

Abschlussarbeit
zur Ausbildung "Systemischer Coach" bei InKonstellation, März 2020

Virtuelles Teambuilding zur Unterstützung Psychologischer Sicherheit in heterogenen Teams

Christina Buchholz

Inhalt

Executive Summary

Einleitung

Beschreibung Situation und Zielformulierung

Grundsätzliches zum Teamcoaching und konkrete Zielsetzung

Vorgehensbeschreibung

Fazit

Executive Summary

Die Effektivität von Teams im Sinne der Gesamtorganisation ist zu einem großen Teil von der psychologischen Sicherheit jedes Einzelnen abhängig, sich ohne Scheu und Risiko ins Team einbringen zu können. Ist dies gewährleistet, so ist die wichtigste Basis für eine wirklich wirkungsvolle und gute Zusammenarbeit geschaffen.

Vor dem sehr aktuellen Hintergrund der COVID-19-Pandemie ist das vorliegende Workshop Konzept auf die Bedarfe einer rein virtuellen Gestaltung hin ausgerichtet und erläutert neben den Fachfragen zum Teamcoaching ebenso die Besonderheiten und Anforderungen an Moderation, Technik und virtuellem Umgang miteinander.

Das Konzept basiert auf dem systemischen Ansatz. Die Interventionen und Übungen sind ressourcen- und lösungsorientiert angelegt und bieten damit insbesondere auch im virtuellen Raum einen geeigneten Rahmen für ein gegenseitiges Kennenlernen. Die Arbeit an der gemeinsamen Zielausrichtung und der wiederum aus der systemischen Perspektive angeleitete Umgang mit Befürchtungen legt sinnvolle Grundsteine für die zukünftige Zusammenarbeit in dem hier beschriebenen heterogenen Team.

Durch Vorab-Interviews des Coachs mit den Teammitgliedern und zwei Aufgaben, die das Team vor dem eigentlichen Workshop erledigen muss, wird das Team in einen Austausch vor dem eigentlichen Workshop gebracht, so dass der virtuelle Einstieg in den Workshop-Tag deutlich vereinfacht wird.

Einleitung

Über zwei Jahre lang hat das Unternehmen Google erforscht was besonders erfolgreiche Teams bei Google ausmacht. Das Prinzip, welches als das bedeutsamste identifiziert wurde, ist das der psychologischen Sicherheit. Google nennt weitere Aspekte erfolgreicher Teamarbeit, psychologische Sicherheit ist jedoch als das wichtigste identifiziert worden. Je sicherer sich die Teammitglieder untereinander fühlen, desto bessere Ergebnisse erarbeitet ein Team für seine Organisation.¹

Definiert wurde der Begriff *psychological safety* bereits 1999 durch die Harvard-Professorin Amy Edmondson. Er drückt aus ob Teammitglieder daran glauben, dass sie untereinander und im persönlichen Umgang Risiken eingehen können. Es geht um gegenseitigen Respekt und Vertrauen unter den Teammitgliedern.² Das Konzept ist hierbei abzugrenzen von dem des Team-Zusammenhalts. Ein guter Zusammenhalt ist für das Entstehen notwendiger Diskussionen und das Aufwerfen kritischer Fragen eher schädlich und führt somit eher zu fehlerhaften Entscheidungen, da kritische Fragen vermieden werden, um die Teamharmonie nicht zu stören.³

Basierend auf den genannten wissenschaftlichen Studien, sind Teams also dann wirksam wenn sie die Unterschiedlichkeit der Teammitglieder und die daraus entstehenden Fragen und Diskussionen als Chance begreifen und sich gleichzeitig gegenseitig, Sicherheit durch einen wertschätzenden persönlichen Umgang geben.

In der vorliegenden Arbeit möchte ich anhand der Konzeption eines virtuell durchführbaren Teambuilding-Workshops einen Weg zeigen wie durch ein wertschätzendes, ressourcenorientiertes Kennenlernen und das Einnehmen eines lösungsorientierten Fokus gepaart mit der Würdigung dessen was an Besonderem im Team vorhanden ist, das Vertrauen in einer Gruppe und die gegenseitige Offenheit im Sinne einer effektiven Zusammenarbeit gefördert werden kann.

Beschreibung Situation und Zielformulierung

Ich bin als IT-Management Beraterin in einem Projekt tätig, in dem die Projektmitglieder aus sehr heterogenen fachlichen Bereichen und mit recht unterschiedlicher Projekterfahrung tätig sind. Das Projekt steht aktuell auf dem Sprung in eine neue Phase, dem sogenannten Pilotbetrieb, welcher dazu dient, Erfahrungen mit einem ersten freundlich gesinnten Kunden zu sammeln. Zu der reinen entwickelnden Projektstätigkeit kommt also die „IT-Betriebstätigkeit“ hinzu, die zusätzliche Anforderungen an die Beteiligten stellt und die auch die Integration eher IT-naher Teammitglieder notwendig macht.

Um den Übergang und die Integration der weiteren Akteure zu vereinfachen ist neben fachlichen Workshops zur Einarbeitung und Befähigung der hier beschriebene Team Workshop geplant. Vor dem Hintergrund der weltweiten sprunghaften Ausbreitung der Coronavirus Erkrankung (COVID-19) und der Notwendigkeit, möglichst ausschließlich von zu Hause aus zu arbeiten wird das Teambuilding neben allen weiteren Tätigkeiten nun ebenfalls virtuell stattfinden.

¹ Vgl. Rozovsky, Julia. „The five keys to a successful Google team“, in: reWork.withgoogle.com, 17.11.2015, <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>, letzter Zugriff: 29.03.2020. [online]

² Vgl. Edmondson, Amy. „Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.“ *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no. 2, 1999, S. 351. JSTOR, www.jstor.org/stable/2666999. letzter Zugriff: 29.03.2020. [online]

³ Vgl. Janis, Irving Lester. „Groupthink : psychological studies of policy decisions and fiascoes“, (1982) in: Espace.library.uq.edu.au, <https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:734003>, letzter Zugriff: 29.03.2020 [online]

Grundsätzliches zum Teamcoaching und konkrete Zielsetzung

Die Haltung und die Methoden, die wir in der Ausbildung zum systemischen Coach gelernt und verinnerlicht haben, ermöglichen auch im Teamkontext und bei der Arbeit mit mehreren Personen die Weiterentwicklung Einzelner als auch die Verbesserung der Zusammenarbeit des Teams.

Für die Arbeit mit mehreren Personen, beauftragt durch eine Einzelperson, wie beispielsweise die Abteilungsleiterin, ist es zielführend, das Team oder zumindest einzelne Mitglieder vorab kennenzulernen und deren persönliche Sicht und Situationswahrnehmung zu verstehen. Dieser Vorabkontakt kann dazu genutzt werden, sich den Auftrag sozusagen ein zweites Mal durch das Team abzuholen. Dies trägt dann dazu bei, sich besser aufeinander einlassen zu können und ist eine sehr hilfreiche Basis für die Arbeit im Workshop. Auch hier spielt Vertrauen eine zentrale Rolle. Finden Coach und Team in einen guten Kontakt und wird dieser Kontakt, auch Rapport genannt, während der Zusammenarbeit aufrechterhalten, so ist eine Weiche für eine erfolgreiche gemeinsame Arbeit an der Weiterentwicklung des Teams gelegt. Der Coach muss sich bewusst sein, dass er insofern stets „multiparteilich“⁴ bleiben muss, also alle Angebote der Teammitglieder als wertvoll erachtet und sich unter keinen Umständen von einigen oder einzelnen instrumentalisieren lässt.

Während meiner beruflichen Tätigkeit habe ich vielfach erlebt, dass Projekte hinter ihren Möglichkeiten bleiben, weil das Zusammenspiel der beteiligten Personen nicht vertrauensvoll, ressourcen- und lösungsorientiert ist, sondern auf Überforderung und Unsicherheit fußt, die zu Abgrenzung und Schuldzuweisungen führt. Den Blick zu öffnen auf das was an Gutem vorhanden ist, auf das was ein jeder in seiner Individualität mitbringt und wie alle als Team davon profitieren können, weil man sich gegenseitig ergänzt, ist das hier verfolgte Ziel und soll durch die im Folgenden beschriebenen Übungen unterstützt werden.

⁴ Vgl. Dierolf, Kirsten. „Lösungsfokussiertes Teamcoaching“, Solutions Academy Verlag, Mai 2013, S. 50

Vorgehensbeschreibung

Im Folgenden beschreibe ich das Konzept zum Ablauf des Teambuildings in der vorliegenden konkreten Kundensituation. Die praktische Durchführung des Workshops liegt noch in der Zukunft und kann daher im Rahmen dieser Abschlussarbeit leider nicht kritisch gewürdigt werden.

Vorab-Interview mit den Teammitgliedern

Mit der Methodik Vorab-Interview verfolge ich drei Ziele. Erstens möchte ich den persönlichen Kontakt herstellen bzw. verstärken, zweitens die Anliegen aus Sicht der Teammitglieder verstehen und drittens möchte ich mir den Auftrag zur Durchführung des Team-Workshops nochmals von den Teammitgliedern holen wie oben erläutert. Dies ist für mich hier besonders wichtig, da ich dem Team bislang in der Rolle IT-Management Beraterin bekannt bin und ich für den Team Workshop in die Rolle des Coachs wechseln möchte. Dies ist aus meiner Sicht möglich, da der Team Workshop sich nicht mit Fragen hinsichtlich der IT-Fachlichkeit beschäftigen wird. Meine Expertise als Beraterin tritt somit stark in den Hintergrund und der Rollenwechsel kann gelingen, wenn das Team diesen akzeptiert und ermöglicht.

Die Vorab-Interviews finden telefonisch statt und stellen folgende Fragen in den Mittelpunkt:

Frage	Absicht hinter der Frage
1. Abfrage Zuversichtsskala (1-10) a. 1 steht für: Ich glaube, dass die Zusammenarbeit mit den Kollegen sehr schlecht funktionieren wird. b. 10 steht für: Ich glaube, dass die Zusammenarbeit mit den Kollegen sehr erfolgreich werden wird.	Durch den Skalenwert erhalten wir eine Basiszahl, die ein jeder am Ende des Teamworkshops nochmal für sich selbst abgleichen kann. Zudem ermöglicht diese erste Frage den Einstieg hin zur Ressourcenorientierung (siehe Frage 2).
2. Die Einordnung auf der Skala nachfassen: „Was gibt Ihnen das Vertrauen, dass Sie sich auf dem Skalenwert x einsortieren und nicht auf einer niedrigeren Zahl?“	Der Fokus des Coachee wird auf das ausgerichtet was an Gutem bereits da ist, so dass er daraus weitere Zuversicht schöpfen kann. Dadurch wird die weitere Arbeit erleichtert, weil sein Denken schon auf das Positive eingestellt wird und nicht nur im Negativen verharret.
3. Die gute Fee/ der Zauberer: Stell Dir vor heute Abend wird auf einmal eine gute Fee oder ein Zauberer vor Deinem Bildschirm auftauchen und Dir sagen ‚Du darfst Dir drei Dinge von Deinen Kollegen wünschen‘. Es gibt dabei nur eine Voraussetzung, damit Deine drei Wünsche in Erfüllung gehen: Du musst diese Dinge zuerst für Deine Kollegen tun. Welche drei Wünsche hast du?	Auch diese Frage ermöglicht, den Blick nach vorne, auf das Wünschenswerte und Gute hin auszurichten. Sie fördert die Reflektion der eigenen Bedürfnisse und fördert zudem die Einsicht, dass eine gute Zusammenarbeit von allen mitgestaltet werden muss und jeder den ersten Schritt tun kann.
4. Zu guter Letzt: Was muss passieren, dass Du aus dem Team Workshop herausgehst und denkst „das war gut!“?	Die Frage dient der Auftragsklärung und lässt den Coach besser verstehen worin die Erwartungshaltung des Coachees besteht.

Besondere Vorbereitungen zur virtuellen Durchführung

Die technologische Basis für den virtuellen Teamworkshop ist ein Tool zur kollaborativen verteilten Zusammenarbeit, wie neben vielen anderen beispielsweise Zoom, Skype, MS Teams oder Cisco Webex. Ich werde zwei der Plattformen vorbereiten, damit wir bei technischen Problemen zügig wechseln können. Mit einer Vorabanfrage sichere ich ab, dass alle Teilnehmer über das notwendige Tool verfügen oder sich online einwählen können.

Insbesondere im Unternehmenskontext muss vorab geprüft werden ob die Zugriffe aus dem abgesicherten privaten Unternehmensnetz möglich sind. Zudem werde ich eine separate Audioverbindung über Telefon anbieten, damit die Datenbandbreite für die Videoverbindung und das Screensharing ausgenutzt werden kann.

Da es dennoch oftmals zu Problemen führt, wenn alle eine Videoverbindung aufbauen, werden die Teilnehmer gebeten, prophylaktisch ein persönliches Bild in das Collaboration-Tool hochzuladen, damit wir uns gegenseitig zumindest statisch sehen können falls Video nicht immer geht.

Auch die Moderation während des Workshops muss die virtuelle Zusammenarbeit gesondert berücksichtigen. Neben großzügigeren Zeitslots für die einzelnen Teamaufgaben, muss auch immer wieder abgefragt werden ob alle technisch zurechtkommen und bei Bedarf Unterstützung angeboten werden. Da das virtuelle Verfahren auch die Wahrnehmung von Reaktionen der Teilnehmer nicht ausreichend gut unterstützt, bitte ich die Teilnehmer auch gerne zwischendurch ihr Feedback und ihre Fragen in das Chat-Fenster einzutragen. Ein Daumen hoch oder Daumen runter signalisiert anstelle von Mimik oder Gestik im direkten Kontakt. Daraufhin kann die Moderation darauf eingehen oder zunächst darauf verzichten wie im persönlichen Kontakt auch.

Inhaltliches im Vorfeld

Essentiell bei einem Teambuilding Workshop ist das gegenseitige Kennenlernen, insbesondere auch außerhalb des immer gleichen Kontextes. Um ein Kennenlernen auch in der virtuellen Annäherung möglichst wirksam zu gestalten, habe ich mir überlegt bereits vor dem eigentlichen Workshop den Prozess des gegenseitigen Aufeinanderwirkens in Gang zu setzen.

Folgende Maßnahmen werden vorab eingeleitet:

Übung	Erläuterung und Ziel
<p>Vorstellungsrunde per E-Mail</p> <p>Jeder stellt sich per E-Mail in der Runde der Teammitglieder vor, sendet mindestens ein Foto von sich mit und beantwortet möglichst folgende Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Name, Position, bisheriger Werdegang, ... • Was sagen meine Freunde über mich? • Mein Lieblings-Fettnäpfchen: Was ist mir schon mal passiert worüber ich heute lachen kann? • Wie verbringe ich einen besonders schönen Tag? • Was wünsche ich mir für das neue Team? 	<p>Bei den Fragen ist es wichtig, dass diese einerseits etwas aus der Reserve locken, um die Vorstellung spannender und lockerer zu machen und andererseits müssen sie auf die Teilnehmer abgestimmt sein, damit sie nicht zu einer Blockadehaltung führen, indem persönliche Grenzen überschritten werden.</p> <p>Das Ziel besteht darin, schon vorab eine persönliche und aufgelockerte Atmosphäre herzustellen. Das ist hier insbesondere sinnvoll, da die Mitarbeiter an unterschiedlichen Standorten arbeiten und sich tatsächlich größtenteils noch nicht kennen.</p>
<p>Pärchen-Interviews</p> <p>Es werden möglichst über die bisher bestehende Teamgrenze hinaus jeweils Zweierpärchen gebildet, die sich in einem Vorab-Telefonat gegenseitig interviewen. Im Team-Workshop sollen sich die Interviewpartner</p>	<p>Die Zweierpärchen finden im intimeren Raum eines Telefonats einen tieferen persönlichen Zugang zueinander. Die positiven Leitfragen ebnen wiederum den Weg zu einer positiven Wahrnehmung des Gegenübers.</p>

<p>dann mit den erworbenen Informationen gegenseitig vor dem Rest der Teilnehmer vorstellen. Vorgabe: es muss individuell passend sein, aber ausschließlich im allerbesten Licht. Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Vorzüge habe ich am anderen besonders stark wahrgenommen? • Welche Stärken bringt er oder sie ins Team ein? 	
---	--

Ablauf des Workshops

Beginn (Dauer)	Übung	Erläuterung und Ziel
<p>9:00 Uhr (45 Min.)</p>	<p>Technischer Check in, Begrüßung durch die Moderatorin sowie Organisatorisches:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agenda inkl. Pausen vereinbaren • gemeinsame Workshop-Regeln vereinbaren, z.B. <ul style="list-style-type: none"> ○ möglichst wenig Ablenkung durch parallele Telefonate oder andere Arbeiten nebenher ○ Fragen und Feedback bitte parallel ins Chatfenster schreiben – so können sie leicht eingeworfen werden und Moderatorin kann sie entsprechend direkt oder etwas zeitversetzt aufgreifen ○ Pünktliche Rückkehr aus den Pausen ○ Kamera an ○ Weitere Anregungen aufnehmen... • Zitat zur Einstimmung in den Tag - Thomas Jefferson: „Wenn sich zwei Menschen begegnen und jeweils ein Geldstück austauschen, hat danach jeder wieder ein Geldstück. Aber wenn jeder dem anderen eine Idee anbietet, haben beide danach (mindestens) zwei Ideen.“ 	<p>Gerade im virtuellen Workshop ist es notwendig, etwas mehr Zeit für das Organisatorische am Anfang einzuplanen und auch die Workshop-Regeln sind umso wichtiger, da die Teilnehmer im Home-Office nicht nebenbei wieder in die Gruppe geholt werden können oder Handzeichen und Gestik zur einfachen Kommunikation eingesetzt werden kann.</p> <p>Das Zitat befördert inhaltlich einen offenen und wertschätzenden Umgang und hat durch das Setzen an den Anfang des Tages, die Chance die „Tonart“ für den Tag zu prägen und somit in den jeweiligen Interaktionen wahrnehmbar mitzuschwingen.</p>
<p>9:45 Uhr (90 Min.); jeder 5-10 Min.</p>	<p>Vorstellungsrunde:</p> <p>Die Telefon-Interviewpartner stellen sich gegenseitig vor: passend, individuell, aber ausschließlich im allerbesten Licht! Jeder hat 5 – 10 Min. Zeit.</p>	<p>Der Fokus auf das Positive schenkt demjenigen, der vorgestellt wird, ein Gefühl der Wertschätzung und des ‚Wahrgenommen Werdens‘ und gleichzeitig lenkt es den Fokus des Teams auf die positiven Seiten des</p>

		Gegenübers. Die Ressourcenorientierung wird verstärkt und es wird wahrgenommen was derjenige Gutes ins Team einbringt.
(5 Min.) 11:20 Uhr (90 Min.; 2x 45 Min.)	<p>Pause</p> <p>Gruppenübung: Das gemeinsame Ziel</p> <p>Aufteilung in zwei gemischte Teilgruppen. Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Worin ergänzen wir uns gegenseitig mit unserer unterschiedlichen fachlichen Herkunft und Ausrichtung? • Worin besteht unser gemeinsames Ziel? • Wie können erste praktische Schritte für die Verwirklichung unseres Ziels aussehen? <p>Die Gruppen haben 45 Minuten Zeit, um an den Fragen zu arbeiten und die Ergebnisse zu dokumentieren.</p> <p>Danach 45 Min. gegenseitiges Vorstellen, Diskussion und Würdigung der Ergebnisse in der Großgruppe.</p>	<p>Zur Umsetzung werden die Gruppen in zwei separate virtuelle Nebenräume geleitet. Die Moderatorin ist mal bei der einen, mal bei der anderen Gruppe.</p> <p>Ziel ist es, den Fokus auf das größere gemeinsame Ziel zu lenken und sich der gemeinsamen Stärken zur Zielerreichung bewusst zu werden.⁵</p>
12:20 Uhr (60 Min.; 10 Min. Puffer)	Mittagspause	
13:30 Uhr (120 Min.)	<p>Fokusarbeit: Meine Befürchtungen</p> <p>1. Jeder für sich – 15 Min.: Im Hinblick auf die Zusammenarbeit im Team: Was treibt mich um? Worin liegen meine Befürchtungen?</p> <p>Bitte jeweils per Mail an Moderator</p> <p>10 Min. Pause – Moderatorin gruppiert währenddessen die Einsendungen und bereitet sie auf</p> <p>2. Moderatorin macht die Einsendungen anonymisiert in der Gruppe transparent. Es werden Gruppen ausgelost, die zu den jeweils zugeordneten Befürchtungen folgende Fragen beantworten müssen:</p> <p>(1) Was müssten wir tun, damit genau das eintritt?</p> <p>(2) Ein halbes Jahr gemeinsamer Arbeit ist vorbei, die Befürchtungen erweisen sich als nicht eingetreten ☺: Wie haben wir das geschafft?</p>	<p>Nachdem der Vormittag eher lösungs- und ressourcenorientiert ausgelegt war, soll diese Übung den Ausgleich schaffen und Ambivalenz zulassen, damit keine Abwehrhaltung entsteht. Befürchtungen werden in den Gruppen diskutiert, reflektiert und damit auch handhabbarer wenn sie in der praktischen Zusammenarbeit tatsächlich als eingetroffen wahrgenommen werden.</p> <p>Die Auseinandersetzung zeigt zudem, dass es für eine gute Zusammenarbeit und für das Erreichen der gesetzten Ziele hilfreich ist, eigene Befürchtungen klar zu äußern. Die anonymisierte Form hilft hierbei, einen einfachen Einstieg zu finden.</p> <p>Die Frage (1) reflektiert eigene mögliche negative Handlungen</p>

⁵ Vgl. Schmidt, Gunther. „Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten“, Carl Auer Verlag, 8. Auflage, 2019, S. 394

	<p>Gruppenarbeit 45 Min.</p> <p>Vorstellung der Ergebnisse im Team und Diskussion 50 Min.</p>	<p>humorvoll, angelegt als paradoxe Intervention.</p> <p>Die Frage (2) lenkt den Blick dann wieder lösungsorientiert auf den positiven Weg hin zu einer guten Zusammenarbeit.</p>
15:30 Uhr (15 Min.)	Pause	
15:45 (30 Min.)	Abschluss	
	<p>Jeder darf einen Wunsch an die Gruppe äußern und gleichzeitig benennen was er im Austausch dafür einbringt.</p> <p>Erneute Einordnung der persönlichen Zuversicht zur gemeinsamen Teamarbeit auf der Skala von 1-10.</p>	<p>Die Abschlussrunde wird noch einmal persönlich, in dem jeder aus sich heraus einen Wunsch äußern darf. Gleichzeitig stärkt sie auch das Verständnis, dass ein gutes Team vom Geben und Nehmen lebt und es ein jeder mit in seiner Hand hat.</p> <p>Die wiederholte Einordnung auf der Zuversichtsskala dient dazu, eine Veränderung und einen Fortschritt im persönlichen Erleben wahrzunehmen und für sich selbst auf den Punkt zu bringen.</p>
16:15 Uhr (15 Min.)	Feedback und Abschied	

Fazit

Ein Teambuilding virtuell durchzuführen, klingt zunächst nach einer eher zweitrangigen Art und Weise, Teams und deren Mitglieder einander nahe zu bringen. Der persönliche Kontakt ist schlichtweg erstmal nicht vorhanden und vielen scheint dies als erste Voraussetzung für ein Teambuilding, welche in den letzten Jahren ja oft eher Event-Charakter haben mussten, indem sich die Beteiligten mittels Lianen von Bäumen im Dschungel der umgebenden Großstädte stürzten.

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass zwischenmenschlicher Austausch auf vielen Wegen und auch durchaus im virtuellen Raum möglich ist und unterstützt werden kann. Da man die anderen Teilnehmer jedoch nur in eingeschränktem Maße wahrnehmen kann, begünstigt das verteilte Arbeiten Unsicherheit im Umgang miteinander. Das lösungsorientierte Vorgehen eignet sich hierbei insbesondere gut für virtuelle Teammaßnahmen. Da die grundlegende Botschaft der lösungsorientierten Zusammenarbeit Akzeptanz ist, werden Ängste durch diese Grundmelodie des gegenseitigen Annehmens und Wertschätzens gemildert.⁶

Gegenseitiges Kennenlernen, einander Wertschätzung zeigen, sich zu Befürchtungen äußern zu können und gemeinsam Wege eines guten Umgangs zu erarbeiten, ist etwas, das daher nicht notwendigerweise von körperlicher Nähe begünstigt wird. In Lösungen zu denken und gegenseitige Wertschätzung zeigen als auch zu spüren ist durchaus medial vermittelbar.

Leider ist es dieser Arbeit aufgrund der zeitlichen Abhängigkeiten nicht möglich, die praktische Umsetzung des Workshops zu reflektieren. Dies sollte separat durchgeführt werden, um einen Lerneffekt erzielen zu können.

Zudem erscheint es empfehlenswert, nach einiger Zeit ein Follow-up durchzuführen, um die Entwicklungen im Team weiterhin lösungsorientiert zu begleiten.

⁶ Vgl. Dierolf, 2013, S. 187

Literaturverzeichnis:

Dierolf, Kirsten. „Lösungsfokussiertes Teamcoaching“, Solutions Academy Verlag, Mai 2013

Edmondson, Amy. „Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.“ *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no. 2, 1999, pp. 350–383. JSTOR, www.jstor.org/stable/2666999. letzter Zugriff: 29.03.2020.

Rozovsky, Julia. „The five keys to a successful Google team“, in: [reWork.withgoogle.com](http://rework.withgoogle.com), 17.11.2015, <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>, letzter Zugriff: 29.03.2020.

Schmidt, Gunther. „Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten“, Carl Auer Verlag, 8. Auflage, 2019