

Systemische Coaching Ausbildung

InKonstellation

Abschlussarbeit zum Thema:

**Coaching als Instrument für Teamentwicklung am Beispiel eines selbst konzipierten und durchgeführten Workshops.**

Verfasserin: Wiebke Sonntag

Hannover, Dezember 2024

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	3
Coaching in der Teamentwicklung .....	3
Coaching im Rahmen eines selbst konzipierten und durchgeführten Teamentwicklungs- Workshops.....	3
Zielformulierung und Auftragsklärung .....	4
Konzeption und Durchführung des Workshops .....	5
Fazit.....	9
Literaturverzeichnis .....	12

# Einleitung

## Coaching in der Teamentwicklung

Unter Personalentwicklung werden sowohl Maßnahmen der Förderung und Bildung als auch der Organisationsentwicklung verstanden. Diese Maßnahmen werden von einer Person oder Organisation zielgerichtet, strukturiert und methodisch geplant, umgesetzt sowie evaluiert. Das Ziel besteht darin, die vorhandenen Kompetenzen und das Wissen der Mitarbeitenden optimal auf die Anforderungen des Unternehmens auszurichten. Entscheidend dabei ist es, die individuellen Ziele der Mitarbeitenden so in die Ziele des Unternehmens zu integrieren, dass die Interessen beider Parteien gewahrt werden und keine Zielkonflikte entstehen (vgl. Cornelia Tonhäuser. Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen. Erfurt: Peter Lang Internationaler Verlag der Wissenschaften, 2009, S. 38f). Bezogen auf die Teamentwicklung bedeutet das im Falle eines fehlenden übergeordneten Ziels, dass Teams Gefahr laufen, dass individuelle Einzelziele verfolgt werden, die in unterschiedliche Richtungen gehen. Eine gemeinsame Ausrichtung im Team im Hinblick auf die Zielorientierung und Klarheit über die zu erledigenden Aufgaben ist also essenziell für die Ausschöpfung des vorhandenen Potentials. Ebenso zentral hierfür sind Arbeitsansätze, Visionen und Werte, die gemeinsam vom Team entwickelt werden (Vgl. Lothar Schöffner, Imke Bahrenburg. Kompetenzorientierte Teamentwicklung. Münster: Waxmann Verlag, 2019, S. 19). Coaching kann in diesem Kontext als ein moderierter gemeinsamer Lernprozess verstanden werden, im Rahmen dessen ein Team konkrete und reale Problemstellungen in der Zusammenarbeit bearbeitet, mit dem Ziel, die gemeinsame Effektivität zu erhöhen (Vgl. Lothar Schöffner, Imke Bahrenburg. Kompetenzorientierte Teamentwicklung. Münster: Waxmann Verlag, 2019, S. 27). Beispielsweise haben folgende Faktoren einen positiven Einfluss auf den Erfolg des Entwicklungsprozesses:

- Verbesserung der sozialen Beziehungen unter den Teammitgliedern
- Einbringen persönlicher Ressourcen in das Team
- Stärkung des Selbstbewusstseins der einzelnen Individuen
- Fördern von Gruppendenken
- Erhöhung von Kreativität
- Gegenseitige Wertschätzung im Team sichtbar machen
- Stärkung des räumlichen Zusammenseins

Diese Faktoren können im Coaching durch verschiedene Interventionen abhängig von den verfügbaren Ressourcen (Zeit, Budget) gefördert werden (Vgl. Lothar Schöffner, Imke Bahrenburg. Kompetenzorientierte Teamentwicklung. Münster: Waxmann Verlag, 2019, S. 31). Wie das in der Praxis aussehen kann, werde ich in den nächsten Abschnitten dieser Arbeit am Beispiel eines selbst konzipierten und durchgeführten Teamentwicklungs-Workshops aufzeigen.

## Coaching im Rahmen eines selbst konzipierten und durchgeführten Teamentwicklungs-Workshops

In meiner Funktion als Personalentwicklerin wurde seitens der Führungskraft eines 7-köpfigen Teams die Bitte an mich herangetragen, einen Teamentwicklungs-Workshop zu konzipieren und durchzuführen. Im Folgenden werde ich beschreiben, wie und in welchem Kontext die Zielformulierung und Auftragsklärung zustande kamen, wie ich bei der Konzeption des Workshops vorgegangen bin und welche Coaching Instrumente ich zu welchem Zweck eingesetzt habe.

## Zielformulierung und Auftragsklärung

Mein Klient war die Führungskraft eines 7-köpfigen Teams. Das Team ist in Deutschland und Österreich verteilt und arbeitet fast ausschließlich virtuell zusammen. Die Führungskraft schilderte mir, dass das Team über die letzten Jahre den Zusammenhalt und den Spaß an der Zusammenarbeit verloren hätte. Eine zunehmende Arbeitsverdichtung und Unklarheit bei den Rollen im Team sowie Konflikte mit Schnittstellenabteilungen hätten massiv zu der negativen Entwicklung beigetragen. Durch Kosteneinsparungen bei den Reisekosten war das Team schon seit über einem Jahr nicht mehr persönlich zusammengekommen. In der Vergangenheit hätte die Führungskraft schon verschiedene Interventionen (z. B. Team-Workshops) durchgeführt, um Lösungen für die vorhandenen Probleme zu entwickeln, dies sei jedoch nicht nachhaltig gewesen. Trotz verschiedener Bemühungen seitens der Führungskraft war das Ergebnis der zuletzt durchgeführten anonymen Mitarbeitenden-Umfrage für das Team sehr negativ ausgefallen, was unter anderem die Zusammenarbeit, die Motivation und Bindung an das Unternehmen angeht. Das negative Umfrageergebnis war schließlich ausschlaggebend dafür, dass die Führungskraft um Unterstützung bei einer außenstehenden Person, bei mir, suchte, um neue Lösungsansätze zu entwickeln. Die Teammitglieder wurden von Anfang an darüber informiert, dass ich von der Führungskraft gebeten wurde, die gewünschte Teamentwicklung zu begleiten. Im Rahmen ihres wöchentlichen virtuellen Team-Meetings lernten sie mich kennen und erhielten in diesem Rahmen regelmäßig Informationen zu den geplanten nächsten Schritten.

Die Führungskraft und ich verabredeten uns für ein persönliches Gespräch, um das konkrete Ziel sowie den Auftrag an mich zu klären. Die Führungskraft formulierte als Ziel „Empowerment für das Team: Zusammenwachsen und stark sein“. Wir beschlossen, zusätzlich (virtuelle) Einzelgespräche mit allen Teammitgliedern zu führen, um jede Perspektive gehört zu haben und diese für die weitere Auftragsklärung berücksichtigen zu können. Die Einzelgespräche wurden durch einen externen Coach geführt, um zu gewährleisten, dass die Teammitglieder unbefangen und offen über alle Themen sprechen konnten, die ihnen wichtig sind. Die Gespräche wurden vertraulich behandelt; der externe Coach stellte mir und der Führungskraft des Teams im Anschluss an die Gespräche übergeordnete Handlungsbedarfe zur Verfügung, die er aus den Gesprächen herausgearbeitet hatte. In der weiteren Auftragsklärung entwickelten wir unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus den Einzelgesprächen die Idee eines Team-Entwicklungsworkshops, für den wir gemeinsam verschiedene **Erfolgskriterien** festlegten.

Die Teammitglieder...

- ...haben gemeinsame Erlebnisse.
- ...erleben sich als Team im gemeinsamen Tun.
- ...spüren Lust an ihrer Arbeit.
- ...wissen, wie sie als Team von außen wahrgenommen werden möchten.
- ...haben Klarheit über ihre Rollen.
- ...übernehmen Verantwortung für ihr Produkt.
- ...können vertrauen.
- ...erleben ein „Zusammen“ im Team.

Abgeleitet aus den Erfolgskriterien entwickelte ich gemeinsam mit der Führungskraft ein Workshop-Design, das ich im nächsten Abschnitt genauer erläutere.

## Konzeption und Durchführung des Workshops

Da das gemeinsame Erleben und Zusammensein im Team zentrale Erfolgskriterien waren, fiel schnell die Entscheidung, dass der Workshop vor Ort stattfinden sollte. Hierfür wählten wir einen Besprechungsraum, der für die Gruppengröße angemessen war. Den Workshop planten wir ganztägig mit einem gemeinsamen Abendessen am Vorabend. Auf diese Weise sollten alle Teammitglieder die Möglichkeit haben, rechtzeitig anzureisen und sich ausführlich auszutauschen, bevor sie im Workshop gemeinsam aktiv werden. Darüber hinaus diente das gemeinsame Abendessen dazu, dass das Team mich als Trainerin/Moderatorin persönlich kennenlernt, um bereits vor dem Workshop das sogenannte „Eis zu brechen“.

Die Aspekte des gemeinsamen Tuns sowie die Klärung der Rollen im Team wollten wir im ersten Schritt dadurch stärken, dass die Teammitglieder bereits vor dem Workshop selbst aktiv werden und ihre aktuellen Rollen reflektieren. Dafür stellte ich dem Team vor dem Workshop ein virtuelles Conceptboard zur Verfügung. Hierbei handelt es sich um ein digitales Kollaborations-Tool, mit dem Teammitglieder auf einer Art virtuellem Whiteboard synchron zusammenarbeiten und z. B. Ideen schriftlich festhalten können. Auf dem Conceptboard sollten alle Teammitglieder aus ihrer individuellen Perspektive die folgenden Fragen beantworten und mit virtuellen Sticky-Notes festhalten:

- Start: Was fehlt uns in unserem Team, so dass wir anfangen sollten, es zu tun?
- Stop: Was behindert uns in unserer täglichen Arbeit oder funktioniert in unserem Team nicht, sodass wir es nicht mehr tun sollten?
- Continue: Was funktioniert in unserem Team gut, sodass wir es beibehalten sollten?
- Improve: Was tun wir als Team bereits, können es aber noch verbessern?

Das Ergebnis auf dem Conceptboard übertrugen wir für den Workshop auf Metaplanwände, sodass das Team vor Ort daran anknüpfen konnte.

Darüber hinaus bereitete die Führungskraft auf dem Conceptboard eine Darstellung des bisherigen Rollenverständnisses im Team vor. In einem virtuellen Meeting stellte die Führungskraft das Rollenbild vor und bat die Teammitglieder, bis zu dem Workshop darüber nachzudenken, wo ggf. Unklarheiten bestanden und wo Zustimmung oder Ablehnung bezüglich der Inhalte vorlag, um im Rahmen des Workshops einen guten Diskurs zu ermöglichen. Die Visualisierung des Rollenbildes übertrugen wir ebenfalls für den Workshop auf eine Metaplanwand.

Insgesamt sollte das Conceptboard auch der nachträglichen Übertragung der Workshopergebnisse dienen, um die anschließende Nachverfolgung zu vereinfachen und die Ergebnisse für die virtuelle Zusammenarbeit im Team verfügbar zu machen.

Für den Workshop-Tag entwickelten wir die folgenden Arbeitsschritte:

### **Arbeitsschritt 1: Einführung in den Workshop.**

**Zielsetzung:** Die Teilnehmenden verstehen Zweck, Ablauf und Spielregeln des Workshops.

#### **Inhalt:**

- Begrüßung
- Sinn des heutigen Tages
- Spielregeln
- Ablauf
- Einordnung des virtuellen Conceptboards im Zusammenhang mit dem Workshop

## **Arbeitsschritt 2: Stärken des Teams.**

**Zielsetzung:** Ein teambildender Einstieg stärkt das gemeinsame Erleben und schafft gemeinsame Erfahrungen. Der Beginn des Workshops soll aktivieren, eine positive Haltung ermöglichen und Spaß machen.

### **Inhalt: Stärkung des Teams als Ganzes durch Transparenz der individuellen Ressourcen.**

- Mithilfe von Emotionskarten aus dem Zürcher Ressourcen Modell von Dr. Frank Krause und Dr. Maja Storch (ZRM®) Stärken sowie Herausforderungen innerhalb des Teams herausarbeiten und sichtbar machen.
- Erstellung einer Collage, um das Teamergebnis festzuhalten und im Dialog zu reflektieren, wofür die Stärken eingesetzt werden und wie bestehende Herausforderungen im Team durch die vorhandenen Stärken gemeistert werden können.
- Stärkung der Team-Identität: Beantwortung der Frage, wofür das Team stehen möchte und wie es von außen wahrgenommen werden will. Das Team bekommt die Aufgabe, sich im Raum so aufzustellen, dass jemand, der das Team betrachtet, die gewünschte Team-Identität erkennen kann. Das Team wird in der Aufstellung fotografiert.
- In einem Dialog wird herausgearbeitet, wie das Team im Kontext aktueller Herausforderungen dem gewünschten Zielbild (Foto des Teams) näherkommen kann.

## **Arbeitsschritt 3: Rollenverständnis im Team.**

**Zielsetzung:** Klarheit über die Rollen im Team schaffen.

### **Inhalt:**

- Das visualisierte Rollenverständnis im Team wird im Raum durch eine Metaplanwand aufgestellt, im Team reflektiert und diskutiert.
- Moderiert wird dieser Arbeitsschritt durch die Führungskraft. Die Teammitglieder erhalten die Möglichkeit, ihr eigenes Rollenverständnis zu formulieren und zu adressieren, wo ggf. Unklarheiten, Widersprüche, Zustimmung oder Ablehnung bezüglich des Rollenbildes bestehen.

## **Arbeitsschritt 4: Werte im Team.**

**Zielsetzung:** Die Teilnehmenden erhalten Klarheit über das eigene Wertesystem, kennen die eigenen Werte und können sie in einen Kontext zu den Teamwerten stellen.

### **Inhalt: Die Teilnehmenden erarbeiten einen gemeinsamen Wertekanon.**

- Zunächst werden in Einzelarbeit aus einer Liste mit ca. 60 Werten 5 Werte ausgewählt, die für das jeweilige Teammitglied im beruflichen Bereich am wichtigsten sind. Diese fünf Werte werden je auf eine Karte geschrieben.
- Danach fängt ein Mitglied an, nennt seine fünf Werte und legt diese vor sich auf den Boden. So geht es reihum, bis alle ihre Werte auf den Boden gelegt haben. Liegt ein Wert bereits vor, wird er nicht hinzugefügt.
- In der Mitte des Raums befinden sich zwei Markierungen: Einen inneren Kreis und einen äußeren Kreis. Nun schieben die Teilnehmenden vier Werte, die eine sehr große Bedeutung haben, in den inneren Kreis und sechs Werte mit großer Bedeutung in den äußeren Kreis. Jedes Teammitglied darf einen Wert aus dem jeweiligen Kreis nehmen und durch einen anderen ersetzen. Es dürfen nie mehr als vier Werte im inneren oder sechs Werte im äußeren Kreis liegen. Während dieser Übung darf nicht gesprochen werden. Es gibt von Zeit zu Zeit eine Unterbrechung. Jedes Teammitglied beantwortet die Frage (mit

maximal zwei Sätzen): Wo passt die gegenwärtige Konstellation für mich und wo passt sie noch nicht?

- Die Übung ist beendet, wenn alle Teilnehmenden mit der Wertewahl im inneren und äußeren Kreis zufrieden sind. Gegebenenfalls kann die Trainerin bis zu zwei weitere Werte in den äußeren Kreis legen, um einen Konsens herbeizuführen.
- Der nun erarbeitete Wertekanon wird auf einem Flipchart festgehalten und im moderierten Dialog reflektiert. Was verstehen die Teilnehmenden unter dem Wert? Woran machen sie fest, ob dieser Wert im Team bereits gelebt wird oder nicht? An welcher Stelle wünschen sie sich eine Veränderung?

### **Arbeitsschritt 5: DAC-Methode.**

**Zielsetzung:** Vorstellen einer Methode, die Zielklarheit, Koordination und Bindung (»DAC«) im Team schafft/verbessert.

#### **Inhalt:**

- Die Führungskraft stellt dem Team die DAC-Methode (Direction, Alignment, Commitment) vor, die sie in einem Führungskräfte-Training kennengelernt hat, das kurz vor dem Workshop stattfand.
- Die Führungskraft schlägt dem Team vor, die Methode im Anschluss an den Workshop gemeinsam auszuprobieren, um in Erfahrung zu bringen, ob die Methode hilfreich für die Zusammenarbeit ist.

### **Arbeitsschritt 6: Start-Stop-Continue-Improve-Methode**

**Zielsetzung:** Herausarbeiten von Handlungsbedarfen sowie Ableitung SMARTer Ziele für das Team, um für eine nachhaltige Weiterverfolgung zu sorgen.

#### **Inhalt:**

Das Team nutzt die im Voraus erarbeiteten Sticky Notes, die auf eine Metaplanwand übertragen wurden, bewertet, wo Stärken und Entwicklungsfelder liegen, woran es arbeiten möchte und mit welchen Schritten das geschieht. Die Handlungsschritte werden mit der SMART-Methode schriftlich festgehalten und es wird ein Follow-up in der Zukunft definiert, um das Nachhalten der Vereinbarungen zu gewährleisten. Für diesen Arbeitsschritt verlässt die Führungskraft den Workshop und stößt erst nach erfolgter Maßnahmenplanung wieder dazu. Auf diese Weise soll ein möglichst offener und ehrlicher Austausch im Team gefördert werden, der ggf. durch die Anwesenheit/vermeintliche Bewertung der Führungskraft gehemmt werden könnte.

- Erklärung der Start-Stop-Continue-Improve-Methode
- Besprechen aller Sticky-Notes, Teilen erster Eindrücke im Team
  - Was sind unsere Stärken, was unsere Entwicklungsfelder? Was überrascht uns?
- Priorisierung der Themen
  - Auf welche Prioritäten werden wir uns fokussieren?
- Erste Ideen sammeln
  - Welche Ideen haben wir, um an den Prioritäten zu arbeiten?
- SMARTe (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, zeitlich begrenzt) Aktionen vereinbaren.
  - Wer macht was bis wann?
- Follow-up Vereinbarung
  - Wann sprechen wir das nächste Mal über die vereinbarten Maßnahmen?

Die Führungskraft stößt am Ende des Arbeitsschritts wieder dazu, erhält eine kurze Erläuterung zu den vereinbarten Maßnahmen, bei denen sie ggf. selbst Arbeitspakete vom Team zugewiesen bekommen hat und erhält die Möglichkeit, selbst Maßnahmen vorzuschlagen und zu ergänzen.

### **Arbeitsschritt 7: Warme Dusche**

**Zielsetzung:** Leichtigkeit in's Team zurückbringen, die gegenseitige Wertschätzung im Team sichtbar machen und das Teamgefühl stärken.

**Inhalt:**

- Die Teammitglieder spiegeln sich gegenseitig, worin sie den Mehrwert der jeweils anderen Teammitglieder sehen und was sie an ihnen schätzen.
- Es geht der Reihe um, sodass jedes Teammitglied von den anderen eine „warme Dusche“ bekommt.
- Die Trainerin schreibt die Beiträge für jedes Teammitglied auf eine Karte, sodass alle ihre „warme Dusche“ schriftlich festgehalten mit nach Hause nehmen können.

### **Arbeitsschritt 8: Abschluss und Feedback**

**Zielsetzung:** Den gemeinsamen Workshop abschließen und Feedback einholen.

**Inhalt:**

- Die Teammitglieder schreiben ihr Feedback auf die folgenden Fragen auf und heften sie an eine Metaplanwand:
  - Was hat mir heute gefallen?
  - Was hätte ich mir anders gewünscht?
  - Was werde ich ab morgen (anders) tun?

### **Der Parkplatz**

Alle Themen, die während des Workshops nicht zu Ende bearbeitet werden können oder Fragen, die unbeantwortet bleiben, werden auf dem „Parkplatz“ untergebracht. Der Parkplatz befindet sich auf einer Metaplanwand, an die die ungelösten Punkte und Fragen angeheftet werden können.

### **Nachbereitung des Workshops**

Im Anschluss an den Workshop wird von der Trainerin ein Fotoprotokoll erstellt und dem Team zur Verfügung gestellt. Zum Zweck der besseren Nachverfolgung wird die Empfehlung ausgesprochen, die erarbeiteten Inhalte aus dem Workshop auf das virtuelle Conceptboard zu übertragen.

# Fazit

In diesem Abschnitt werde ich reflektieren, inwieweit ich den Auftrag, der an mich herangetragen wurde, durch den Workshop als erfüllt betrachte. Dabei werde ich zum einen auf die im Workshop eingesetzten Coachinginstrumente eingehen und diese in Bezug zu den vereinbarten Erfolgskriterien setzen. Zum anderen werde ich bewerten, in welchem Maß die Erfolgsfaktoren für Entwicklungsprozesse aus Abschnitt 1.1 im Workshop zum Ausdruck kamen.

## Eingesetzte Coachinginstrumente:

Im Folgenden klammere ich die Arbeitsschritte 1 (Einführung in den Workshop), 3 (Rollenverständnis im Team) und 5 (DAC-Methode) aus, da es hier hauptsächlich um die Weitergabe von Informationen ging und keine Coaching-Instrumente eingesetzt wurden.

- **Arbeitsschritt 0**, das gemeinsame Abendessen am Vorabend, repräsentiert für mich das **Pacing** innerhalb des Teams. Das persönliche Kennenlernen ermöglicht es, sich auf das Team einzustellen und erstes Vertrauen aufzubauen.
- In **Arbeitsschritt 2** arbeitet das Team mit **Emotionskarten aus dem ZRM®**. Die intuitive Auswahl aus den Bildern soll die Verknüpfung zu den eigenen **Ressourcen** vereinfachen. Die Bilder bringen bei jedem Menschen individuelle Assoziationen hervor, sodass es leichter fällt, über **Metaphern** die eigenen Stärken und Herausforderungen sprachlich zum Ausdruck zu bringen. Gleichzeitig prägen sich die Bilder mit den persönlich verknüpften Inhalten besser ein und bleiben durch die erstellte Collage für das Team in ihrer Gesamtheit präsent. Alle Stärken und Herausforderungen werden sichtbar und können stärker im Zusammenhang gesehen werden. Das eröffnet die Perspektive darauf, wie Stärken im Team genutzt werden können und wie sie bei der Bewältigung bestehender Herausforderungen helfen.  
Nach Bewusstmachung der Ressourcen im Team wird eine **hypno-systemische Intervention** genutzt. Angeleitet durch eine **hypothetische Frage** wird das Team dazu aufgefordert, durch eine gemeinsame **Aufstellung im Raum** die Teamidentität sichtbar und spürbar zu machen. Durch das erzeugte Bild wird ein direkter Zugang in das Unbewusste geschaffen und das Team wird in **ein positives Erleben** gebracht. Die gewünschte Teamidentität konstruiert eine positive mögliche Zukunft, die gleichzeitig als Zielbild dient. Der anknüpfende Dialog dient als Transfer, um zu reflektieren, wie die herausgearbeiteten Ressourcen bewusst eingesetzt werden können, um dem Zielbild des Teams (Foto) näherzukommen.
- In **Arbeitsschritt 4** erarbeitet das Team einen **gemeinsamen Wertekanon**. Zum einen hilft es, unterschiedliche Werte sichtbar zu machen und anzuerkennen. Zum anderen schafft es ein Gefühl der Gemeinschaft im Team, wichtige Werte miteinander zu teilen. Darüber hinaus ermöglicht es dem Team, sich gegenseitig für die Einhaltung der Werte in die Verantwortung zu nehmen, da alle sich auf den gemeinsamen Wertekanon geeinigt haben. Das erhöht wiederum die Wahrscheinlichkeit, dass die Werte tatsächlich gelebt werden im Vergleich zu übergeordneten Unternehmenswerten, die vorgegeben werden und mit denen sich ggf. nicht alle Mitarbeitenden identifizieren können.
- In **Arbeitsschritt 6** werden **lösungs-fokussierte Fragen** (Start-Stop-Continue-Improve-Methode) genutzt, um gemeinsam zu erarbeiten, was sich für das Team zukünftig ändern soll. Herausforderungen und Probleme werden im Rahmen der Methode zwar gewürdigt, der Fokus wird jedoch darauf gelegt, Lösungen zu erarbeiten, die das Team selbst umsetzen kann. Mithilfe der **SMART-Methode** werden die Lösungsvorschläge in konkrete, messbare, für das Team attraktive, realistische und zeitlich begrenzte Aktionsschritte umgewandelt. Diese werden dokumentiert, um die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass sie auch tatsächlich umgesetzt werden.

- In **Arbeitsschritt 7** werden durch die **warme Dusche** erneut **vorhandene Ressourcen** benannt und die **gegenseitige Wertschätzung** hervorgehoben. Insbesondere nach Arbeitsschritt 6, der zeitintensiv und anstrengend ist, da viele Lösungen erarbeitet werden, schafft die warme Dusche einen schönen und entspannenden Abschluss, aus dem jede\*r etwas Positives für sich mitnehmen kann. Das Teamgefühl sowie das Selbstbewusstsein der einzelnen Teammitglieder werden nachdrücklich gestärkt.
- In **Arbeitsschritt 8** wird das Team durch drei **offene Fragen zur Reflektion** über den Workshop angeregt. Die ersten beiden Fragen dienen als Feedback zu dem Workshop, die dritte Frage „Was werde ich ab morgen (anders) tun?“ soll das Nachdenken über die persönliche Verantwortung fördern, die jedes Teammitglied für die Erreichung der vereinbarten Ziele hat.

Insgesamt kommen in den beschriebenen Arbeitsschritten aus meiner Sicht alle **Erfolgsfaktoren für Entwicklungsprozesse** aus Abschnitt 1.1 zum Ausdruck:

- Verbesserung der sozialen Beziehungen unter den Teammitgliedern: *Gemeinsames Abendessen, Stärken im Team Übung, Werteübung, warme Dusche.*
- Einbringen persönlicher Ressourcen in das Team: *Stärken im Team Übung.*
- Stärkung des Selbstbewusstseins der einzelnen Individuen: *Ausdruck der eigenen Stärke mit Emotionskarten, warme Dusche.*
- Fördern von Gruppendenken: *Werteübung, Start-Stop-Continue-Improve-Methode.*
- Erhöhung von Kreativität: *Collage mit Emotionskarten, Foto der Team-Identität.*
- Gegenseitige Wertschätzung im Team sichtbar machen: *Warme Dusche.*
- Stärkung des räumlichen Zusammenseins: *Persönliches Zusammentreffen vor Ort sowohl beim gemeinsamen Abendessen als auch beim Workshop.*

Nach Durchführung des Workshops kann ich in Bezug auf die vorher **festgelegten Erfolgskriterien** sagen, dass die Teammitglieder...

- ...in ein gemeinsames Erlebnis gekommen sind.
- ...sie als Team in's Tun gekommen sind und gemeinsame Lösungen entwickelt haben.
- ...sie Lust und Spaß in dem Workshop hatten.
- ...ein gemeinsames Verständnis darüber geschaffen haben, wie sie als Team von außen wahrgenommen werden möchten und wer sie als Team sein wollen.
- ...sich kritisch mit ihren Rollen und bestehenden Unklarheiten auseinandergesetzt haben und sich darauf verständigt haben, nach dem Workshop das Rollenverständnis noch weiter zu schärfen.
- ...für ihre SMARTen Aktionsschritte die Verantwortung übernommen haben.
- ...sich als Team erlebt haben.
- Ob die Teammitglieder sich (wieder) gegenseitig vertrauen, mag ich nach dem Workshop nicht beurteilen können. Aus meiner Sicht wird sich erst mit der Zeit zeigen, ob das gegenseitige Vertrauen besteht. In dem Workshop habe ich zumindest eine sehr konstruktive Atmosphäre und ein wertschätzendes Miteinander erlebt.

Ich bin davon überzeugt, dass sich bei allen Punkten erst mit einem gewissen Abstand herausstellen wird, ob das gemeinsame Erleben im Workshop langfristig aufrechterhalten

werden kann und die gemeinsamen Ziele erreicht werden. Entscheidend dafür halte ich die konsequente Nachverfolgung der vereinbarten Aktionsschritte sowie den regelmäßigen Austausch über die gemeinsam erarbeiteten Inhalte (wer wollen wir als Team sein, wie nutzen wir unsere Stärken, was schätzen wir an uns, welche Werte wollen wir im Team leben,...). Wie auch im Coaching sehe ich hier den Klienten (das Team) als verantwortlich für die Lösung. Ich durfte den Prozess steuern und bei der Erarbeitung der Lösung unterstützen - die angestrebte Veränderung kann jedoch nur das Team selbst bewirken.

## Literaturverzeichnis

Cornelia Tonhäuser. Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen. Erfurt: Peter Lang Internationaler Verlag der Wissenschaften, 2009.

Lothar Schöffner, Imke Bahrenburg. Kompetenzorientierte Teamentwicklung. Münster., Waxmann Verlag, 2019

Dr. Frank Krause und Dr. Maja Storch: Zürcher Ressourcenmodell (ZRM®).