigkeit des Systems

Grundannahme: Organisationen wandeln sich, wenn Personen oder Gruppen sich verändern

Quelle: Trebesch, K.: „Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien“, Klett-Kotta, 2008

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Sieben zentrale Themen der OE prägen den akademischen Diskurs

## Zentrale Themen der Organisationsentwicklung

- **Person und Organisation:** doppelte Grundperspektive und gegenseitige Wechselwirkung
- **Effektivität und Humanität:** Widersprüchlichkeit der Zielbereiche bei Wünschbarkeit der Harmonie
- **Pragmatismus und Arbeits(platz)bezug:** konkrete action statt abstrakte research
- **OE als (unabgeschlossener) Prozess:** es ist nicht nur das Ergebnis wichtig, sondern das Lernen des Lernens
- **Rolle der OE-Berater\*innen:** ursprüngliche Annahme: Anregung, Betreuung und Begleitung von OE-Prozessen durch OE-Spezialisten; Besonderer Erfolg: wenn nach der Tätigkeit eines OE-Professionals sich die Organisation selbständig weiterentwickelt; aktuelle Entwicklung: Kompetenzerweiterung der Führungskräfte zum Einsatz als Organisationsentwickler
- **Beteiligung der Betroffenen:** Befähigung zur Bewältigung des permanenten Wandels aus eigenen Kräften heraus, allerdings oft nach direktiven top-down-Entscheidungen, z.B. strategische Neuausrichtung, angeordnete Strukturreform etc.
- **Das Menschenbild der OE:** humanistisch, emanzipatorisch, demokratisch, partizipativ im Rahmen der tatsächlich vorhandenen Verwirklichungsbedingungen und -grenzen

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...

Quelle: Trebesch, K.: „Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien“, Klett-Kotta, 2008; Neuberger, O.: „Personalentwicklung“, Enke, 1994





# Maßnahmen der Teamentwicklung gehören zu den am weitesten verbreiteten OE-Maßnahmen

## Teamentwicklung, Definition

- Teamentwicklung ist ein moderierter Prozess gemeinsamen Lernens, der von den Mitgliedern einer Arbeits- bzw. Projektgruppe (Team) mit dem Ziel absolviert wird, über die Bearbeitung echter und konkreter Zusammenarbeitsthemen die Effektivität des Teams bei der Lösung seiner aktuellen und/oder zukünftigen Probleme sowie bei der Erreichung der gemeinsamen Ziele zu steigern.

### Kernziele:

- Optimierung der Zusammenarbeit
- Steigerung der Effizienz

### Grundannahme:

- Ein leistungsfähiges und für seine Mitglieder motivierendes Team steht immer erst am Ende einer gemeinsamen Gruppenentwicklung und eines nicht selten auch harten Lernprozesses. Diesen naturgegebenen gruppendynamischen Entwicklungsprozess kann man einfach „passieren“ lassen (so, wie es sich gerade ergibt) oder man betreibt ihn gezielt und systematisch. → **Aufgabe und Verantwortung einer jeden Führungskraft.**

Quelle: Comelli, G.: „Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklungstraining“ in von Rosenstiel, L. u.a. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, Schäffer-Poeschel, 2020

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

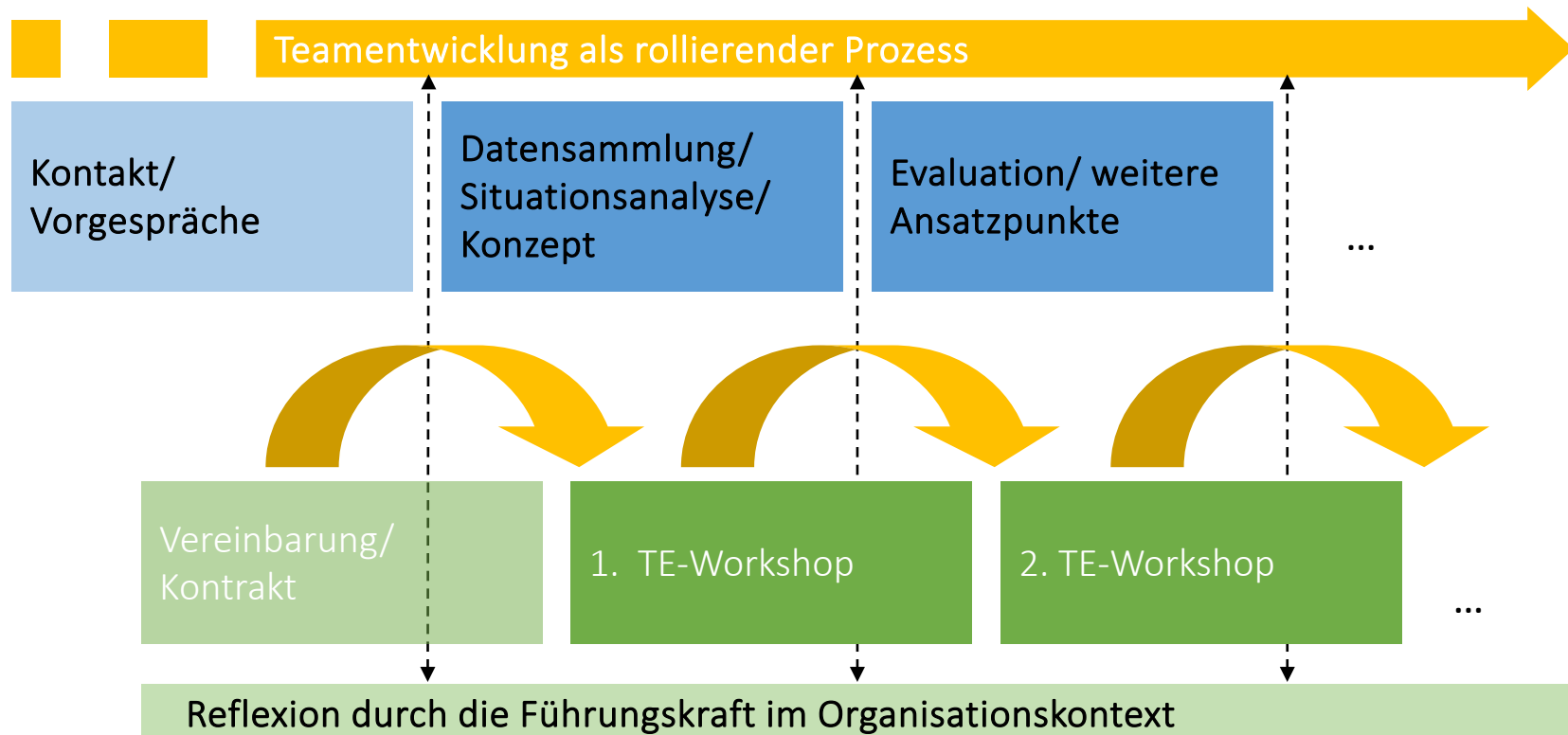
■ ...

■ ...



# Teamentwicklung ist ein rollierender Prozess experimentellen Lernens

## Teamentwicklungsprozess, schematisch



Quelle: Comelli, G.: „Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklungstraining“ in von Rosenstiel, L. u.a. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, Schäffer-Poeschel, 2020

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Teamcoaching ist Teil der Teamentwicklung und verfolgt den personalen Ansatz

## Teamcoaching, Definition

- Das Teamcoaching wird als „Prozessbegleitung und -unterstützung bei komplizierten Veränderungsprozessen und Change-Management-Aufgaben, bei denen zwischenmenschliche Kommunikation, die Akzeptanz der Beteiligten, Widerstände und eine wirkungsvolle Umsetzung der Aufgaben eine wesentliche Rolle spielen“, verstanden mit dem Ziel der Verhaltensänderung, Ressourcenaktivierung und Potenzialschöpfung
- Grundformen:
  - Teamentwicklungscoaching
  - Teamkonfliktcoaching
  - Coaching von Projektteams (Prozessunterstützung bei schwierigen Projekten im Rahmen des Projektmanagements)
  - Coaching von Organisations- und/oder Unternehmenseinheiten

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...

Quelle: Böning, U.: „Coaching für Manager“ in von Rosenstiel, L. u.a. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, Schäffer-Poeschel, 2020



# Teamcoaching & Organisationsentwicklung II

## Agenda

Definition: Organisationsentwicklung – Teamentwicklung – Teamcoaching

Systemisches Teamcoaching: Basics, Anlässe, Übungen

Prozessschritte im Teamcoachingauftrag

Aufgaben des Teamcoach und der Führungskraft

Teamkonfliktcoaching

Platz für persönliche Notizen

■ ...

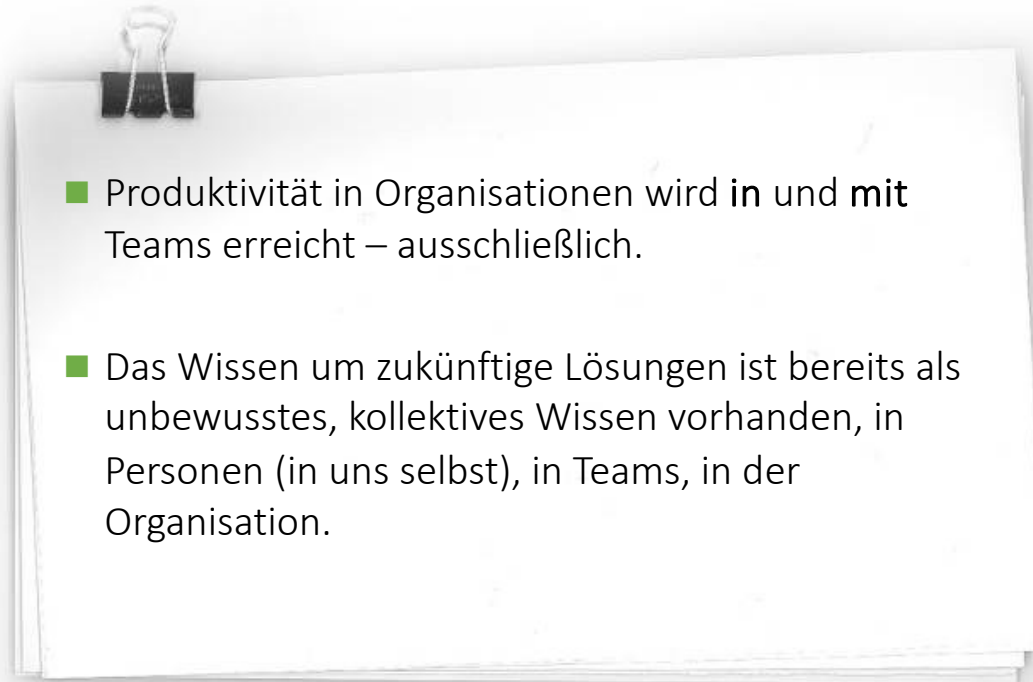
■ ...

■ ...

■ ...



# Systemische Grundhaltung: Die Lösung liegt im System



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...

Quelle: Busch, M.W.: Management und Dynamik teambezogener Lernprozesse, München 2015



# Anlässe für Teamcoaching sind vielfältig

## Anlässe

- Ein Team wird neu gebildet (Phasen des Gruppenaufbaus).
- Neue Teammitglieder oder Führungskräfte kommen dazu (Einzelcoaching, Integration).
- Teamcoaching als Teil der Teamentwicklung als Organisationsentwicklung: Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen verändern sich auf Grund von z.B. neue Unternehmensausrichtung/-ziele bei Fusion, Eigentümerwechsel. Neben strukturellen und prozessualen Themen sollen persönliche Widerstände abgebaut, Ressourcen und Potenziale aktiviert werden.
- Teamkonflikte werden sichtbar und können nicht aus eigener Kraft gelöst werden.
- Ein erfahrenes Team braucht neue Impulse.

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

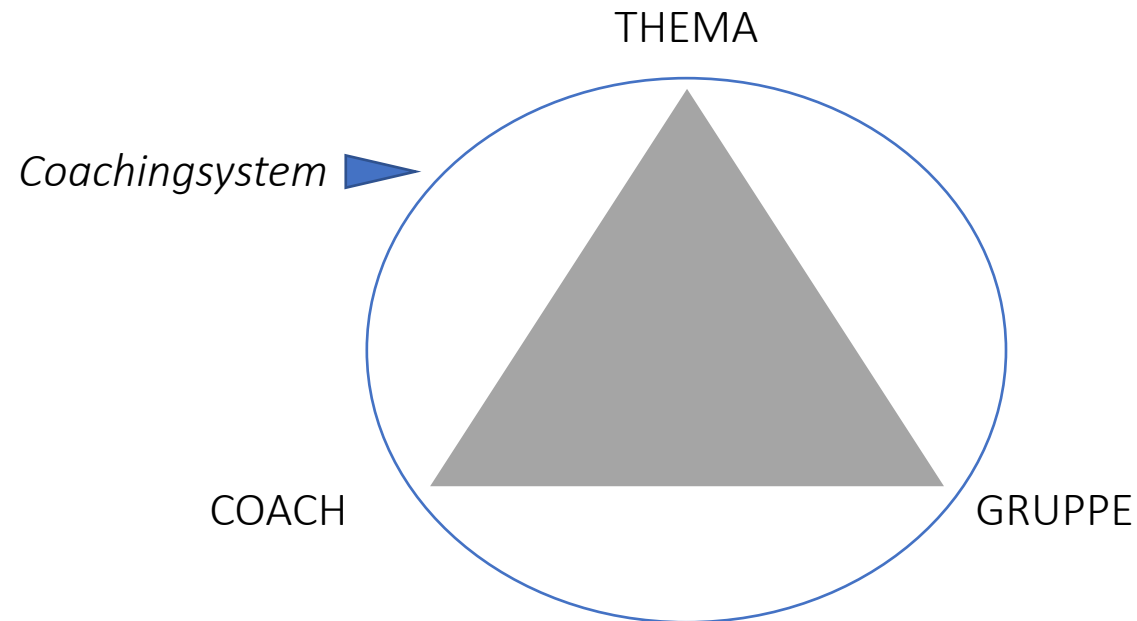
■ ...

■ ...



# Selbstbewusstheit, Selbstreflexion und Selbstwirksamkeit sind Basics im Teamcoachingprozess

## Agenda



Selbstbewusstheit, Selbstreflexion und Selbstwirksamkeit

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Wie werde ich ein guter Teamcoach? Erster Schritt: Selbst-Bewusstheit und Selbst-Reflexion üben

## Selbstreflexion Teamcoach/ Führungskraft

### Übung

Wo komme ich her?  
Wer bin ich?  
Was ist meine Aufgabe?

Was kann ich schon (als Coach/ Teamcoach)?

- Wo fühle ich mich sicher?
- In welchen Situationen war ich bereits erfolgreich?

Was möchte ich noch lernen?

- Auf welchem Weg kann ich das erreichen?
- Wer kann mir dabei helfen?

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...





# Jedes Team ist eine Gruppe, jedoch nicht jede Gruppe ist ein Team...

## Selbstreflexion Team anhand von Merkmalen der Teamreife

### Übung: Standort- bestimmung des Teams

Variante: Selbst-/  
Fremdbild: Reflexion  
der Gruppe vs. der FK

#### Bitte um eine Einschätzung auf einer Skala von 0-10

- Es existiert ein Klima gegenseitiger Wertschätzung.
- Es herrscht Einigkeit über Hauptziele und Werte.
- Konflikte werden schnell und konstruktiv gelöst.
- Die Ziele werden gemeinsam engagiert vertreten.
- Die Zusammenarbeit ist kooperativ.
- Die Gruppe arbeitet effizient und selbstorganisiert.
- Die Gruppe sieht sich selbst als gutes Team.
- Es gibt einen starken inneren Zusammenhalt.
- Es gibt eine innere Kontrolle des Arbeitsablaufs.
- Es gibt keine Trennung zwischen denen, die arbeiten und denen, die denken.
- Die Teammitglieder bringen ihre Ideen und Gefühle klar und ehrlich zum Ausdruck.
- Es existieren gut vernetzte Beziehungen und selbstorganisierte Kommunikationsmuster.

#### Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



## ...durch Team-Reflexion Reifegrad erkennen

### Ausgangsfragen, Reflexion Team

Tool:  
Logische  
Ebenen  
Teamstern

#### Identität

- Wer sind wir als Team? Wo sehen wir uns?

#### Werte, Haltungen

- Was ist uns wichtig? Woran glauben wir?

#### Vision, Mission

- Wo wollen wir gemeinsam hin? Was ist unsere Aufgabe?

#### Fähigkeiten, Verhalten

- Was können wir? Welche Fähigkeiten haben wir? Was tun wir konkret? Woran merken wir oder andere, dass wir unsere Ziele erreicht haben?

#### Commitment für Future Steps

- Was bin ich konkret bereit, als Teammitglied für das Team und die gemeinsame Aufgabe zu leisten?

### Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# An welcher Stelle und in welchem Status treffe ich als Coach das Team an, mit dem ich arbeite?

## Modelle zu gruppendynamischen Basics als theoretische Klammer

- Teamrollen nach Belbin
- Teamphasen nach Tuckmann
- Gruppenphasenmodell von Bennis/ Shephard
- Team Performance Pyramide nach Lencioni

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...

Quelle: Bennis, W.: "Entwicklungsmuster der T-Gruppe." in: Bradford, L. B. u.a. (Hrsg.): "Gruppen-Training". Stuttgart, 1972;  
König, O., Schattenhofer, K.: "Einführung in die Gruppendynamik." Carl Auer, Heidelberg 2012



# Gruppendynamische Standortbestimmung als Backup des Teamcoaching-Prozesses

## Teamrollenmodell nach Belbin

- Belbins Modell der Teamrollen beschreibt die neun typischen Verhaltensweisen in Teams. Diese Rollen sind notwendig, um das gesamte Spektrum der Aufgaben in einem Team erfolgreich zu erfüllen. Jeder Mensch neigt dazu, bestimmte Rollen zu bevorzugen, die zu seiner Persönlichkeit und Arbeitsweise passen.
  - 1. Macher (Shaper): Treibt das Team voran, dynamisch, übernimmt gerne Herausforderungen.
  - 2. Umsetzer (Implementer): Setzt Pläne zuverlässig in die Tat um.
  - 3. Perfektionist (Completer-Finisher): Hat ein Auge für Details, sorgt für höchste Qualität.
  - 4. Koordinator (Coordinator): Klärt Ziele und sorgt für geregelte Abläufe.
  - 5. Teamarbeiter (Teamworker): Fördert die Zusammenarbeit und sorgt für Harmonie.
  - 6. Wegbereiter (Resource Investigator): Bringt externe Kontakte ein, ist kontaktfreudig und neugierig.
  - 7. Spezialist (Specialist): Verfügt über tiefes Fachwissen in einem spezifischen Bereich.
  - 8. Beobachter (Monitor-Evaluator): Sorgt für objektive, analytische Entscheidungen.
  - 9. Ideengeber (Plant): Ist kreativ, bringt neue Ansätze ins Team ein.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Gruppendynamische Standortbestimmung als Backup des Teamcoaching-Prozesses

## Selbstreflexion anhand von Teamrollen nach Belbin

### Selbstreflexion

- Welcher Belbin-Rolle würdest du dich am ehesten zuordnen?  
Denk an deine eigenen Stärken und Schwächen sowie dein Verhalten im Team. (Notiere auf einem Kärtchen deine Rolle und klebe es auf das Plakat mit der entsprechenden Teamrolle.)
- Reflektiere: Inwiefern hat deine Rolle Einfluss auf die Teamdynamik?
- Gibt es Rollen in deinem Team, die unter- oder überrepräsentiert sind?
- Welche Rollen sind in deinem Team besonders präsent, und wie beeinflusst das die Teamarbeit?

s. auch  
Selbsteinschätzung  
„Das perfekte Team“  
nach Belbin

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Gruppendynamische Standortbestimmung als Backup des Teamcoaching-Prozesses

## Gruppenphasenmodell nach Tuckman

- Bruce Tuckman beschrieb die Phasen, die Teams durchlaufen, um effektiv zusammenzuarbeiten
  - 1. Forming: Orientierungsphase: Ankommen, Auftauen, Sich orientieren. Die Gruppe lernt sich kennen, Rollen und Erwartungen werden noch definiert.
  - 2. Storming: Konfliktphase: mit Tatendrang starten. Unterschiedliche Meinungen und Konflikte kommen auf, Rollen werden herausgefordert.
  - 3. Norming: Regelungsphase: Sich sortieren, Normen und Regeln etablieren. Normen und Regeln entstehen, das Team entwickelt Strukturen für Zusammenarbeit.
  - 4. Performing: Leistungsphase: Effizient zusammenarbeiten. Das Team arbeitet produktiv zusammen und erreicht seine Ziele.
  - 5. Adjourning: Auflösungsphase: Abschied nehmen. Das Team löst sich nach erfolgreichem Abschluss der Arbeit auf. Alternativen: Re-Forming: Veränderungen gestalten. Trans-Forming: sich neu erfinden.
- Ergänzung: Das Gruppenphasenmodell von Bennis/ Shephard beschreibt 3 Stufen. Stufe 1. Dependenz: Abhängigkeit; Stufe 2. Konterdependenz – Gegenabhängigkeit/ Trotz; Stufe 3. Interdependenz – reifes Miteinander.

Quelle: Bennis, W.: "Entwicklungsmuster der T-Gruppe." in: Bradford, L. B. u.a. (Hrsg.): "Gruppen-Training". Stuttgart, 1972;  
König, O., Schattenhofer, K.: "Einführung in die Gruppendynamik." Carl Auer, Heidelberg 2012

© INACCW Internationale Akademie – Coaching Campus World ([INACCW.org](https://www.inaccw.org)) bitte beachten Sie die Verwendungshinweise auf der letzten Seite

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Gruppendynamische Standortbestimmung als Backup des Teamcoaching-Prozesses

## Selbstreflexion anhand von Teamphasenmodell nach Tuckman

### Selbstreflexion

- Wo befindet sich dein Team aktuell im Tuckman-Modell? Wähle eine der fünf Phasen aus und markiere sie auf dem bereitgestellten Flipchart.
- Was sind die Anzeichen dafür, dass dein Team in dieser Phase steckt? Welche Herausforderungen begegnen euch in dieser Phase?
- Wie könnte euer Team von einer Phase zur nächsten übergehen? Welche Unterstützung braucht das Team, um in die nächste Phase zu gelangen?
- Welche Führungsmaßnahmen sind in den jeweiligen Phasen am wichtigsten? In welcher Phase sollte Führung besonders aktiv sein, und wann kann sie eher im Hintergrund bleiben?

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Gruppendynamische Standortbestimmung als Backup des Teamcoaching-Prozesses

## Team Performance Pyramide nach Lencioni

- Patrick M. Lencioni identifizierte fünf Dysfunktionen, die Teams daran hindern, Höchstleistungen zu erbringen:
  - 1. Fehlendes Vertrauen: Teammitglieder zeigen Schwächen nicht offen.
  - 2. Angst vor Konflikten: Konflikte werden vermieden, echte Diskussionen bleiben aus.
  - 3. Mangelnde Verbindlichkeit: Entscheidungen werden nicht klar und einheitlich getroffen.
  - 4. Vermeidung von Verantwortung: Es wird keine Verantwortung für die Umsetzung übernommen.
  - 5. Geringe Ergebnisorientierung: Das Team verliert den Blick auf die gemeinsamen Ziele.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...





# Gruppendynamische Standortbestimmung als Backup des Teamcoaching-Prozesses

## Selbstreflexion anhand von Team Performance Pyramide nach Lencioni

### Selbstreflexion

- Nutze die 5 Dysfunktionen, um dein Team zu reflektieren. Wie stark sind diese in eurem Team vertreten?
- Markiere auf einer Skala von 1 bis 10, wie stark oder schwach jede Dysfunktion in deinem Team ist.
- Wo gibt es Handlungsbedarf? Wo seht ihr Stärken im Team?
- Welche Maßnahmen könnten dazu beitragen, Vertrauen zu stärken und Verantwortung im Team zu fördern?
- Wie können Führungskräfte helfen, die Dysfunktionen zu überwinden? Welche konkreten Schritte sind notwendig, um die Teamleistung zu verbessern?

### Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Teamcoaching & Organisationsentwicklung II

## Agenda

Definition: Organisationsentwicklung – Teamentwicklung – Teamcoaching

Systemisches Teamcoaching: Basics, Anlässe, Übungen

Prozessschritte im Teamcoachingauftrag

Aufgaben des Teamcoach und der Führungskraft

Teamkonfliktcoaching

Platz für persönliche Notizen

■ ...

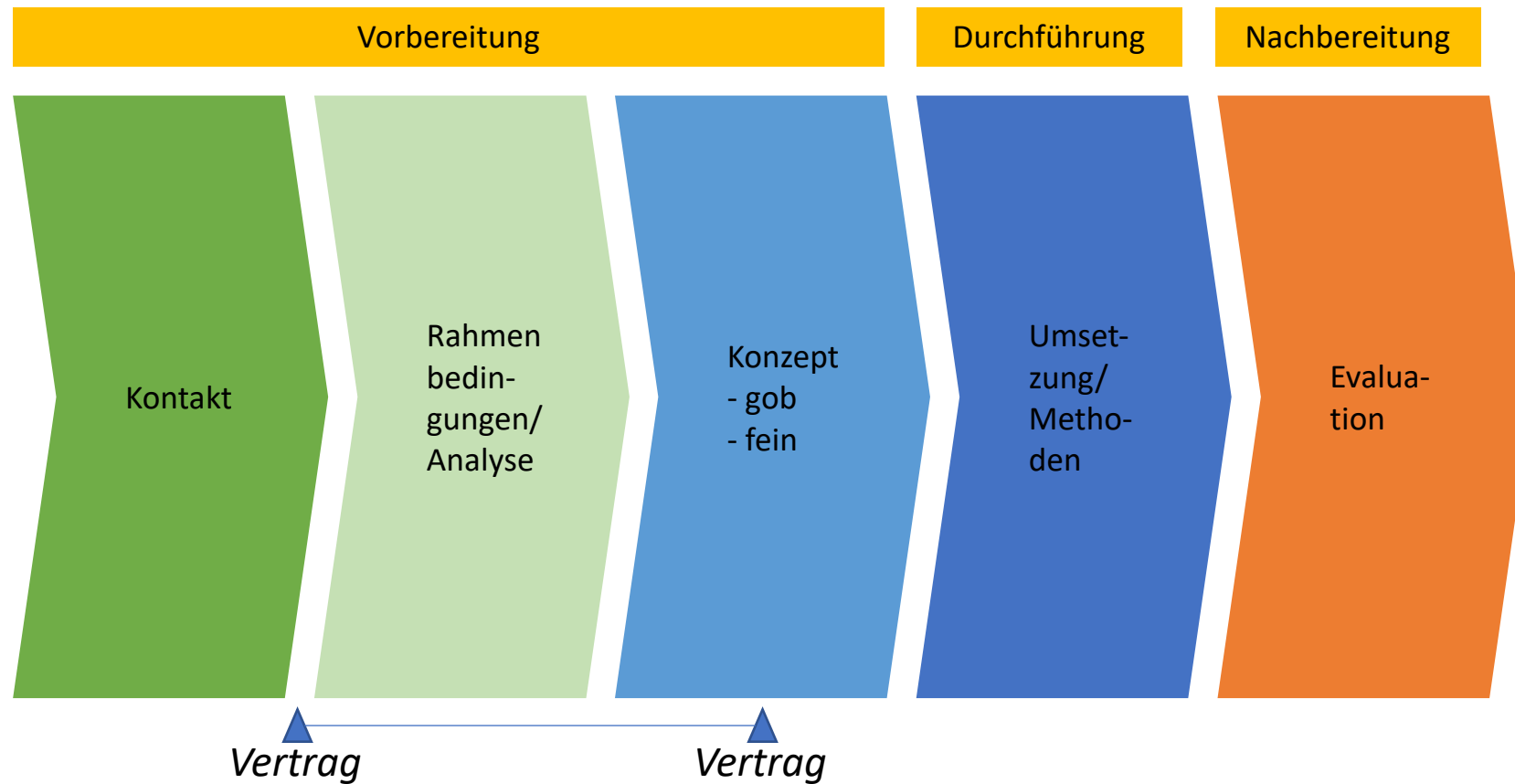
■ ...

■ ...

■ ...



# Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung in fünf Prozessschritten im Rahmen des Teamcoachingauftrags



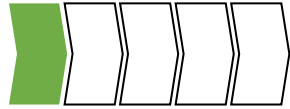
Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...

Quelle: Alf-Jähmig, R., Hanke, T., Preuß-Scheuerle, B.: Teamcoaching. Konzeption, Methoden und Praxisbeispiele für den Teamcoach, managerSeminare, 2018;  
Seibel, T., Rickert, K.: Teamdynamik entwickeln, begleiten, gestalten, managerSeminare, 2019



# Teamcoachingauftrag – Kontakt



## Warum gerade ich? – relevante eigene Kompetenzen erläutern

- Sicherheit für den Auftraggeber, dass er es mit der richtigen Person zu tun hat.
- Der Coach muss kompetent die nächsten Schritte einleiten können.
- Erfahrungen darlegen, die Sie befähigen, das Teamcoaching in die richtige Richtung zu lenken.

## Worum geht es genau?

- Auftragsklärung
- Wer genau ist der Auftraggeber
- Wie lautet der konkrete Auftrag/ das Ziel des Teamcoachings (→ was genau soll sich durch das Teamcoaching verändern?)
- An welchen Verhaltensweisen lässt sich eine Veränderung feststellen?
- Welche überprüfbaren Zwischenschritte gibt es?
- Können die Teammitglieder ihr Ziel aus eigener Kraft erreichen?
- Welche Rahmenbedingungen sind notwendig und sind diese existent?
- Wie kann die Führungskraft ihr Team unterstützen?
- Mit welchen Widerständen und Konflikten ist zu rechnen?
- Welche definierten Erwartungen soll der Teamcoach erfüllen (→ wann ist der Coachingauftrag für Sie als Auftraggeber erfolgreich?)

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Teamcoachingauftrag – Rahmenbedingungen/ Analyse



## Die Rahmenbedingungen oder: was muss ich berücksichtigen? – in Vorgespräch(en) herausfinden

### ■ Ziele

- Was soll das Team erreichen? Wofür steht das Team?
- In welcher Verantwortung steht das Team?

### ■ Unternehmenskultur/ Leitlinien

- Auf was müsste ich als neuer Mitarbeiter besonders achten?

### ■ Geschäftsführung/ Führung

- Den Kontakt zu Entscheidern suchen ohne deren Einflussnahme zu unterliegen
- Vertraulichkeit und Zielorientierung als Handlungsmaximen für den Coach

### ■ Angrenzende Teams/ Abteilungen

- Gegnerschaft/ Feindbilder: Ablenkung von eigenen Problemen?

### ■ Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

- Von Lethargie über Performance-/ Kostendruck hin zu Existenzproblemen?

### ■ Betriebsrat

- Feindbild, Einflussnehmer, selbst Teammitglied?

### ■ Historie/ Vorerfahrungen

- Andere Programme nicht als Konkurrenz sondern als Wegbereiter und Ansatzpunkte

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Teamcoachingauftrag – Konzept



## Das Konzept: wie gehe ich vor?

- Ausgangssituation
  - Wo steht das Team? Entwicklungsstufen, Identifikation, Performance.
- Zielsetzung
  - Wo soll/ will das Team hin? Ziele, Zeitvorstellungen.
- Auf welcher Ebene setzt das Teamcoaching an?
  - Vision/ Mission
  - Ziele/ Strategie
  - Identität/ Werte
  - Glaubenssätze/ Innere Regeln
  - Fähigkeiten
  - Verhalten
- Förderliche und hindernde Elemente
  - Vorerfahrungen, Befindlichkeiten, Rahmenbedingungen
- Ablauf ausdetailliert: Inhalte, Tools, Zeitumfang
  - Erste Schritte/ Anmoderation, aufbauende Aktionen, überprüfende Schritte/ Meilensteine, Maßnahmen zur Nachhaltigkeit (Festhalten der Ergebnisse)

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Teamcoachingauftrag – Umsetzung/Methoden



## Die Methoden und Tools der Prozessbegleitung

### ■ Basisinteraktionen

- Die Runde; Die Murmelgruppe; Die Kleingruppenarbeit; Das Fishbowl-Format; Konzentrische Kreise; Skalierung

### ■ Workshopeinstieg

- Agenda, Ziel, Regeln, Kennenlernen
- Ressourcen aktivieren: z.B. unsere Erfolge, Straße der Ressourcen
- Fokussierung: z.B. was ist mir heute wichtig, systemische Erwartungsabfrage

### ■ Prozessgestaltungsmöglichkeiten

- Erfahrungsorientierter Prozess: Teamstandortbestimmung, Teamaktionen, Reflexion, Transfer
- Themenorientierter Prozess: Themen sammeln, strukturieren, priorisieren; Themen besprechen, konkretisieren, entscheiden; Themen überprüfen, next Steps festlegen

### ■ Workshopausstieg

- Workshop Revue passieren lassen, z.B. Heldenreise
- Bogen zu den Workshopzielen schlagen
- Transfer und Abschluss gestalten, z.B. Glückwunschkarten, Brief an mich selbst

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



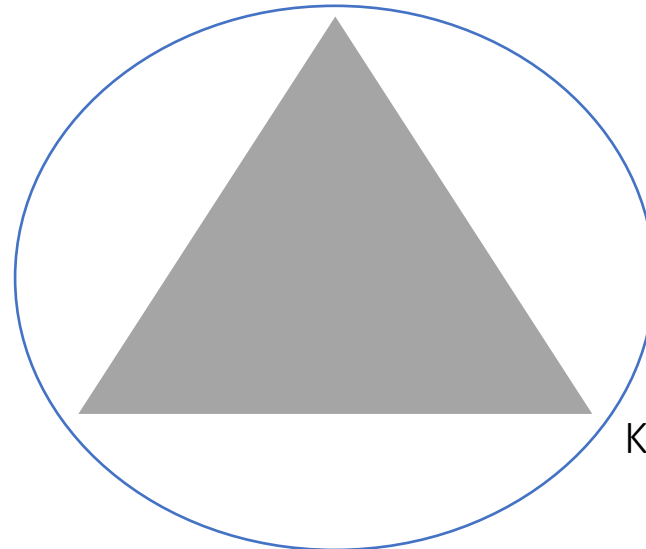
# Ansatzzebene: Vision, Ziele, Strategie, Struktur, Kultur



Ebene: big picture

- Vorbereitung eines Ted-Talks: Was ist meine/unsere Vision, mit welcher Strategie erreichen wir sie, welche Struktur ist günstig, welche Kultur ist günstig.

Vision  
Strategie



Struktur

Kultur

Übung:  
„Das magische  
Dreieck“

Variante: sowohl FK-  
Einzelübung als auch  
Team-Übung

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...





# Ansatzzebene: Identität, Werte, Glaubenssätze



Ebene: big picture

Übung:  
„Das  
Teamgericht“

Variante: sowohl FK-  
Einzelübung als auch  
Team-Übung

- Wenn unser Team ein Gericht wäre, welches wäre es?  
→ Arbeit einzeln oder in Kleingruppen, Vorstellung im Plenum



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Ansatzebene: Fähigkeiten, Kooperation, Vernetzung



**Ebene: operative Zusammenarbeit, Netzwerk: System von Vertrauensbeziehungen aufbauen**

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

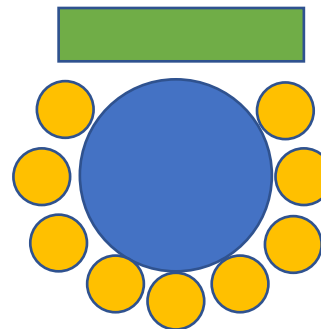
■ ...

■ ...

Übung:  
„Das Netz der  
Ressourcen“

- Meine aktuell zu lösende Aufgabe, die mir Kopfzerbrechen bereitet, ist... // wer kann helfen? → Stufen der Unterstützung

1. Ich kann dir helfen mit Tat
2. Ich kann dir helfen mit Rat
3. Ich kenne jemanden, der dir helfen kann und vernetze dich mit ihm



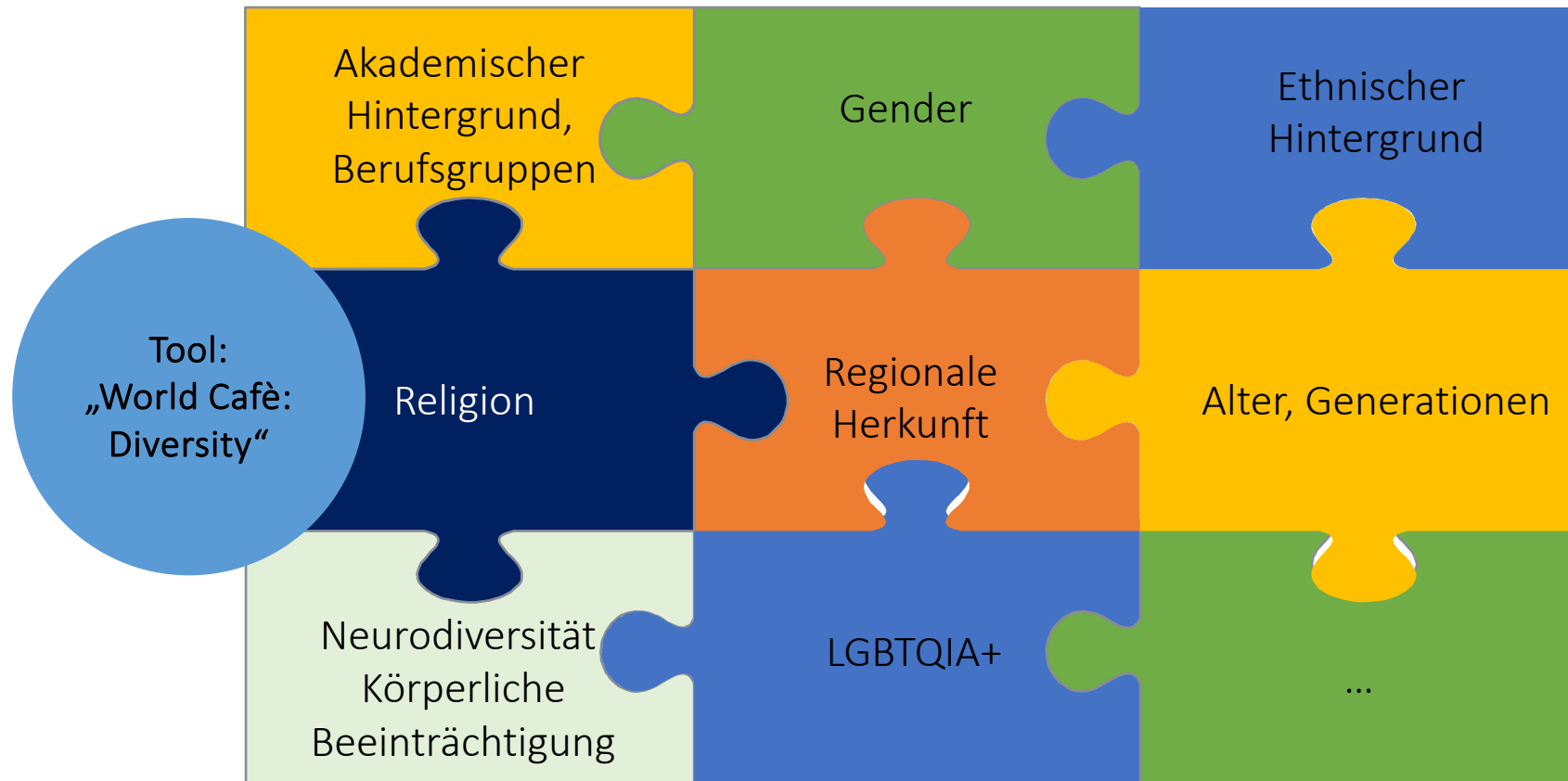
# Ansatzzebene: Fähigkeiten, Vielfalt, Diversity



**Ebene: operative Zusammenarbeit, Diversity: Vielfalt innerhalb des Teams kennen, einbringen**

Platz für persönliche Notizen

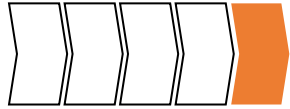
- ...
- ...
- ...
- ...



Je Tisch eine Diversity-Dimension: Wie äußert sich diese Diversity-Dimension in unserem Team? Mit welchem Teaser/ Attribut/ Wert ist diese Diversity-Dimension assoziiert? Wie können wir sie in unserem Team sichtbar/ erlebbar machen?



# Teamcoachingauftrag – Evaluation



## Evaluationsmöglichkeiten

- Objektive Überprüfung durch Kennzahlen
  - Beispiele für objektive Evaluationskriterien: Steigerung des Mitarbeiter-Commitments durch ein nach außen geschlossen auftretendes Führungsteam (Kennzahl: Anzahl als geschlossen wahrgenommener Auftritte), Verbesserung der Kundenzufriedenheit (Kennzahl: Zufriedenheitsindex), Steigerung der Termintreue (Kennzahl: Anzahl eingehaltener Termine), schnellerer Durchfluss von abteilungsübergreifenden Arbeiten (Kennzahl: Zeitfestlegung)
- Interpretative subjektive Bewertung
  - Evaluation durch moderiertes Review: Was hat sich verändert? Wo sind Veränderungen zu erkennen? Wie zufrieden sind Sie mit dem Veränderungsprozess? Was muss sich noch weiterentwickeln? Was sind die nächsten Schritte?
  - Evaluation durch Fragebogen, z.B. vier Skalen nach FAT-Modell: Verantwortungsübernahme, Zusammenhalt, Aufgabenbewältigung, Zielorientierung.

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Teamcoaching & Organisationsentwicklung II

## Agenda

Definition: Organisationsentwicklung – Teamentwicklung – Teamcoaching

Systemisches Teamcoaching: Basics, Anlässe, Übungen

Prozessschritte im Teamcoachingauftrag

Aufgaben des Teamcoach und der Führungskraft

Teamkonfliktcoaching

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Der Teamcoach stellt das nötige Vertrauen in den Coaching- und Veränderungsprozess her

## Aufgaben des Teamcoach

- Den Raum gestalten und halten
- Die Qualität der Beiträge sichern durch die Art und Weise wie authentisch gesprochen wird
- Die Bezogenheit der Teilnehmer zum Thema herausarbeiten
- Darauf achten, dass die Teilnehmer\*innen in der Gegenwart sind
- Wissen, dass es im Prozess Tabus, Unbewusstes und Ungewolltes gibt
- Ein höheres Bewusstsein zieht eine größere Selbständigkeit und Verantwortlichkeit nach sich
- Der Teamcoach geht in die Beziehung und stellt dadurch das nötige Vertrauen in den Prozess her
- Der Teamcoach fördert die Bewusstwerdung der Menschen für sich selbst und den Prozess, in dem sie sich befinden

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Die Führungskraft steht für Offenheit und schafft Rahmenbedingungen für ein Teamcoaching

## Aufgaben der Führungskraft

- **Sich der persönlichen Haltung bewusst sein:** bin ich wirklich bereit, in Zukunft Entscheidungen zusammen mit meinen Mitarbeitern in einer partnerschaftlichen Atmosphäre zu treffen, meine Mitarbeiter zu mehr Autonomie und Verantwortungsübernahme entwickeln
- **Bereitschaft für die Wandlung des persönlichen Führungsverständnisses entwickeln:** Bewusstwerdung über die Art und Weise, wie ich das Team führe und wie das Team meine Führung wahrnimmt, versteht und interpretiert (Vergangenheitsbewältigung), welche Führungsgrundsätze und Werte für die Zukunft relevant sind (Werte-Klarheit) und welche gegenseitigen Erwartungen an die zukünftige gemeinsame Zusammenarbeit formuliert werden (Erwartungskklärung)
- **Den vorhandenen Spielraum prüfen:** Bin ich bereit, zeitliche und finanzielle Rahmenbedingungen für ein Teamcoaching zu schaffen

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...





# Teamcoaching & Organisationsentwicklung II

## Agenda

Definition: Organisationsentwicklung – Teamentwicklung – Teamcoaching

Systemisches Teamcoaching: Basics, Anlässe, Übungen

Prozessschritte im Teamcoachingauftrag

Aufgaben des Teamcoach und der Führungskraft

Teamkonfliktcoaching

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

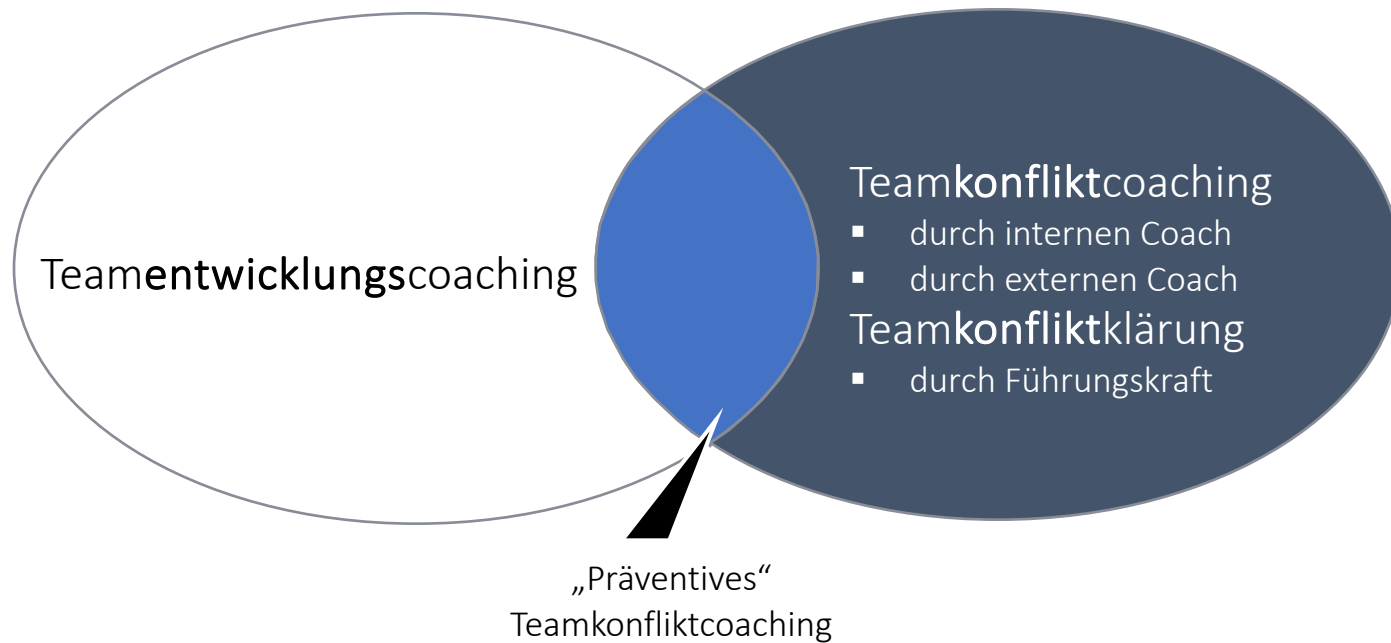
■ ...





# Es wird zwischen Teamentwicklungs- und Teamkonfliktcoaching unterschieden

## Teamcoaching, grobe Systematisierung



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Konflikte sind unvermeidbar, entscheidend ist, wie mit ihnen umgegangen wird

## Einführung

### „Konflikte sind unvermeidbar“ (Thomann/ Schulz von Thun/ Watzlawick)

- „Überall, wo Menschen schaffen, machen sie sich über kurz oder lang auch zu schaffen. Ob sie wollen oder nicht.“
- Konflikte sind Anzeichen von Vertiefung und auch eine Chance, wenn man sie ergreifen kann. Allerdings ist diese Chance mit höchst unangenehmen Gefühlen und Situationen verbunden. Konflikte sind weder wünschenswert noch notwendig, sondern einfach unvermeidbar.
- Wenn ein Konflikt da ist, ist es entscheidend, wie damit umgegangen wird. Da es zu kaum einer Ausbildung gehört, Konflikte im Beruf lösen zu lernen, wird in solchen Situationen auf erlerntes Konfliktverhalten zurückgegriffen: Vermeidung, Verleugnung, Ausbrüche, Beschwichtigungen, oberflächliche Lösungen etc.
- Langfristig führen sie zu einer enormen Erschwerung der Zusammenarbeit. Auch die großen Konflikte haben klein angefangen. Tatsächlich kann durch eine gründliche Bearbeitung eines Konflikts eine qualitativ neue Zusammenarbeit entstehen.

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...

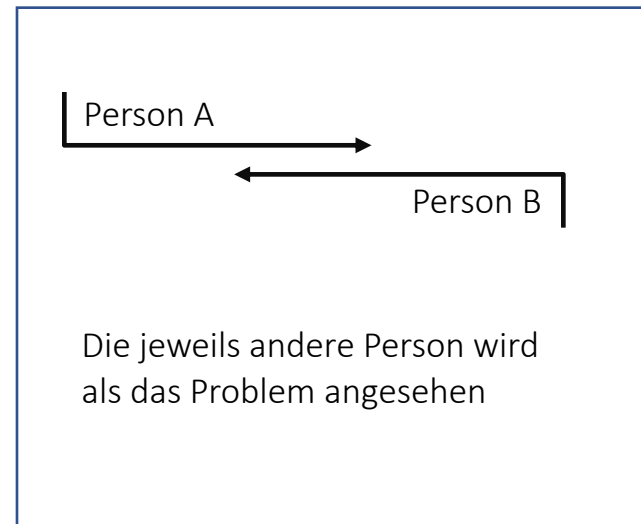


# In der konstruktiven Konfliktaustragung erkennen Konfliktparteien das Problem als nicht in der Person liegend an

## Destruktive vs. Konstruktive Konfliktaustragung

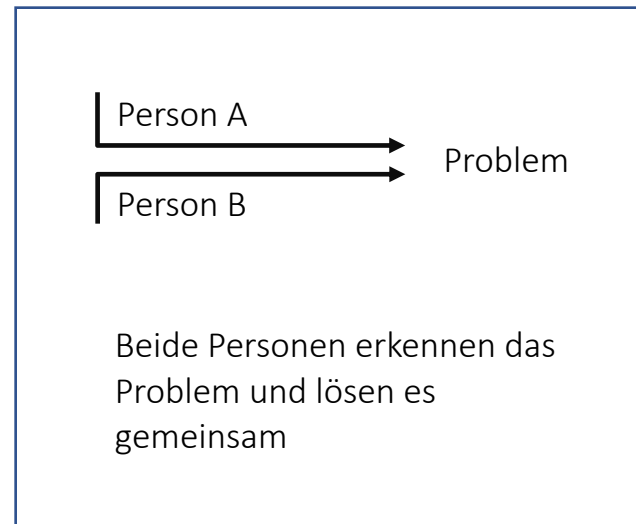
„Problem“

Destruktive Konfliktaustragung



„Missverständnis, Herausforderung“

Konstruktive Konfliktaustragung



Grundhaltung im Coaching

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Wer zwischenmenschliche Kommunikation verbessern will, kann an drei verschiedenen Stellen ansetzen

## Ansatzebenen für das Konfliktcaching

### „Ansatz am Individuum

Bei „sich selbst“ anfangen.

Einzelcoaching

### Ansatz an der Art des Miteinander

Umgangsstil einer ganzen Gruppe.

Teamcoaching

### Ansatz an den institutionellen Bedingungen

Zustände, in denen Menschen zusammenkommen und die ihnen bestimmte Umgangsformen nahelegen.

Führungskräftecoaching/  
Coaching im Rahmen der  
Organisationsentwicklung

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Coaching setzt am sichtbaren Konflikt und an Hintergrundkonflikten an

## Die Ebenen des Konflikts

Ansatzpunkte für  
Coaching

### Sichtbarer Konflikt

- Erscheinungsebene: Sachkonflikt, Positionen

### Hintergrundkonflikte

- Ziele
- Werte, Sichtweisen
- Interessen, Verhalten
- Fähigkeiten, Bedürfnisse, Gefühle
- Strukturelle Bedingungen
- Missverständnisse, Kommunikationsprobleme

### Persönlichkeitsprobleme

- Nicht im Fokus des Coaching
- Einwirkungsmöglichkeit durch Therapie

### Erfahrungen aus der Vergangenheit

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

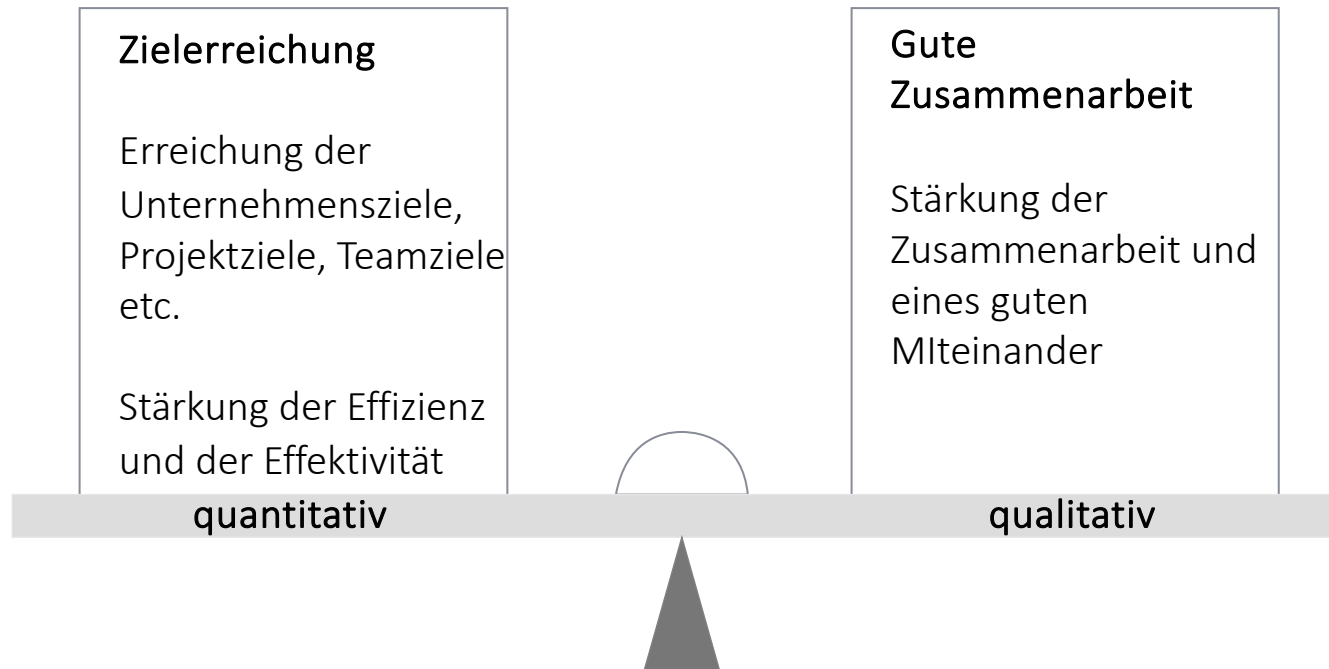
■ ...

■ ...



# Konfliktcoaching verfolgt sowohl quantitative als auch qualitative Ziele gleichrangig

## Ziele des Konfliktcoaching



## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Zur Rolle des Teamkonfliktcoach gehören mehrere Merkmale

## Rollenmerkmale des Coach beim Teamkonfliktcoaching

### ■ Integrität und Akzeptanz durch alle Beteiligten

Geeigneter Teamcoach genießt das Vertrauen aller Beteiligten bzw. ist in der Lage, sich dieses zu erarbeiten. Seine Kompetenz wird nicht bestritten.

### ■ Kein eigenes Interesse an einer bestimmten Lösung

Neutralität, Unparteilichkeit bzw. Allparteilichkeit. Setzt sich für die Interessen und Belange aller Beteiligten ein. Unparteilichkeit auch über das Coaching hinaus.

### ■ Der Teamcoach ist für den Ablauf verantwortlich

Die Beteiligten am Teamcoaching für den Inhalt und die Lösung.

### ■ Der Teamcoach bewertet und urteilt nicht

Er nimmt alle Standpunkte, Interessen und Gefühle ernst und sorgt für Ausgleich der Machtungleichgewichte.

### ■ Vertraulichkeit und besondere Verantwortung

Der Coach sorgt dafür, dass niemand geschädigt wird/ das Gesicht verliert.

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Grundhaltung ist geprägt von Vertrauen in die Beteiligten

## Grundhaltung im Konfliktcoaching

- Miteinander, statt über einander reden
- Den Beteiligten glauben
- Konflikte sind Chancen mit enormen Potenzial für eine wahrhaftig gute Zusammenarbeit
- Dankbarkeit und Demut vor Mitarbeitern, die Mut haben, Konflikte anzusprechen (Recht eines jeden Mitarbeiters) → der erste Schritt, diese auch lösen zu können

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

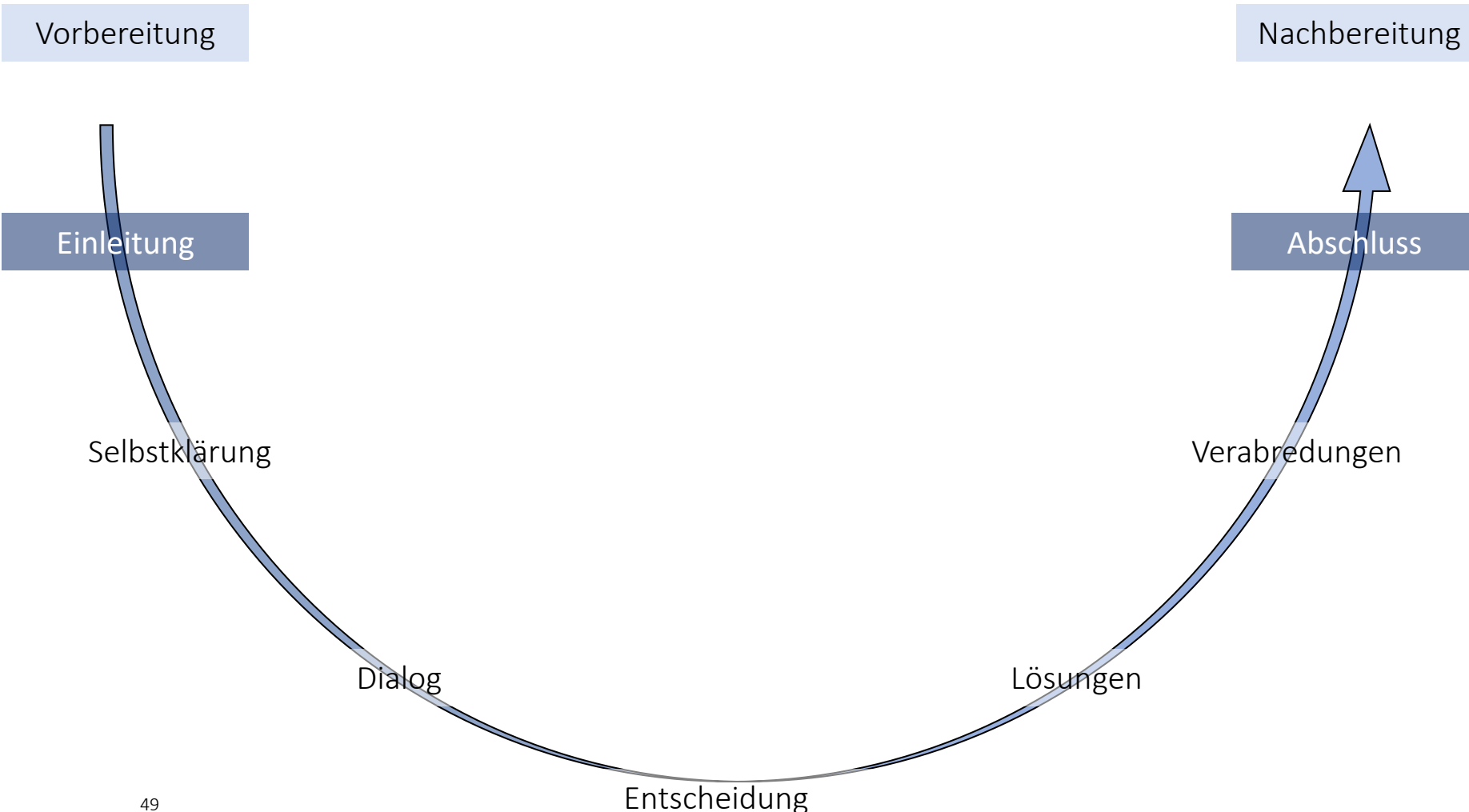
■ ...





# Das U-Modell eignet sich gut für Veränderungsprozesse durch Teamkonfliktcoaching

## Ablauf des Teamkonfliktcoaching – ein Modell



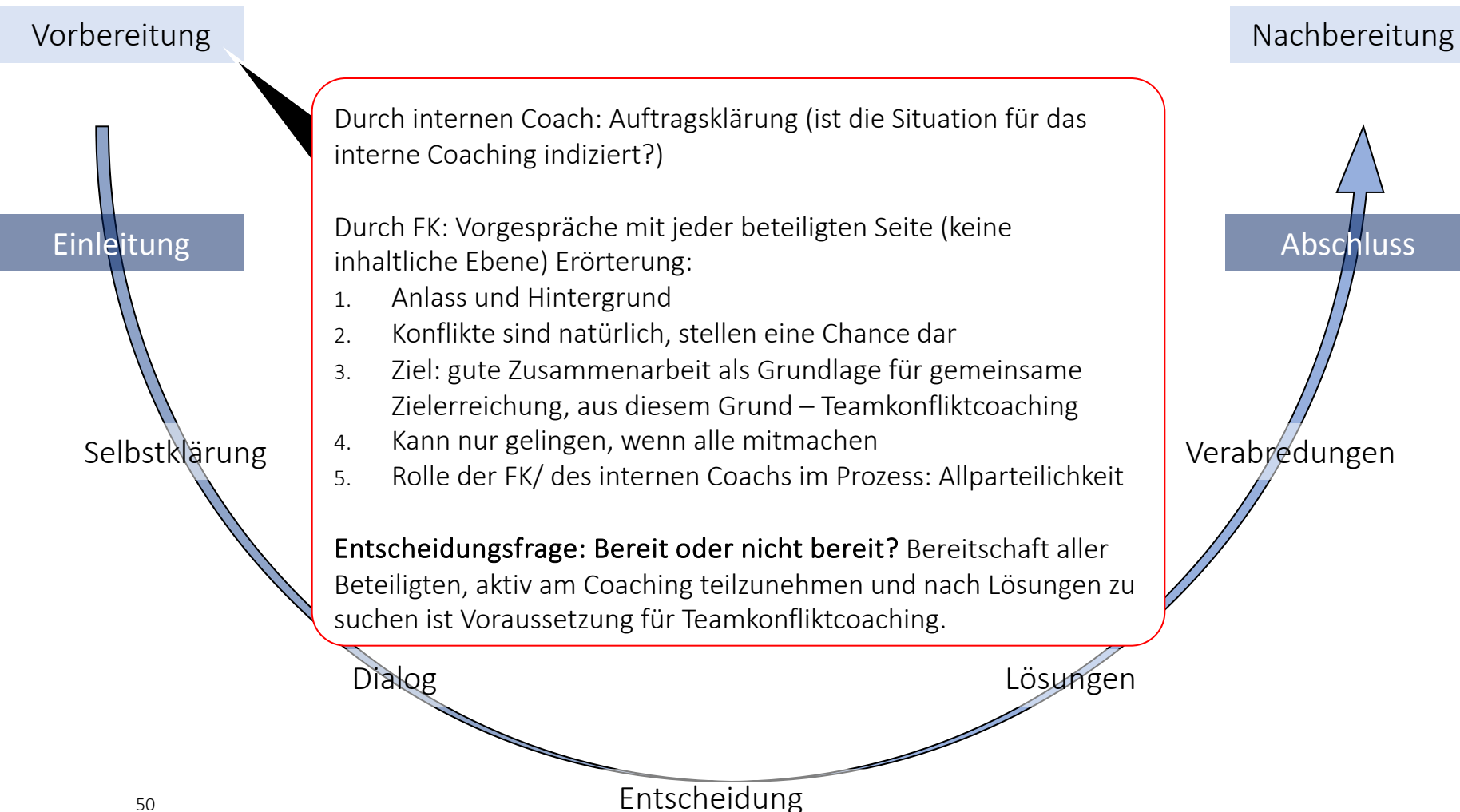
Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Teamkonfliktcoaching nur nach vorheriger Vorbereitung starten

## Ablauf des Teamkonfliktcoaching – ein Modell



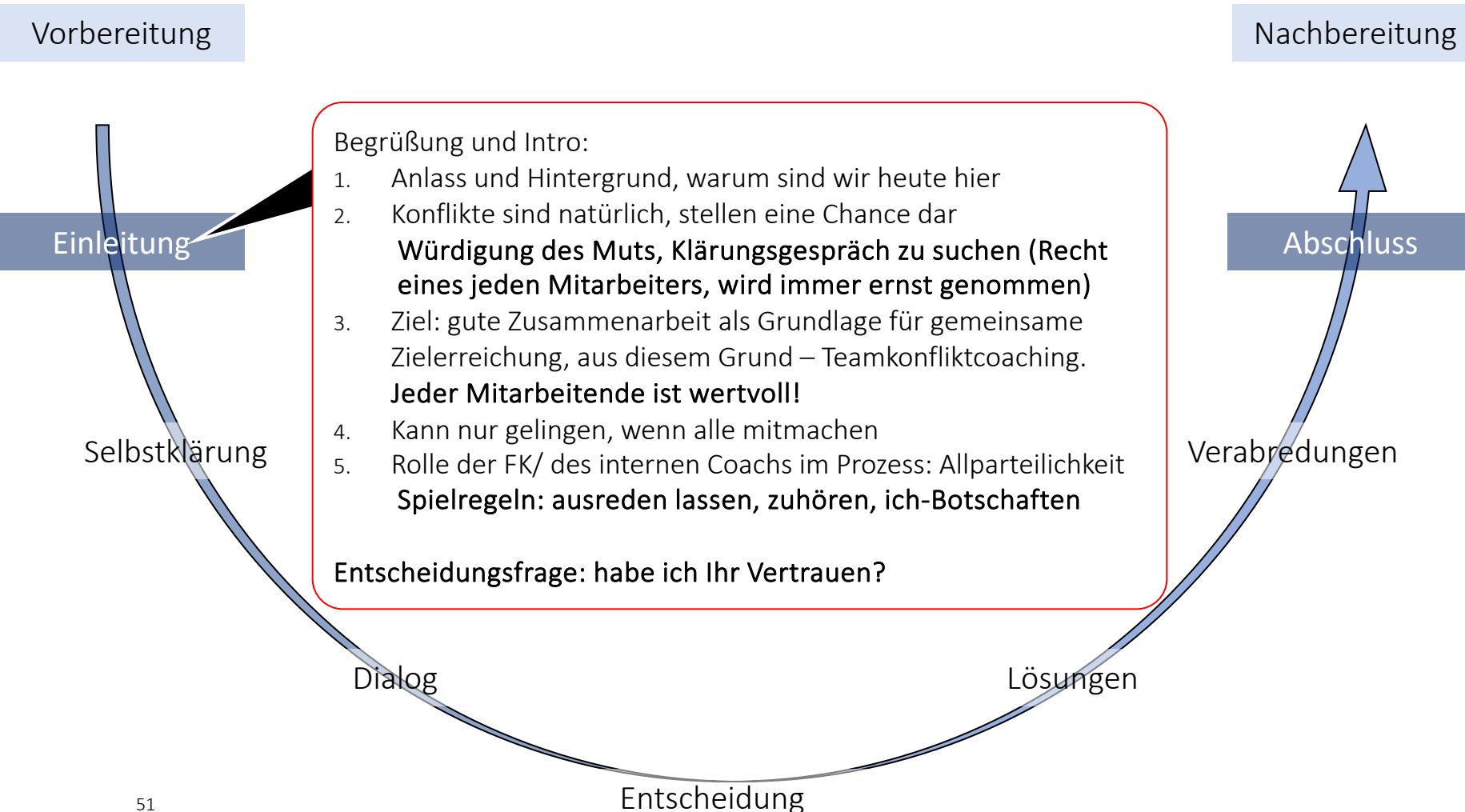
## Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Transparenz, Rahmen und Vertrauen herstellen

## Ablauf des Teamkonfliktcoaching – ein Modell



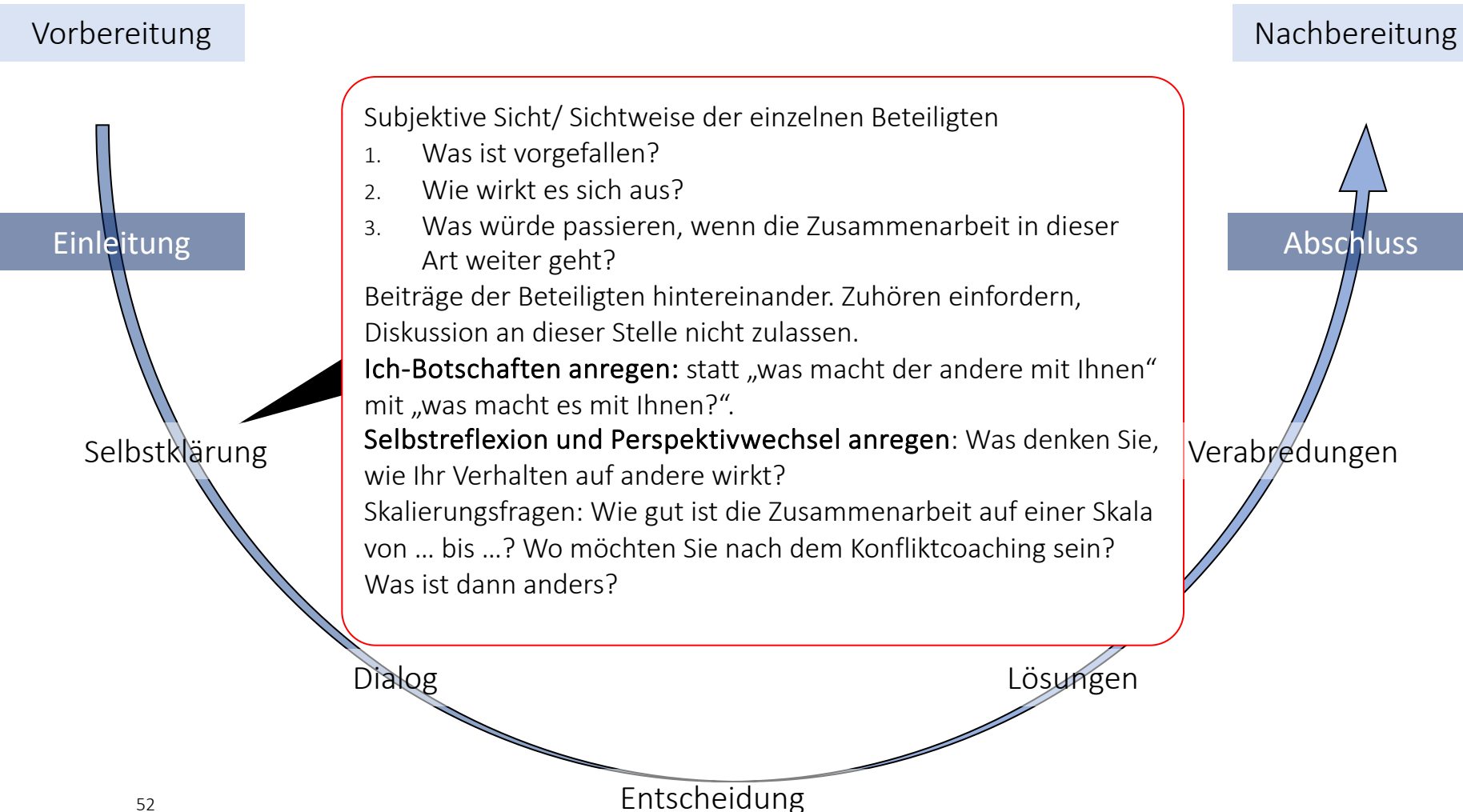
Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Der subjektiven Sicht nicht zu großen Raum und nicht zu viel Zeit geben...

### Ablauf des Teamkonfliktcoaching – ein Modell



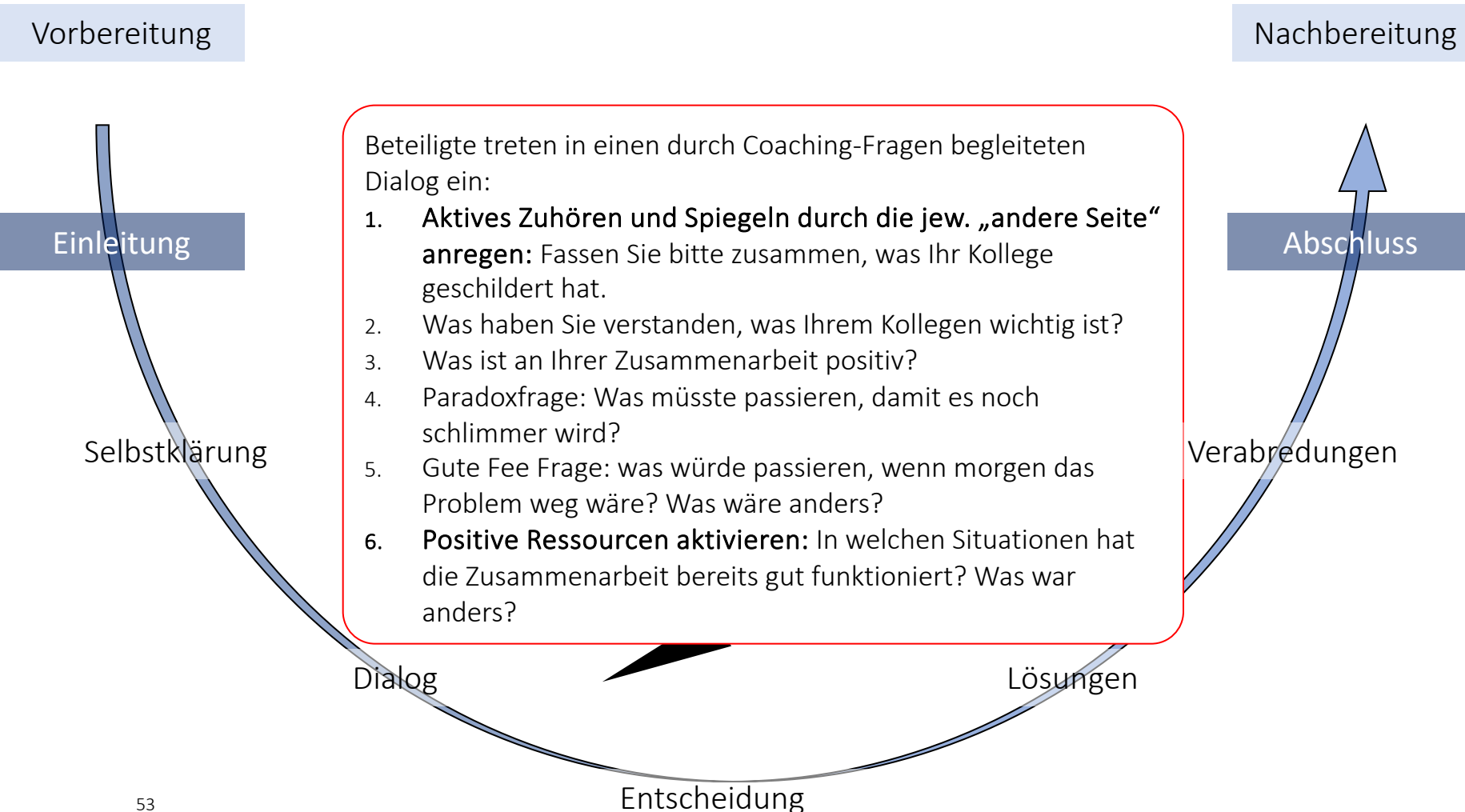
Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# ...Fokus auf positive Ressourcen und gemeinsame positive Erfahrungen lenken

## Ablauf des Teamkonfliktcoaching – ein Modell



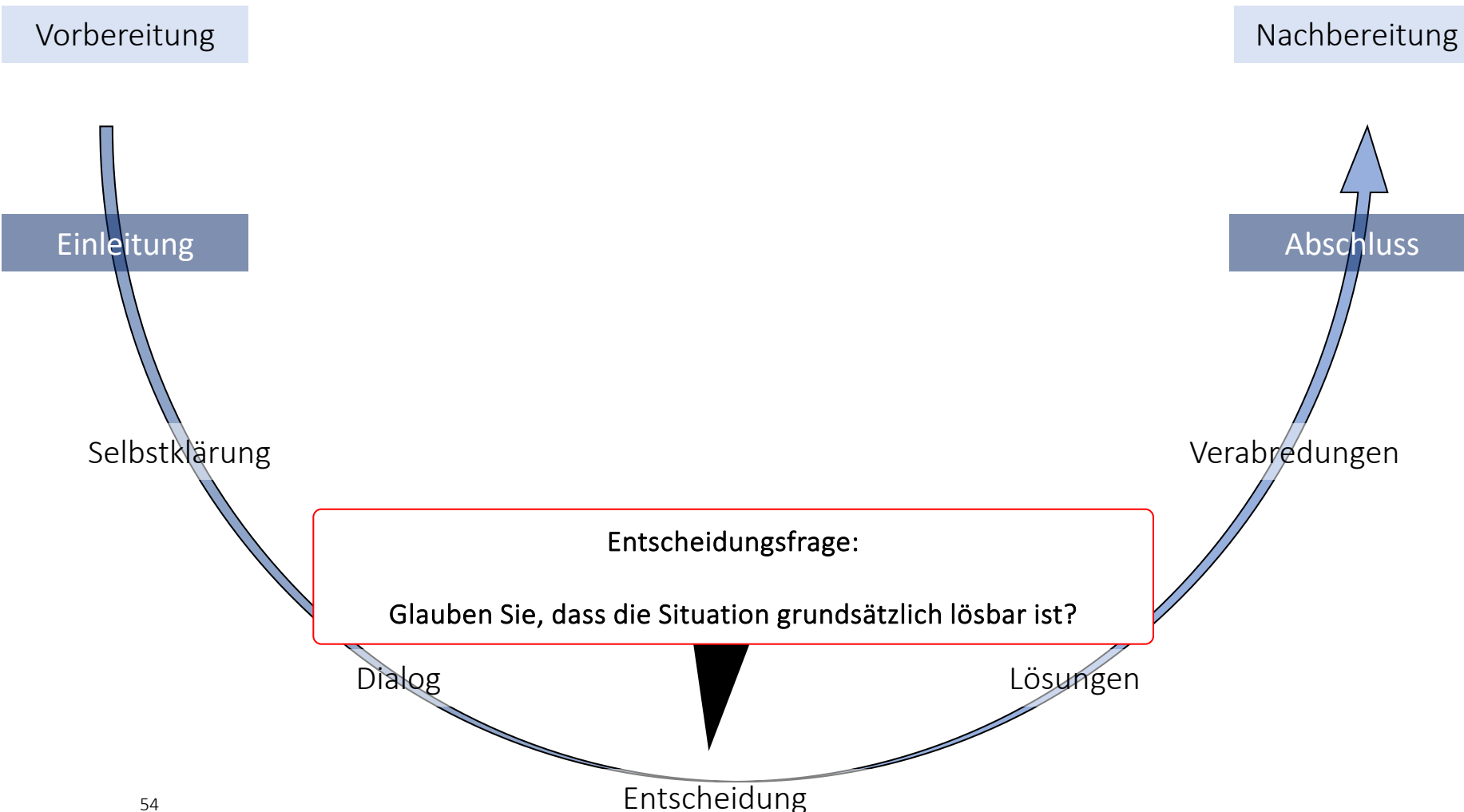
Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Von jedem Beteiligten Entscheidung abholen, ob sie glauben, dass die Situation lösbar ist

### Ablauf des Teamkonfliktcoaching – ein Modell



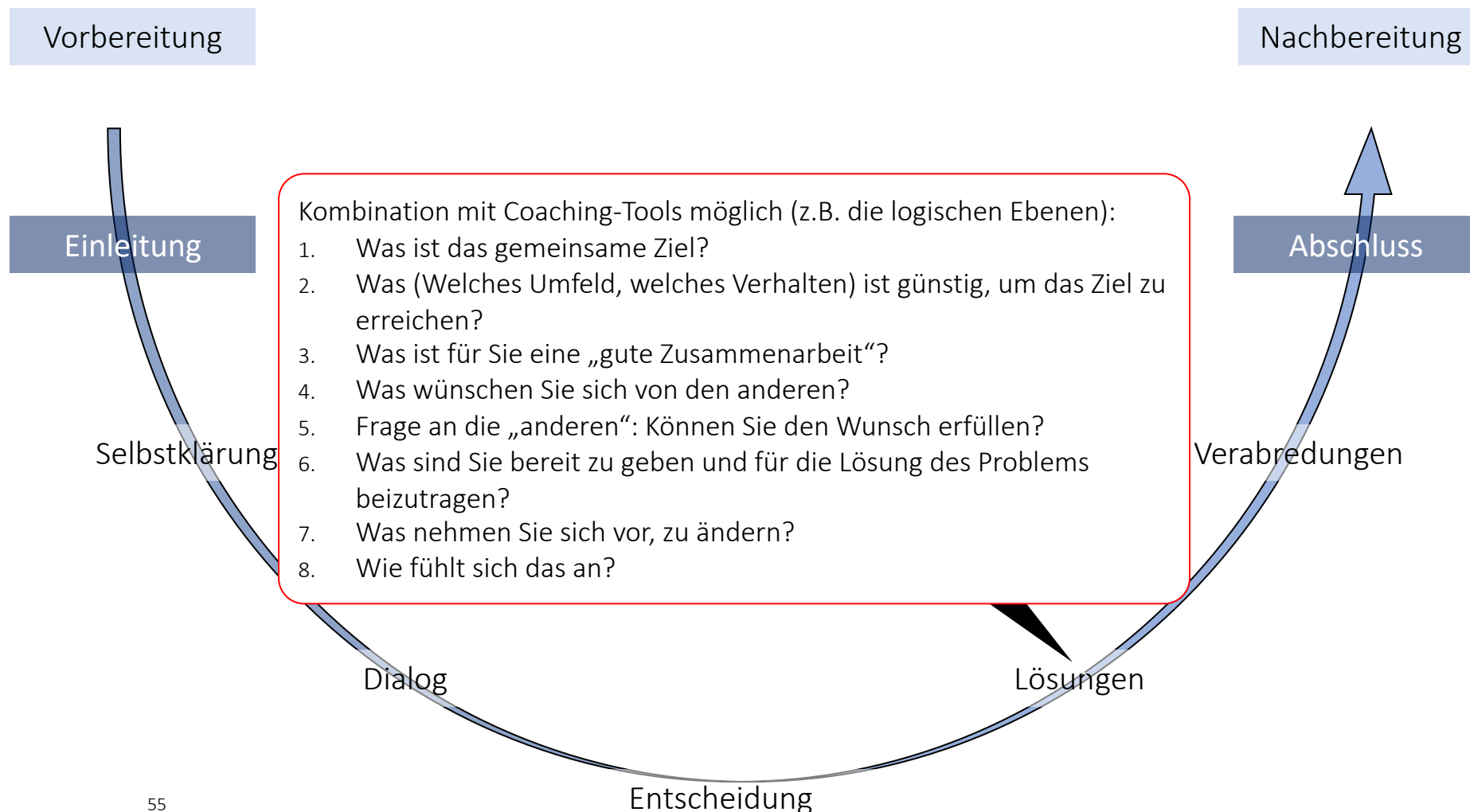
Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Mit Coaching-Fragen Lösungsansätze entwickeln...

## Ablauf des Teamkonfliktcoaching – ein Modell



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

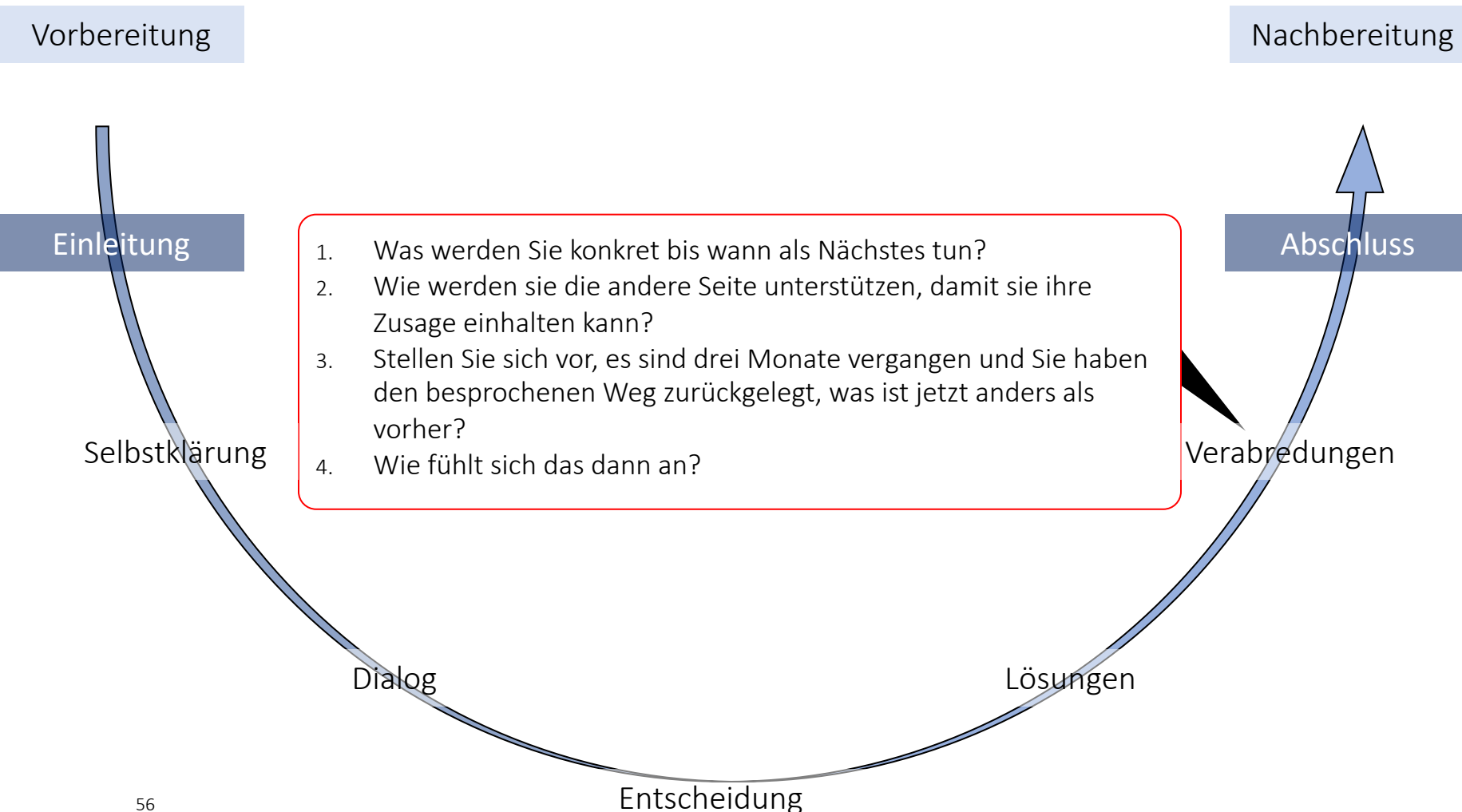
■ ...

■ ...



## ...konkrete Verabredungen und Zusagen treffen

### Ablauf des Teamkonfliktcoaching – ein Modell



Platz für persönliche Notizen

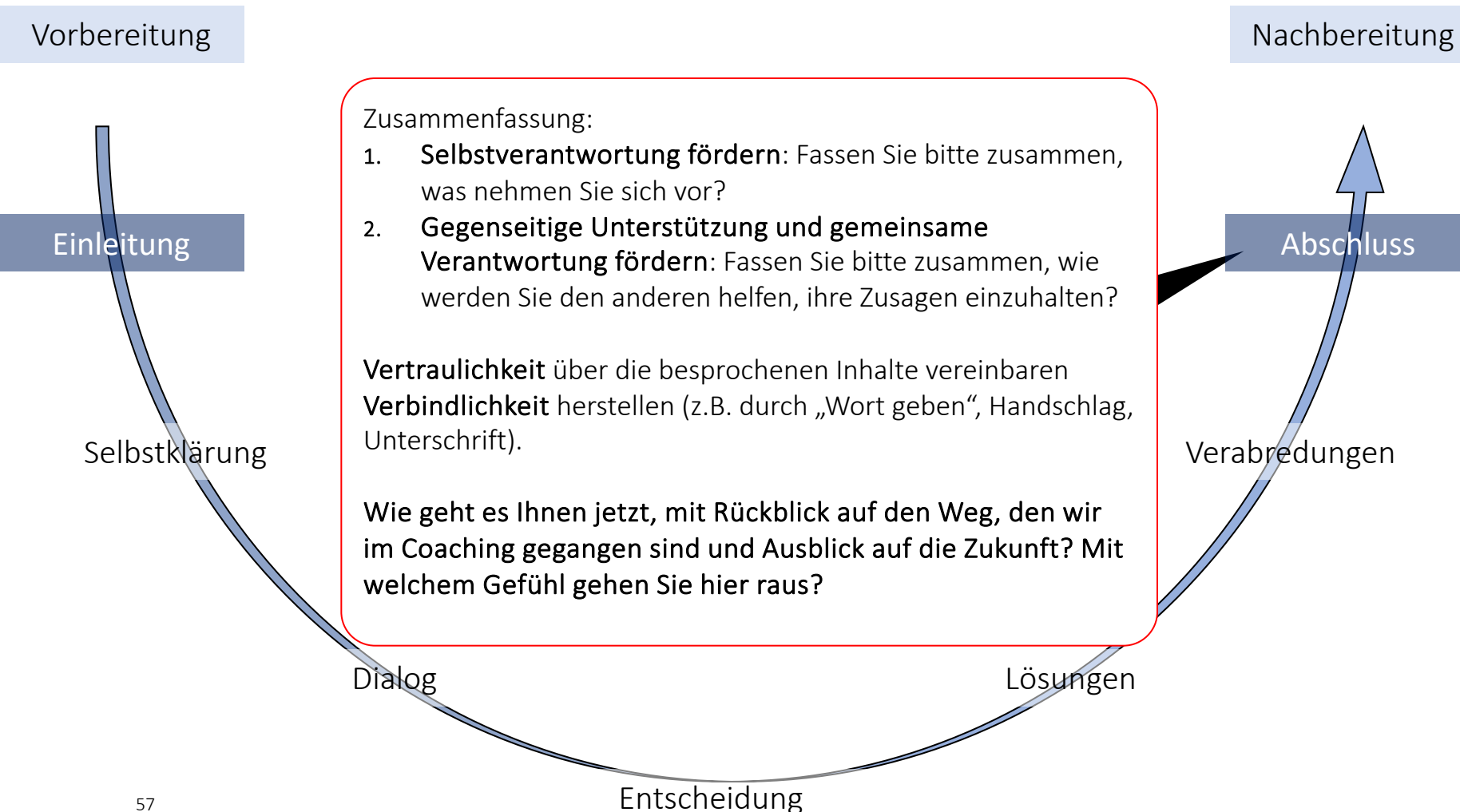
- ...
- ...
- ...
- ...





# Im Abschluss das Wesentliche zusammenfassen lassen, Vertraulichkeit vereinbaren

## Ablauf des Teamkonfliktcoaching – ein Modell



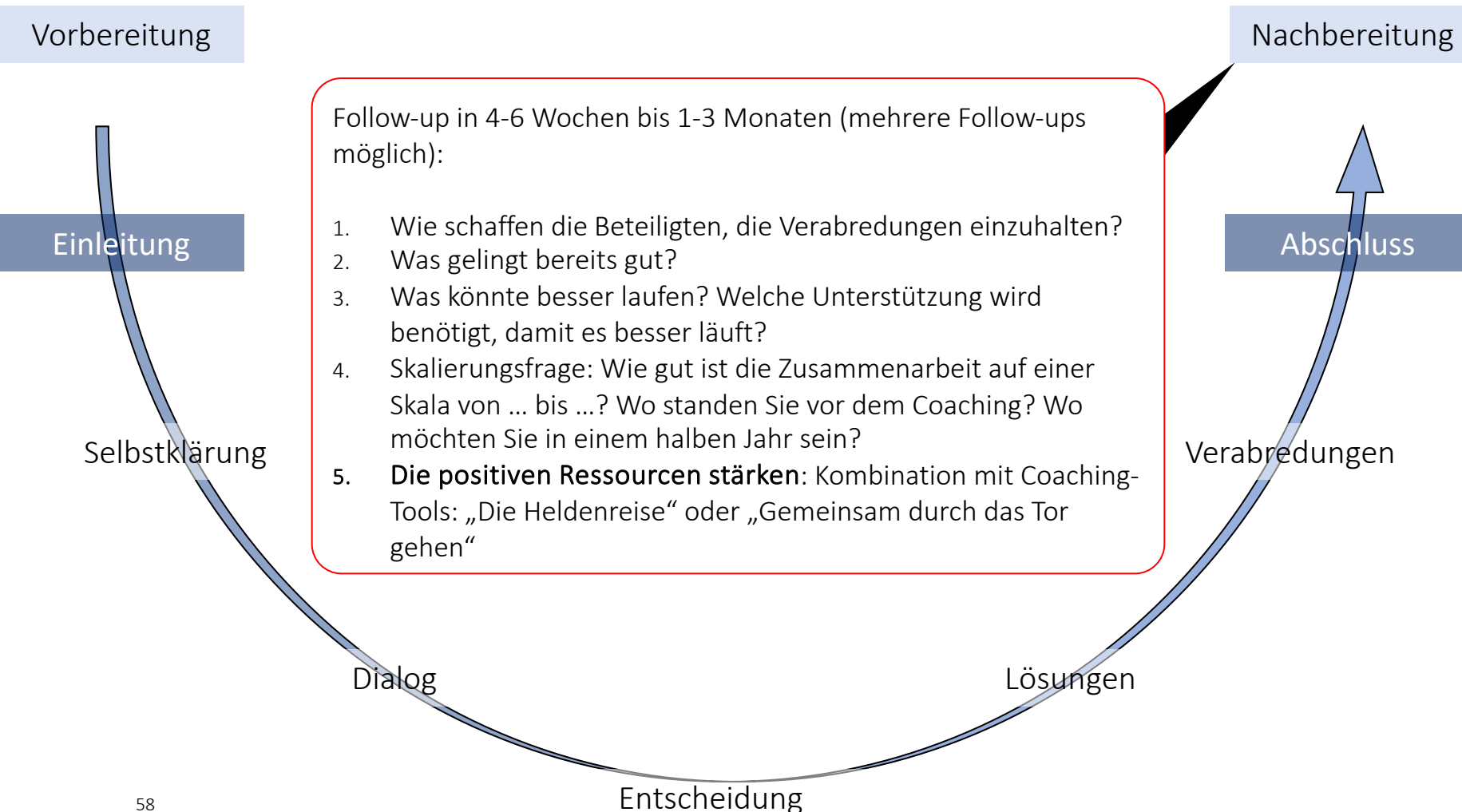
Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Im Follow-up positive (Zwischen)Ergebnisse festigen

## Ablauf des Teamkonfliktcoaching – ein Modell



Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



## Verwendungshinweis

Die Verwendung von Ideen und einzelnen Aspekten dieses Handouts im Rahmen eigener Coachings ist gestattet und erwünscht. Bei Beratungstätigkeit und Trainings ist dies mit Nennung der Quelle unter Berücksichtigung des Urheberrechts gestattet.

Eine Durchführung von Trainings und Ausbildungen oder Nutzung dieses Handouts in vollständiger oder überwiegend gleicher oder ähnlicher Form ist nicht gestattet und benötigt die vorherige schriftliche Zustimmung der INA CCW Internationale Akademie für Sozialwissenschaften, Organisation und Management – Coaching Campus World GmbH.

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...

