



# **TEAM COACHING IN DER NEUEN**

## **WELT DER ARBEIT**

Abschlussarbeit im Rahmen der systemischen  
Coaching Ausbildung bei InKonstellation

**Nadine Simon, Juli 2022**

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
Zusammenfassung.....	3
1. Intro: Warum wir Teams und nicht nur Führungskräfte stärken müssen.....	4
2. Die Bedeutung von Teams und Team Coaching.....	5
3. Grundlagen für erfolgreiche Teams.....	7
3.1 Die Theorie der Bedürfnisse nach David McClelland .....	7
3.2 Google's Projekt Aristoteles .....	8
3.3 Psychologische Sicherheit und Dysfunktionen eines Teams .....	9
4. Fazit und Implikationen für das Team Coaching .....	10
Quellenverzeichnis .....	13

## **Zusammenfassung**

COVID hat die Entwicklungen in Richtung einer neuen Arbeitswelt stark beschleunigt. Die damit einhergehenden Anforderungen an Zusammenarbeitsmodelle führen zu einer Dezentralisierung und dadurch zum Teil auch Desorientierung von Teams, die sich reaktiv hybriden Arbeitsstrukturen anpassen mussten. Trotz oder gerade durch die gewonnenen Freiheiten, die die Selbstorganisation, das Wegfallen von Hierarchien und das Arbeiten von überall ermöglichen, fühlen sich viele überfordert. Es sind nicht mehr die Führungskräfte, sondern Teams und Mitarbeitende, die Coaching bedürfen, um zufrieden und effektiv zusammenzuarbeiten. Ein Team Coach kann hier aus einer externen Perspektive Aufklärung zu den Fähigkeiten, Arbeitsweisen und Zielsetzungen im Team schaffen. Die Art der Coaching Intervention kann sich zunächst an den Phasen der Teamentwicklung sowie an den wissenschaftlich fundierten Attributen für erfolgreiche Teams orientieren: Psychologische Sicherheit, Verlässlichkeit, Struktur/Übersichtlichkeit, Sinn und Einfluss/Effekt. Auf Basis dieser und weiterer Erkenntnisse aus der Organisationspsychologie und Soziologie lassen sich Implikationen für das Team Coaching neuer und bestehender Teams ableiten, die im Fazit beispielhaft und ohne den Anspruch auf Vollständigkeit dargeboten werden. Herauszustellen sind hierbei die Anwendung des Kernquadrant-Modells nach Daniel Ofman (1993) sowie Fragestellungen zur Analyse und Hypothesenprüfung hinsichtlich existierender Teamdynamiken.

## 1. Intro: Warum wir Teams und nicht nur Führungskräfte stärken müssen

Die Auswirkungen durch COVID sind für jeden Einzelnen von uns nachhaltig spürbar sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext. Es war vor allem eine Zeit geprägt durch „Social Distancing“, der physischen Entfernung voneinander auf der einen und des virtuellen Zusammenrückens auf der anderen Seite – ein Widerspruch der bis heute auf die Dynamiken von Teams sowie die Entstehung eines Zugehörigkeitsgefühls einwirkt. Dies trifft insbesondere auf Organisationen zu, die sich in diesem Zuge mit der Dezentralisierung von Teams und der Errichtung hybrider Arbeitsstrukturen konfrontiert sahen. Die Folge: Ein notwendiger Umbruch in der gesamten Aufbau- und Abbauorganisation. Seitdem richtet sich die Aufmerksamkeit verstärkt auf das Thema Führungskräfteentwicklung als Ausgangspunkt der Ausgestaltung einer neuen Welt der Arbeit. Zwar steht Führung als wichtiger Faktor der Organisationskultur zurecht im Fokus der Literatur und Coaching Aktivitäten. Doch angesichts der Schnelllebigkeit und Unvorhersehbarkeit äußerer Umstände in der sogenannten VUCA<sup>1</sup> Welt müssen wir uns die Frage stellen, ob Führung nicht weg von einem einzelnen Individuum hin zum Kollektiv weitergedacht werden muss. Betrachtet man beispielsweise die extremen Anforderungen an selbstorganisierte Teams, die sich im Homeoffice über neue Kommunikationskanäle und zum Teil ohne Anleitung neu zusammenfinden mussten, wird klar, dass die Befähigung des Kollektivs nicht vernachlässigt werden darf. Dazu kommen häufigere Neu-Konfigurationen von Teams durch wechselnde Großprojekte und somit wechselnde Systeme die jedes Mal Raum für neue Bedarfe und/oder Konflikte geben.

Unsere Arbeitsweise verändert sich also immer mehr in eine Richtung, die die Fähigkeit zur Kollaboration und Selbstführung zu Kernkompetenzen werden lässt. In einer Harvard Studie fand man heraus, dass Mitarbeiter mehr als drei Viertel des Arbeitsalltags mit kollaborativen Aktivitäten oder der Kommunikation mit Kollegen verbringen (vgl. Villinski, 2016). Menschen mit unterschiedlichen Skillsets und aus verschiedensten Kulturkreisen mit crossfunktionalen Ausrichtungen müssen in der Lage sein, miteinander arbeiten zu können und gleichzeitig ihr volles Potential zu entfalten. In „Reinventing Organizations“ definiert Frederic Laloux (2016) in diesem Zuge ein Zielbild für eine zukunftsfähige Organisation und spricht von sogenannten „Teal Organizations“, die sich als fluides, lebendes System mit ihren Mitarbeitenden verändern, für die Verwirklichung, Nachhaltigkeit, Variabilität und das Verfolgen einer Sinnhaftigkeit im Fokus steht. Laloux geht dabei von funktionierenden selbstorganisierten Teams aus, die sich in natürlichen Hierarchien bewegen und durch kollektive Intelligenz leiten lassen. Eine solch „evolutionäre“ Organisationsgestaltung, die anerkennt, dass jede Pyramidenstruktur angesichts steigender Komplexität obsolet wird,

---

<sup>1</sup> V = Volatilität, U = Unsicherheit, C = Komplexität, A = Ambiguität/Mehrdeutigkeit

lässt sich allerdings nur dann erfolgreich implementieren, wenn Menschen empathisch und nachhaltig zusammenarbeiten, und Praktiken sowie Strategien entwickeln, die eine Vorgesetztenstruktur ersetzen (S.63).

Hierbei stellt sich nun die Frage, wie man Teams dabei unterstützen kann, die neue Arbeitssituation zu bewältigen und welchen Einfluss Coaching auf die Teamfindung und -entwicklung nehmen kann.

## 2. Die Bedeutung von Teams und Team Coaching

Angesichts des Paradigmenwechsels in der Arbeitswelt, nicht nur zuletzt durch die Pandemie, sondern auch den aufsteigenden Wunsch nach sinnstiftender Arbeit, kann Team Coaching dabei helfen, ein neues Mindset zu entwickeln, Guidance in unsicheren Zeiten zu geben und eine effektivere Zusammenarbeit zu fördern.

Beim Team Coaching geht es darum, Räume zu schaffen, in denen Teammitglieder sich vernetzen, zusammen denken und ihre Arbeitsweisen hinterfragen können. Wie oben beschrieben ist einer der angestrebten Effekte in dem Zusammenhang, Selbstorganisation zu ermöglichen, um auch ohne starre Hierarchien Orientierung zu finden. Laloux (2016) bezeichnet das als einen Übergang, von „demand and control“ hin zu „sense and respond“ und vergleicht die Organisation in Teams mit dem Bild eines Schwarms von Vögeln:

„There can be hundreds of thousands of birds in a flock, flying at high speed. And in the blink of an eye, when a predator appears, this whole dense cloud changes direction. How do the birds avoid mass collisions? It's almost a miracle. Hierarchy and centralized decision-making could never master this level of speed and complexity.“ (S. 60)

Es ist wohl die größte Herausforderung für den Team Coach ein solches „Sensing“ im Team zu fördern, vor allem in der virtuellen Welt, in der sich menschliche Bindungen durch getrennte Standorte weniger nachhaltig anfühlen oder auch da, wo Teams häufig ohne jegliches Mentoring neu zusammengeworfen werden. Um sich der Herausforderung zu stellen, ist es zunächst wichtig ein grundlegendes Verständnis davon zu haben, was ein Team ausmacht. In „The Wisdom of Teams“ geben Katzenbach und Smith (1993) eine Definition von Teams, die auch für die heutige Zeit eine valide Richtlinie darstellt:

„A Team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals and approach for which they hold themselves mutually accountable.“

Laut Untersuchungen ist die optimale „Zahl an Gruppenmitgliedern“ fünf bis acht, wenn ein Team strategische Entscheidungen treffen soll. Eine höhere Zahl verlangsamt die Entscheidungsprozesse und erschwert somit die Fähigkeit zur Selbstorganisation.

Mit „sich ergänzenden Fähigkeiten“ sind hierbei nicht nur die vor allem im Recruiting im Vordergrund stehenden technischen und funktionalen „Skills“ gemeint, sondern auch die interpersonelle Kompetenz.

Auffallend ist, dass damals schon der heute oft zitierte „Purpose“, also ein höheres gemeinsames Ziel jenseits der reinen Gewinnerzielung, als ein wichtiges Kriterium für funktionierende Teams galt.

„Approach“ beziehen Katzenbach und Smith (1993) auf die Arbeitsweisen und damit Fragestellungen wie: Wer übernimmt die Führung für welches Arbeitspaket? Wie werden Informationen geteilt? Wie Entscheidungen getroffen? [...] (vgl. Woudstra, 2021)

„Verantwortung“ ist wiederum stark an Commitment und Vertrauen geknüpft. Punkte die wir im Folgenden noch näher als Grundlagen für den Erfolg von Teams beleuchten werden.

Wie gestaltet sich der Fokus und Wirkungsbereich für den Team Coach angesichts dieser Definition? Grundvoraussetzung für das Coaching eines Teams ist also zuallererst festzustellen, ob das Team sich auch als solches wahrnimmt. Nach Woudstra (2021) kann dies durch folgende Fragestellungen, die ein Grundverständnis zu Fähigkeiten, Arbeitsweisen und Zielsetzungen im Team geben, evaluiert werden:

- Ist das Team und seine Mitglieder klar abgegrenzt und das allgemeine Bewusstsein darüber voranzusetzen?
- Was ist der klare und verbindliche Purpose der Zusammenarbeit im Team?
- Hat das Team die richtigen Menschen mit den richtigen Fähigkeiten, Wissen und kollaborativen Mindset, um einem kollektiv festgelegten Ziel nachzukommen?
- Wie genau gestaltet sich die Kollaboration, um den Purpose zu erreichen?
- Inwiefern kann jedes Teammitglied seine Stärken nutzen und ausleben?
- Ist das Team als Ganzes verantwortlich für das Ergebnis?
- Inwiefern führt das Team die ursprünglichen Aufgaben eines Teamleiters aus (wie zum Beispiel das Management des externen Teamumfelds)?

Aufbauend auf den sich daraus ergebenden Output, arbeitet der Coach mit dem Team zusammen, damit es schließlich seine kollektive Kraft zur Erreichung seiner Ziele und seines Potentials zur Vernetzung und Zusammenarbeit freisetzen kann (vgl. Team Coaching Studio, 2022).

Um den Team Coach in dieser Aufgabe zu befähigen, lohnt es sich einen Blick auf die Bedürfnisse, mögliche Dysfunktionen und Teamdynamiken für effektive Teams zu werfen.

### **3. Grundlagen für erfolgreiche Teams**

Um die Kriterien erfolgreicher Teams herauszuarbeiten, ist zunächst die Tatsache anzuerkennen, dass Teams sich im Laufe ihres Lebenszyklus verändern. Eines der bekanntesten Modelle zum Verständnis der Vorgänge in Gruppen ist Tuckman's „Phasen der Teamentwicklung“ (1965): Forming, Storming, Norming, Performing & Adjourning (zu Deutsch: Kontakt, Konflikt, Kontrakt, Kooperation und Auflösungsphase). Dadurch wird deutlich, dass Teams, angesichts der Diversität ihrer Mitglieder nicht von Tag eins an konfliktfrei zusammenfinden, sondern durch verschiedene Phasen gehen, bis sie zu einem funktionierenden System werden: Von der Kennenlernphase, über erste Konfrontationen, Vereinbarungen zur Organisation und Regeln bis hin zur Leistungserbringung und Eigenständigkeit. Im Hinblick auf befristet gebildete Teams ist auch die Art und Weise der Auflösung nicht zu vernachlässigen, die mit dem Projekt auch die damit verbundenen zwischenmenschlichen Beziehungen abschließt. In jeder dieser Phasen bieten sich entsprechende Theorien zur Analyse der Team Effektivität und Zufriedenheit an, was im Folgenden anhand ausgewählter Modelle<sup>2</sup> näher erläutert wird.

#### **3.1 Die Theorie der Bedürfnisse nach David McClelland**

McClelland baut in seinem Buch „Achieving society“ (1961) auf die Arbeit von Maslow und seiner Bedürfnispyramide auf. Er vertritt die Ansicht, dass Bedürfnisse und Motivatoren erst das Ergebnis von Sozialisation sind und im Laufe des Lebens erlernt werden. Somit unterscheidet sich die Theorie von Maslow, der davon ausgeht, dass alle Menschen dieselbe oder ähnlich ausgeprägte Motivationsstruktur haben. Nach McClelland bestehen dabei von Mensch zu Mensch, und somit auch in Teams, Unterschiede in der Ausprägung der folgenden Bedürfnisse:

1. Leistungsstreben
2. Machtstreben
3. Zugehörigkeitsstreben

In der Zusammenarbeit im Team ist es wichtig zu verstehen, wer von welcher Perspektive angetrieben wird und inwiefern sich die eigenen Bedürfnisse, denen bestimmte Werte zugrunde liegen, im Verhalten und in der Kommunikation untereinander abzeichnen. Es lohnt

---

<sup>2</sup> kein Anspruch auf Vollständigkeit

sich also, Motivatoren im Team zu schaffen, die die Eigenschaften der einzelnen Teammitglieder miteinbeziehen. Doch auch hier reicht der Fokus auf das Individuum nicht aus, wie Google in einer Studie aufzeigte, aus der hervorgeht, dass Teameffektivität weniger von Einzelnen abhängt, sondern vielmehr von der Arbeitsweise miteinander.

### 3.2 Google's Projekt Aristoteles

2016 startete Google ein Forschungsprojekt mit dem Ziel, herauszufinden, was genau ein Team bei Google effektiv macht. Die Top Executives nahmen an, dass das beste Team aus der Kombination der besten Leute besteht – was „Projekt Aristoteles“<sup>3</sup> auf die Probe stellen sollte. Es wurden die Dynamiken und Zusammensetzung von 180 Teams, sowohl leistungsstarke als auch dysfunktionale, anhand von Effektivitätsmaßstäben analysiert und durch qualitative Interviews der Teammitglieder ergänzt. Das People-Analytics-Forscherteam stellte dabei fünf Effektivitätssäulen auf, die vermehrt in den überdurchschnittlichen Teams identifiziert werden konnten (vgl. Duhigg, 2016):

1. **Psychologische Sicherheit:** „Wenn ich im Team einen Fehler mache, wird mir das nicht übelgenommen.“
2. **Zuverlässigkeit:** „Wenn meine Kollegen sagen, dass sie etwas tun, halten sie sich auch daran.“
3. **Struktur und Übersichtlichkeit:** „Unser Team hat einen effektiven Entscheidungsfindungsprozess.“
4. **Sinn:** „Die Arbeit, die ich für das Team mache, ist bedeutungsvoll für mich.“
5. **Einfluss/Effekt:** „Ich verstehe, wie die Arbeit unseres Teams zum Erfolg des Unternehmens beiträgt.“

(Stübig-Schimanski, 2016)

Auch wenn die Studie von Google vor der Pandemie stattfand und sich nicht eins zu eins auf andere Unternehmen übertragen lässt, ist dennoch hervorzuheben, dass beispielsweise die räumliche Nähe zum Arbeitsplatz, die individuelle Leistung oder der Arbeitsumfang, wie viele Führungskräfte annehmen würden, keinen bedeutenden Einfluss auf die Teameffektivität nehmen.

Somit gibt „Aristoteles“ eine gute Orientierung zur Ergreifung von Maßnahmen, um die Arbeit im eigenen Team zu verbessern. Da psychologische Sicherheit als wichtigster Faktor identifiziert wurde, stellt sich die Frage, wie im Team Coaching diese nicht nur gefördert, sondern als kulturelles Gefühl auch messbar gemacht werden kann.

---

<sup>3</sup> Der Name der Studie bezieht sich auf das Zitat des Philosophen Aristoteles: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“

### 3.3 Psychologische Sicherheit und Dysfunktionen eines Teams

In Folge der Studienergebnisse von Google rückte das Thema der psychologischen Sicherheit immer stärker in den Fokus der Forschung. Die Harvard Professorin Amy Edmondson sieht psychologische Sicherheit als Indikator für die Kultur einer Gruppe: „[It’s] a sense of confidence that the team will not embarrass, reject or punish someone for speaking up.“ (zitiert nach Duhigg, 2016). Auch Patrick Lencioni beschäftigte sich bereits 2002 mit den fünf Dysfunktionen eines Teams und gewann wertvolle Einblicke durch das Coaching tausender CEOs und Fortune 500 Management Teams. Darunter die Erkenntnis, dass eine Vertrauensbasis und Verletzlichkeit unter Teammitgliedern als Grundvoraussetzung gegeben sein muss sowie nachfolgend die Bereitschaft, respektvoll und offen Konflikte anzusprechen, die konstruktive Diskussionen fördern (vgl. Lencioni, 2012). Lencioni’s Thesen zahlen somit ebenfalls in die Wichtigkeit psychologischer Sicherheit ein und stellen zusätzlich fehlendes Engagement, Scheu vor Verantwortung und eine mangelhafte Ergebnisorientierung als weitere Dysfunktionen heraus (siehe Abbildung 1).



Abbildung 1: Die 5 Dysfunktionen eines Teams nach Patrick Lencioni

Auf dieser Grundlage und basierend auf weiteren wissenschaftlichen Erkenntnissen der Harvard Business School rund um das Thema der Organisationspsychologie entwickelte die Beratung FablePlus eine App, die die psychologische Sicherheit und Leistungsfähigkeit von Teams misst (vgl. FablePlus, 2022). Dabei beantworten Teammitglieder Skalenfragen, die u.a. Aufschluss darüber geben, wie wohl sie sich im Team fühlen, nach Hilfe zu Fragen, Risiken einzugehen oder bestehende Strukturen zu hinterfragen. Das Ergebnis lässt sich am Ende in einer Matrix verorten, mit dem Faktor der psychologischen Sicherheit auf der Y und Motivation auf der X-Achse. Die Ambition eines jeden Teams sollte es immer sein, in der „Flow Zone“ zu landen, aus der Innovation, Zufriedenheit und qualitativ hochwertige Arbeitsergebnisse resultieren. Ein geringes Maß an psychologischer Sicherheit und viel

Motivation führen hingegen zu einem Angstzustand, wohingegen ein hohes Maß an psychologischer Sicherheit und wenig Motivation ein Verbleiben in der Komfortzone begünstigen. Die „Apathy Zone“ ist schließlich der Bereich, in dem weder Sicherheit noch Motivation gegeben ist.

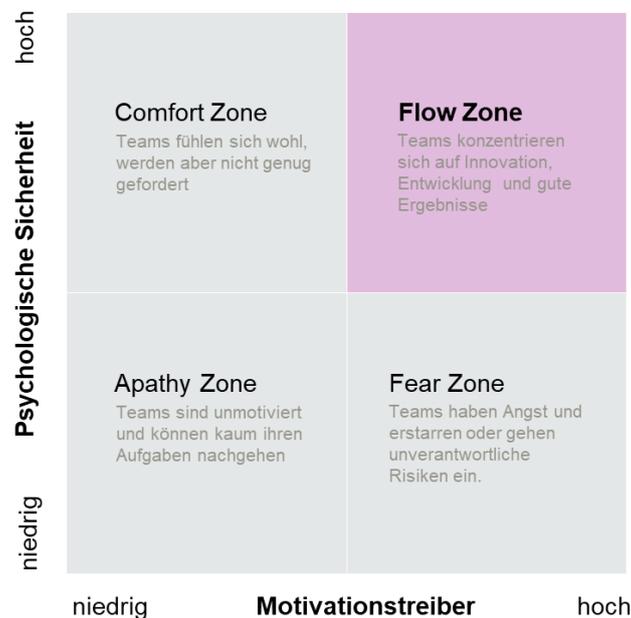


Abbildung 2: Vier Zonen zur Messung psychologischer Sicherheit nach FablePlus, 2022

Die Auswertung und Verortung in einem der vier Quadranten, wie in Abbildung 2 dargestellt, ermöglicht dem Team Coach Maßnahmen abzuleiten, um eine Entwicklung gen „Flow Zone“ einzuleiten und zu fördern (z.B. durch Team Retrospektiven, Anpassung der Meeting Strukturen oder Konflikt Mediation).

Mit Blick auf die Erfolgsfaktoren für eine gesunde Teamdynamik sowie die zu Anfang beschriebenen komplexer werdenden Anforderungen an Teams in einer VUCA Welt, lassen sich nun die Implikationen für Team Coaching Interventionen ableiten.

#### 4. Fazit und Implikationen für das Team Coaching

Aus den voranstehenden Kapiteln erschließt sich die Bedeutung und Wirkungsmacht von Teams in der heutigen Zeit, die sich durch Veränderungen in der Arbeitswelt mit neuen Herausforderungen konfrontiert sehen. Darunter neue Arbeitsweisen, wie die Selbstorganisation durch flachere Hierarchien und Selbstführung im Homeoffice, die Fähigkeit Ambiguitäten auszuhalten sowie Bindungen in volatilen Kontexten aufzubauen, die nicht nur den fachlichen Austausch, sondern auch Vertrauen fördern.

Über teambasierte Lern- und Entwicklungsmaßnahmen kann ein Coach dabei helfen, Teams kommunikationsstark und effektiv zu machen und sich den Herausforderungen der neuen Welt der Arbeit zu stellen. Das Anregen von Selbst- und Teamreflexion, Feedback nach Beobachtung dynamischer Interaktionen und das gleichzeitige Betrachten mehrerer Perspektiven von Teammitgliedern sind initiale Schritte einer Intervention, die erste Einblicke in den Ist-Zustand geben (vgl. Napiersky et al., 2019).

Die Art der Intervention sollte sich allerdings an den Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman (1965) richten, aus denen unterschiedliche Bedarfe hervorgehen: Auf der einen Seite werden beim Coaching **neuer Teams** hauptsächlich soziale Fragen der Integration und Akzeptanz betrachtet, das Festlegen von Teamzielen sowie das Herausstellen der Fähigkeiten und Rollen, die die Mitglieder haben. Auf der anderen Seite erfordert das Coaching **bestehender Teams** den Fokus auf Strategien zur Selbstregulierung, wie z.B. das Aufdecken und Korrigieren von Dysfunktionen sowie den Einfluss externer Faktoren auf die Teamdynamik (Wageman & Hackman 2005).

Der Coachingansatz für **neue Teams** kann sich in einer Form des Teambuildings oder des Gruppencoachings darstellen. Das Gruppencoaching unterscheidet sich vom Team Coaching dadurch, dass zunächst der Fokus auf einzelne Personen im Team gelegt wird, die persönliche Informationen teilen und somit ein Lernen mit und voneinander ermöglichen. Dadurch kann der Grundstein für einen vertrauensvollen Umgang miteinander gelegt werden, der den Gruppenmitgliedern in einem geschützten Raum ermöglicht, sich besser kennenlernen. Der Team Coach kann hierfür zum Beispiel vor einer Session Fragen an das Team verteilen, die jeder für sich zuhause beantwortet und mitbringt, und die Aufschluss darüber geben, wie man selber am besten arbeitet, was einem Energie gibt und zieht, wo die Prioritäten liegen, wie man in Stresssituationen reagiert etc. Durch Vorstellen der Punkte vor dem Team gibt man dann eine Art „Gebrauchsanweisung“ zu sich selbst, die die Zusammenarbeit untereinander langfristig verbessern kann. Auch das Kernquadrat-Modell nach Daniel Ofman (1993), das auf den Erkenntnissen zum Werte- Entwicklungsquadrat von Schulz von Thun (2013) beruht, führt dazu, das Verhalten von anderen Menschen besser zu verstehen und einschätzen zu können. Hierbei wird jeder positiven Eigenschaft oder Qualität auch eine Falle, eine Herausforderung und eine Allergie zugesprochen, wobei die Falle und die Allergie eher konfliktbehaftet sind. Einzelne Teammitglieder können dadurch besser nachvollziehen, welche „Schattenseiten“ ihre Qualitäten mit sich bringen, und wieso sie auf bestimmte Eigenschaften von anderen entsprechend „allergisch“ reagieren. Auch wird durch das Ableiten der positiven Qualität der Schattenseite die Selbstreflexion aktiviert, in dem eine mögliche Entwicklungsrichtung zu Tage tritt. Abbildung 3 zeigt ein Beispiel aus dem Arbeitskontext.

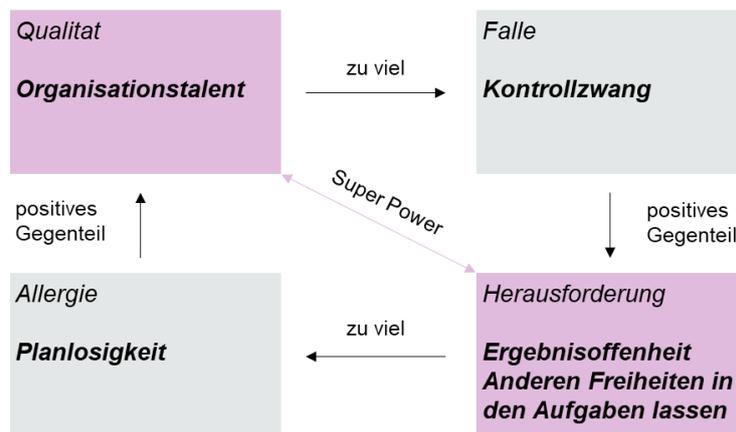


Abbildung 3: Kernquadrant-Modell nach Daniel Ofman, 1993 (eigene Darstellung)

Handelt es sich um **bestehende Teams**, kann die Form der Intervention von Team Facilitations<sup>4</sup> bis hin zu Prozess Coachings reichen. Nach Woudstra (2021) bringen Beobachtungen in den folgenden Feldern Erkenntnisse über die Arbeitsweisen in bestehenden Teams:

- Wie werden Meetings strukturiert und durchgeführt?
- Wie wird kommuniziert und über welche Kanäle?
- Wie werden Entscheidungen getroffen?
- Wie wird mit Stakeholdern umgegangen?
- Wie wird mit anderen Teams zusammengearbeitet?
- Wie wird mit Ambiguität und Veränderung umgegangen?
- Wie fordern und unterstützen sich Teammitglieder gegenseitig?
- Wie ziehen sich Teammitglieder gegenseitig zur Rechenschaft?
- Wie und unter welchen Voraussetzungen findet Lernen statt?

Sind die Beobachtungen in den genannten Bereichen abgeschlossen, können erste Hypothesen zu möglichen Dysfunktionen im Team oder zur psychologischen Sicherheit abgeleitet werden, die sich gezielt durch Interviews und/oder dem analytischen Output aus digitalen Umfragen (siehe Beispiel von FablePlus oben) prüfen lassen.

Die Arbeit mit Teams ist komplex und anspruchsvoll und stellt hohe Anforderungen an den Team Coach, der zunächst die rasanten Entwicklungen in der Außenwelt greifen und Strategien zur Bewältigung identifizieren muss. Resilienz und ein entsprechendes Mindset sind dabei essenziell für eine nachhaltige Arbeit mit sich selbst und Teams, denn auch hier gilt vielleicht noch mehr als für jedes Einzelcoaching: „The success of an intervention depends on the interior condition of the intervener“ (Scharmer, 2016).

<sup>4</sup> Moderation

## Quellenverzeichnis

Villinski, A. P. (2016). Collaborative overload. *Harvard Business Review*.

Laloux, F. (2016). *An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations*, Nelson Parker.

Spencer, K. L. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*.

Woudstra, G. (2021). *Mastering The Art of Team Coaching: A comprehensive guide to unleashing the power, purpose and potential in any team*. SRA Books.

Team Coaching Studio (2022). Verfügbar unter: <https://TeamCoachingstudio.com/> [abgerufen am 20.07.2022]

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 348- 399

McClelland, D. C., & Mac Clelland, D. C. (1961). *Achieving society* (Vol. 92051). Simon and Schuster.

Stübig-Schimanski, P. (07.11.2016). Project Aristotle – Googles Weg zu mehr Teameffektivität. Verfügbar unter: <https://entwickler.de/agile/project-aristotle-googles-weg-zu-mehr-teameffektivitat/> [abgerufen am 21.07.2022]

Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*, 26(2016), 2016.

Lencioni, P. M. (2012). *The five dysfunctions of a team: Team assessment*. John Wiley & Sons.

FablePlus (2022). Verfügbar unter: <https://fableplus.com/> [abgerufen am 25.07.2022]

Wageman, R., & Hackman, J. R. (2005). *A Theory of Team Coaching*. *The Academy of Management Review*

Napiersky, U., Jones, R. J., & Lyubovnikova, J. (2019). Was macht Team-Coaching aus? Eine wissenschaftliche Konzeptualisierung. *Coaching Magazin*, Ausgabe 4, 2019. Verfügbar unter: <https://www.coaching-magazin.de/konzepte/was-macht-team-coaching-aus> [abgerufen am 25.07.2022]

von Thun, F. S. (2013). *Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung: Differentielle Psychologie der Kommunikation* (Vol. 2). Rowohlt Verlag GmbH.

Ofman, D. (1993). *Inspiration and quality in organizations*. Kern Consult BV, Bussum.

Scharmer, C. O. (2016). Theory U: Leading from the emerging future. A Social Technology of Presencing. Berrett-Koehler, San Francisco, CA