

COACHING IN DER TEAMENTWICKLUNG

Fokus Werte-Arbeit mit Teams

Abschlussarbeit Systemische Coaching Ausbildung
InKonstellation

Julia Braun
Dezember 2024

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
2. Theoretische Grundlagen des Coachings	3
2.1. Definition	3
2.2. Abgrenzung zu anderen Formaten im Businesskontext	3
3. Teamentwicklung	4
4. Coaching-Methoden zur Teamentwicklung	5
4.1. Zusammenhänge erkennen - Das Seerosenmodell von Edgar H. Schein	6
4.2. Eigene Werte erkennen und teilen	7
4.3. Werte entwickeln - Werte- und Entwicklungsquadrat von Friedemann Schulz von Thun	7
4.4. Werte im Team.....	8
5. Persönliche Herausforderungen und Erfolgsfaktoren	9
5.1. Herausforderungen	9
5.2. Erfolgsfaktoren.....	10
6. Fazit	11
7. Quellenverzeichnis	12

1. Einleitung

Coaching hat sich als effektive Methode zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung etabliert. Besonders im Businesskontext gewinnt Coaching zunehmend an Bedeutung, da es nicht nur Einzelpersonen, sondern auch Teams dabei unterstützt, ihre Leistungsfähigkeit zu steigern und Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

Während traditionelles Coaching oft auf die individuelle Ebene abzielt, konzentriert sich das Team-Coaching auf die gemeinsame Entwicklung und Optimierung der Zusammenarbeit innerhalb eines Teams. Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Anwendung von Coaching-Methoden in der Teamentwicklung, mit einem besonderen Fokus auf Wertearbeit als ein zentrales Element der Teamdynamik.

Ziel dieser Arbeit ist es, einen Überblick über die theoretischen Grundlagen des Coachings zu geben und anschließend verschiedene Methoden vorzustellen, die gezielt in der Teamentwicklung eingesetzt werden können. Besonders wird auf die Bedeutung von Werten eingegangen, da sie das Verhalten, die Kommunikation und die Zusammenarbeit in Teams maßgeblich beeinflussen.

Im Rahmen dieser Arbeit werden daher auch das Seerosenmodell von Edgar H. Schein sowie das Werte- und Entwicklungsquadrat von Friedemann Schulz von Thun als praxisnahe Werkzeuge zur Reflexion von Teamwerten und -normen vorgestellt.

Darüber hinaus werden mögliche persönliche Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei der Durchführung eines ersten Team-Coachings reflektiert.

2. Theoretische Grundlagen des Coachings

2.1. Definition

Professionelles Coaching zielt darauf ab, die/den Coachee zu befähigen, eigenständig Lösungen für Herausforderungen und Konflikte zu entwickeln. Die/der Coachee bestimmt dabei die Zielrichtung des Coachingprozesses, während Coach/in und Coachee gemeinsam die Kriterien für den Erfolg definieren. Im Verlauf des Coachings, das die/der Coach/in strukturiert und begleitet, gewinnt die/der Coachee neue Perspektiven, entwickelt alternative Handlungsansätze und lernt, die Auswirkungen seines Handelns im sozialen und beruflichen Umfeld zu reflektieren und zu steuern (dvct, 2019).

2.2. Abgrenzung zu anderen Formaten im Businesskontext

Coaching unterscheidet sich von anderen gängigen Formaten, wie Training, Beratung, Mentoring oder kollegialer Fallberatung. Im Folgenden eine kurze Übersicht über diese Formate:

- **Training:** Ein Training dient dem gezielten Wissens- oder Fähigkeitsaufbau. Die/der Trainer/in ist Fachexperte/Fachexpertin und vermittelt definierte Inhalte (Rauen, 2003).
- **Beratung:** Im Rahmen einer Beratung dient die/der Berater/in mit Expertenwissen, spezifischen Lösungsansätzen und Handlungsempfehlungen in einem von der/dem Klienten/Klientin definierten Zusammenhang (Coaching Akademie Berlin, 2024).
- **Mentoring:** Beim Mentoring teilt eine erfahrene Person (Mentor/in) fachliches Wissen und Erfahrung mit einer weniger erfahrenen Person (Mentee) mit dem Ziel, die/den Mentee bei der beruflichen Entwicklung zu unterstützen (Bartscher & Nissen, 2018). Mentoring ist in der Regel längerfristig angelegt und die/der Mentor/in zuvor nicht speziell für diese Tätigkeit ausgebildet, sondern zehrt von Wissen und Erfahrung eines ähnlichen Werdegangs.
- **Kollegiale Fallberatung:** Bei der kollegialen Fallberatung – auch als Intervision bekannt – bespricht eine Gruppe berufliche Fragestellungen einzelner Teilnehmenden. Das Format ermöglicht, verschiedene Perspektiven und Ratschläge der KollegInnen zu berücksichtigen und somit neue Lösungsansätze zu kreieren (Tietze, o.D.).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich Coaching im Wesentlichen dadurch unterscheidet, dass die/der Coachee stets als Experte für die eigenen Lösungen erachtet wird und die/der Coach/in lediglich als Prozessbegleiter/in unterstützt. Im Vergleich zu den anderen Formaten geht es nicht um Wissensvermittlung.

In Bezug auf Team-Coaching im Konkreten ist allerdings keine exakte Trennschärfe möglich. Es gibt verschiedene Elemente, die einige Formate gemeinsam haben, wie beispielsweise Prozessfokus oder Zielfokus (Jones et al., 2019).

Auf Basis verschiedener Untersuchungen stellten Jones et al. folgende Definition von Team-Coaching auf:

„Team-Coaching ist eine teambasierte Lern- und Entwicklungsmaßnahme, bei der das Team als System betrachtet und die gemeinsam auf das gesamte Team angewendet wird. Der Fokus liegt auf der Teamleistung und dem Erreichen eines gemeinsamen Teamziels (oder Teilziels). Das Lernen im Team wird durch spezifische Team-Coaching-Aktivitäten zur Selbst- und Teamreflexion ermöglicht, die vom Team-Coach (oder mehreren) durch die Anwendung von Coaching-Techniken wie effektives, reflexives Fragen erleichtert werden, die das Reflexionsvermögen stärken, vertrauensvolle Beziehungen aufbauen und die Kommunikation verbessern. Ein Team-Coach gibt dem Team keine Ratschläge oder Lösungen. Team-Coaching erfordert vom Coach erweiterte Coaching-Fähigkeiten wie das gleichzeitige Betrachten mehrerer Perspektiven und das Beobachten und Interpretieren dynamischer Interaktionen. Es wird in der Regel über eine Reihe von Sitzungen und nicht als einmalige Intervention angeboten.“ (Jones et al., 2019).

3. Teamentwicklung

Grundsätzlich ist Teamentwicklung zunächst ein Prozess, der ohne weiteres aktives Steuern abläuft. Er ist durch fünf Phasen gekennzeichnet, innerhalb derer das Team seine Zusammenarbeit zu strukturieren versucht. Ziel ist es, das Team so zu formen, dass es seine Aufgaben möglichst effizient lösen kann und vorgegebene Ziele erreicht. Ohne aktives Steuern des Prozesses ist dieser allerdings häufig nicht von Erfolg gekrönt.

Eine aktive Teamentwicklung hingegen kann unter anderem zu weniger Konflikten, höherer Arbeitsmotivation, einem besseren Arbeitsklima und einer reduzierten Fluktuation führen (CLEVIS, 2024).

Nach Tuckman (1965) durchläuft die Teamentwicklung in der Regel fünf Phasen (ursprünglich vier, die später um eine weitere Phase ergänzt wurden), die sich dynamisch und oft nicht-linear entwickeln:

- **Forming:** In der ersten Phase lernen sich die Teammitglieder kennen und sammeln erste Eindrücke voneinander. Es herrscht eine gewisse Unsicherheit bezüglich der Aufgabenstellung und der eigenen Rolle im Team. Die Kommunikation ist oft noch zurückhaltend und die Mitglieder orientieren sich an der Führungsperson (HRworks GmbH, 2024).
- **Storming:** In der Storming-Phase treten erste Auseinandersetzungen auf. Teammitglieder beginnen, ihre eigenen Standpunkte und Interessen deutlicher zu vertreten, was zu Spannungen führen kann. Es bildet sich eine erste Rollenverteilung, die Zahl der Aufgaben und auch die Komplexität steigt (HRworks GmbH, 2024).
- **Norming:** Nachdem die Konflikte bearbeitet wurden, beginnt das Team, gemeinsame Werte, Normen und Arbeitsweisen zu entwickeln. Die Zusammenarbeit wird zunehmend harmonischer, und die Mitglieder übernehmen mehr Verantwortung für das Gelingen der Teamaufgaben. Es entsteht ein stärkeres Gefühl der Zusammengehörigkeit und des Teamgeists (HRworks GmbH, 2024).
- **Performing:** In dieser Phase erreicht das Team seine volle Leistungsfähigkeit. Die Mitglieder arbeiten effektiv und effizient zusammen, nutzen ihre jeweiligen Stärken und tragen gemeinsam zur Zielverwirklichung bei. Die Teamkommunikation ist klar und offen, und es bestehen wenig bis keine Konflikte (HRworks GmbH, 2024).
- **Adjourning:** Die fünfte, und ursprünglich nicht von Tuckman definierte Phase, tritt ein, wenn die Zusammenarbeit zeitlich begrenzt war und das Team seine Aufgaben abgeschlossen hat und sich auflöst. Die Mitglieder reflektieren die Zusammenarbeit und verabschieden sich voneinander. Diese Phase kann auch von Gefühlen der Enttäuschung oder Unsicherheit begleitet sein, vor allem, wenn das Team erfolgreich war und sich die Mitglieder gut miteinander verstanden haben. Im Gegensatz zu den vorherigen Phasen schließt hier keine der anderen Phasen an (HRworks GmbH, 2024).

4. Coaching-Methoden zur Teamentwicklung

Die Auswahl der richtigen Coaching-Methoden ist entscheidend für den Erfolg eines Teamentwicklungsprozesses. Verschiedene Methoden bieten Teammitgliedern die Möglichkeit, ihre Kommunikation zu verbessern, Konflikte zu lösen und ihre Zusammenarbeit zu optimieren. Im Folgenden werden einige Methoden vorgestellt, die im Coaching zur Teamentwicklung eingesetzt werden können.

Da Werte einen großen Einfluss auf Ziele, Entscheidungen und Handlungen in Teams haben, ist es sehr relevant, im Rahmen der Teamentwicklung der eigenen Werte bewusst zu werden, sie regelmäßig zu reflektieren und ein gemeinsames Fundament an Werten für die Zusammenarbeit zu entwickeln. Daher liegt der Fokus in dieser Arbeit auf Methoden zur Werte-Arbeit nach Pabst et al., 2021.

4.1. Zusammenhänge erkennen - Das Seerosenmodell von Edgar H. Schein

Das Seerosenmodell von Edgar H. Schein ist eine Methode, die in der Teamentwicklung verwendet wird, um die Team- und Organisationskultur zu verstehen und zu verändern. Dabei werden drei Ebenen betrachtet:

- **Verhalten:** Sichtbares Verhalten, das je nach Situation auch flexibel (wie das Blatt auf dem Wasser) sein kann. Auf dieser Ebene können in Teams Vereinbarungen für die Zusammenarbeit getroffen werden.
- **Gemeinsame Werte und Normen:** Die geteilten Werte und Normen, die das Verhalten und die Entscheidungen im Team beeinflussen. Sie können weniger flexibel sein als das Verhalten und ebenso weniger sichtbar (wie der Stiel im Wasser).
- **Grundannahmen und Überzeugungen:** Die tief verwurzelten, oft unbewussten Annahmen und Überzeugungen, die das Verhalten im Team leiten. In dieser Ebene liegt der Grundstein für Werte und Normen der einzelnen Teammitglieder und des Teams bzw. auch der Organisation. Daher findet sich auf dieser Ebene Wachstumspotenzial.

In der Umsetzung könnte die/der Team-Coachin die Werte-Arbeit im Team mit dieser Methode (hierfür sollten mindestens 60 Minuten eingeplant werden) beginnen und dafür die Methode zunächst vorstellen und das Team dabei bereits erste Beispiele für jede Ebene nennen lassen (15 Minuten).

Anschließend kann das Team in Kleingruppen von drei bis fünf Personen geteilt werden, in denen für ein konkretes Verhalten die Werte und Normen sowie die Grundannahmen und Überzeugungen herausgearbeitet werden (5 bis 10 Minuten).

Im nächsten Schritt kann die/der Team-Coachin fragen ins Team geben, wie beispielsweise, welche Wurzeln gelöst werden könnten, um eine positive Veränderung zu zielen oder, welche neu wachsen müssten. Die Kleingruppen können sich 10 Minuten darüber austauschen, bevor anschließend jede Gruppe ihre Erkenntnisse vorstellt (10 Minuten pro Gruppe) (Pabst et al., 2021).

4.2. Eigene Werte erkennen und teilen

Im Anschluss an den gemeinsamen Austausch folgt ein Part in Einzelarbeit. Hierfür notieren alle Teammitglieder ihre eigenen Werte und stellen die heraus, denen sie besondere Wichtigkeit beimessen. Die/der Team-Coach/in kann in diesem Schritt unterstützen, indem sie/er Wertekarten zur Verfügung stellt, da nicht jede Person einen direkten Zugang zu den eigenen Werten findet (5 bis 10 Minuten).

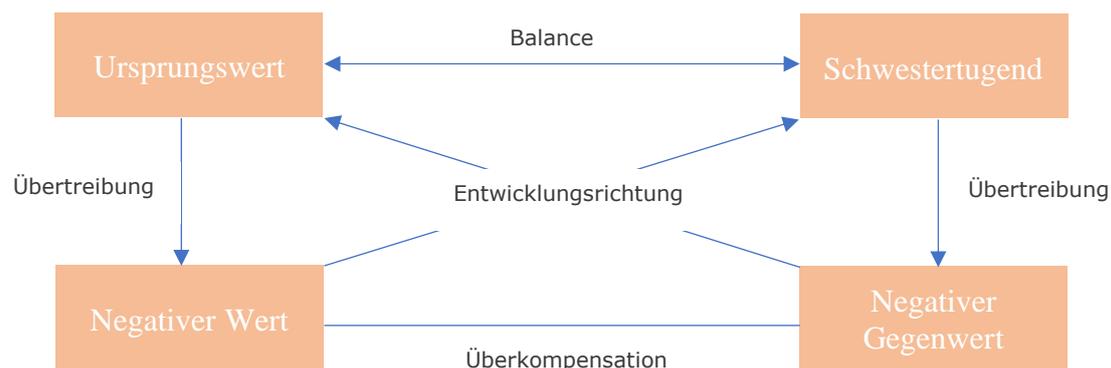
Im nächsten Schritt sollen alle Teammitglieder selbst reflektieren, welche Grundannahmen und Überzeugungen hinter ihren Normen stehen. Wichtig dabei ist, dass alle Teilnehmenden selbst entscheiden können, ob sie diese Gedanken und Erkenntnisse teilen oder für sich behalten möchten (5 bis 10 Minuten).

Im Anschluss erfolgt ein Austausch in Kleingruppen von fünf bis 6 Personen. Die eigenen Werte werden vorgestellt und die Bedeutung erläutert, die anderen Personen können Fragen stellen. Ziel ist es, die Werte der anderen kennenzulernen und ebenso deren Interpretationen (5/6 x bis zu 10 Minuten). Nach dieser Runde befragt die/der Coach die Gruppe zu ihren Erkenntnissen (5 Minuten) (Pabst et al., 2021).

4.3. Werte entwickeln - Werte- und Entwicklungsquadrat von Friedemann Schulz von Thun

Dem Werte- und Entwicklungsquadrat von Friedemann Schulz von Thun liegt folgende Annahme zu Grunde: Es „... kann jeder Wert (jede Tugend, jedes Leitprinzip, jedes Persönlichkeitsmerkmal) nur dann zu einer konstruktiven Wirkung gelangen, wenn er sich in ausgehaltener Spannung zu einem positiven Gegenwert, einer „Schwestertugend“, befindet. Statt von ausgehaltener Spannung läßt sich auch von Balance sprechen. Ohne diese ausgehaltene Spannung (Balance) verkommt ein Wert zu seiner „Entartungsform“ (Helwig) – oder sagen wir lieber: zu seiner entwertenden Übertreibung“ (Schulz von Thun, 2000).

In ein Modell übersetzt ergibt sich folgendes Bild:



Wie das Modell bereits impliziert, besteht ausgehend von den negativen Werten immer Entwicklungspotenzial zu einem positiven Wert, das im Rahmen eines Coachings genutzt werden kann.

In der Arbeit mit dem Team kann die/der Team-Coach/in in die nächste Phase (ca. 35 Minuten) übergehen, in dem sie/er eine kurze Einleitung zum Modell gibt und anschließend ein leeres Werte- und Entwicklungsquadrat anzeichnet.

Im Team wird dann ein Wert ausgewählt, mit dem gearbeitet wird. Der Ursprungswert wird eingetragen. Die/der Team-Coach/in kann dem Team die Frage mitgeben, zu was dieser Wert wird, wenn er zu sehr ausgelebt oder übertrieben wird, um den negativen Wert erarbeiten zu lassen.

Anschließend könnte die/der Team-Coach/in fragen, was es bräuchte, um nicht zu dieser Übertreibung zu gelangen. Damit kann dann die Schwestertugend erarbeitet werden. Abschließend kann gefragt werden, zu was dieser Wert werden würde, wenn auch dieser übertrieben würde, um den negativen Gegenwert zu definieren (5 bis 10 Minuten). Um das Team dann zum Reflektieren anzuregen, kann die/der Team-Coach/in fragen, was dem Team auffällt und was es daraus lernt (5 bis 15 Minuten) (Pabst et al., 2021).

4.4. Werte im Team

In der nächsten Phase (ab 60 Minuten) kann die/der Team-Coach/in das Team fragen, welche Werte ihm wichtig sind und gemeinsame Werte notieren. An dieser Stelle könnten wieder Wertekarten eingesetzt werden (5 bis 10 Minuten).

Die Werte sollen (entsprechend der Ist-Situation) in einem Koordinatensystem von Zeit auf der X- und Priorität auf der Y-Achse sortiert werden. Dabei soll das Team auch darüber reflektieren, wie viel Zeit/Raum den Werten eingeräumt wird. In diesem Schritt kann die/der Team-Coach/in auch Fragen stellen, was die Position der Karten angeht, um weitere Gedankenprozesse anzustoßen.

Offensichtliche Widersprüche können ebenfalls angesprochen werden, um Perspektiven zu ermöglichen (10 bis 30 Minuten).

Anschließend soll das Team die Wunschsituation skizzieren und die Karten entsprechend verschieben. Die/der Team-Coach/in kann dann fragen, welche Werte noch stärker ausgelebt werden könnten, welche Werte gegebenenfalls noch dazukommen sollen oder Ähnliches (10 bis 20 Minuten).

In den folgenden Schritten definiert das Team gemeinsam, welche dieser Werte nach außen besonders sichtbar sein sollen (5 Minuten), wie es zusammenarbeiten möchte, also auch, wie es miteinander umgehen und

Konflikte lösen möchte (10 bis 15 Minuten) und trifft Vereinbarungen für die künftige Zusammenarbeit (10 Minuten). Zum Abschluss werden die nächsten Schritte gemeinsam definiert (10 Minuten) (Pabst et al., 2021).

5. Persönliche Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

Im Folgenden skizziere ich meine persönlichen (vermuteten) Herausforderungen und Erfolgsfaktoren unter der Annahme, ich müsse mein erstes Team-Coaching nach diesem Prozess leiten.

5.1. Herausforderungen

- **Zeitmanagement:** Der Prozess umfasst viele Schritte, die unterschiedliche Zeitrahmen benötigen. Besonders das Arbeiten mit Modellen wie dem Seerosenmodell oder dem Werte- und Entwicklungsquadrat kann zeitintensiv sein, vor allem, wenn das Team viele Ideen oder tiefgehende Diskussionen entwickelt. Diesen entsprechenden Raum zu lassen, aber den Prozess gleichzeitig auch zu führen, empfinde ich als Herausforderung.
- **Unterschiedliche Werte und Erwartungen:** Jedes Teammitglied hat unterschiedliche Werte, Normen und Erwartungen. Besonders in der Phase, in der Teammitglieder ihre Werte teilen und diskutieren, könnten Spannungen entstehen, wenn sich Werte stark unterscheiden oder nicht sofort anerkannt werden. In einem Team-Coaching ist nicht nur ein Coachee zu beachten, sondern ein ganzes Team.
- **Vertrauen:** In einem ersten Team-Coaching, besonders wenn die Teilnehmer sich noch nicht gut kennen oder wenn es ungelöste Konflikte im Team gibt, kann es schwierig sein, ein ausreichendes Maß an Vertrauen zu schaffen oder entgegengebracht zu bekommen. Teammitglieder könnten zögerlich sein, ihre Werte oder Überzeugungen zu teilen.
- **Widerstand:** Teammitglieder könnten Schwierigkeiten haben, ihre eigenen Überzeugungen zu hinterfragen oder tiefgehende, unangenehmere Themen anzusprechen.
- **Schwierigkeiten bei der Definition von Werten:** Die Arbeit mit und Formulierung von Werten ist eher alltagsfern, sodass viele Personen nicht unbedingt auf Anhieb Zugang zu ihren Werten finden.
- **Gruppendynamik:** In Teams gibt es oft informelle Machtstrukturen oder dominante Persönlichkeiten, die den Prozess beeinflussen können. Das könnte die Offenheit der Teammitglieder

beeinträchtigen, vor allem in den Phasen der offenen Diskussion und Reflexion.

5.2. Erfolgsfaktoren

- **Klarheit und Struktur im Ablauf:** Die beschriebenen Methoden sind vielfältig und beinhalten verschiedene Phasen, die eine klare Struktur und Zeitplanung erfordern. Wenn die einzelnen Schritte nicht klar definiert und organisiert sind, kann das Team den Fokus verlieren oder der Prozess wird unübersichtlich.
- **Vertrauensvolle und offene Atmosphäre schaffen:** Viele der Methoden zielen darauf ab, persönliche Werte und tief verwurzelte Überzeugungen zu reflektieren, was ein hohes Maß an Offenheit und Vertrauen im Team erfordert. Ohne eine vertrauensvolle Atmosphäre kann es zu Widerstand oder Rückzug kommen.
- **Aktives Zuhören:** Während der Gruppenarbeiten und Diskussionen ist es wichtig, dass alle Stimmen gehört werden. Als Coachin muss ich in der Lage sein, die Teamdynamik zu beobachten, bei Bedarf einzugreifen und den Austausch zu moderieren, ohne den Prozess zu dominieren.
- **Flexibilität:** Während des Coachings können unvorhergesehene Themen, Spannungen oder tiefer gehende Diskussionen auftreten, die mehr Zeit oder eine Anpassung der Methode erfordern. Ein festgefahrener Ablauf könnte den Erfolg gefährden.
- **Klarheit über den langfristigen Prozess:** Teamentwicklung ist ein langfristiger Prozess, der kontinuierliche Reflexion und Anpassung erfordert. Das erste Coaching kann nur ein Anfang sein, aber ohne eine Perspektive für die Zukunft könnten die Ergebnisse schnell verblassen.
- **Vielfalt berücksichtigen:** Teams bestehen aus unterschiedlichen Persönlichkeiten mit verschiedenen Hintergründen, Erfahrungen und Perspektiven. Die Vielfalt dieser individuellen Bedürfnisse muss berücksichtigt werden, um einen integrativen und erfolgreichen Prozess zu gewährleisten.

6. Fazit

In dieser Arbeit wurde gezeigt, wie Coaching-Methoden gezielt in der Teamentwicklung eingesetzt werden können, um Kommunikation und Zusammenarbeit zu verbessern. Besonders die Arbeit mit Werten spielt eine zentrale Rolle, um Teamdynamiken zu verstehen und Konflikte zu lösen. Das Seerosenmodell und das Werte- und Entwicklungsquadrat bieten dabei wertvolle Werkzeuge zur Reflexion und Weiterentwicklung von Teamwerten. Diese Methoden würde ich vor allem in der Norming- oder auch Performing-Phase der Teamentwicklung integrieren.

Teamentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess, der Teams durch verschiedene Phasen führt, wobei Coaching dabei hilft, Hindernisse zu überwinden und die Zusammenarbeit zu optimieren. Die Herausforderungen beim ersten Team-Coaching, wie beispielsweise Zeitmanagement, unterschiedliche Werte und die Schaffung von Vertrauen, erfordern eine klare Struktur und gleichzeitig Flexibilität. Erfolgreiches Coaching setzt eine vertrauensvolle Atmosphäre voraus und sollte auf die individuellen Bedürfnisse des Teams eingehen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass ein erfolgreicher Team-Coaching-Prozess nicht nur von den eingesetzten Methoden abhängt, sondern vor allem auch von der Fähigkeit der Coachin, den Prozess zu steuern und eine offene, wertschätzende Kommunikation zu fördern. Wie auch im Kontext des Einzelcoachings sind für mich Haltung, Kontakt und Demut entscheidend.

7. Quellenverzeichnis

Bartscher, Prof. Dr. Thomas & Nissen, Regina (2018): Mentoring Definition: Was ist "Mentoring"? [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/mentoring-41572/version-264935> [abgerufen am 16.12.2024].

CLEVIS (2024): Teamentwicklung – Definition, Phasen & Methoden [online] <https://www.clevis.de/ratgeber/teamentwicklung/> [abgerufen am 16.12.2024].

Coaching Akademie Berlin (2024): Wie bleibe ich in meiner Rolle als Coach? Der Unterschied zwischen Training, Mentoring, Therapie, Beratung und Coaching [online] <https://coachingakademie-berlin.de/coaching-beratung/> [abgerufen am 16.12.2024].

dvct (2019): Kompetenzmodelle & Definition [online] <https://www.dvct.de/verband/kompetenzmodelle> [abgerufen am 16.12.2024].

HRworks GmbH (2024): Definition, Methoden und Maßnahmen Teamentwicklung [online] <https://www.hrworks.de/lexikon/teamentwicklung/> [abgerufen am 16.12.2024].

ICO Institut für Coaching & Organisationsberatung (2024): Systemisches Teamcoaching: Die Schlüsselrolle in der modernen Teamentwicklung [online] <https://ico-online.de/2024/was-ist-ein-team-coach-eine-bedeutsame-rolle-in-der-teamentwicklung/> [abgerufen am 16.12.2024].

Jones, Rebecca J.; Napiersky, Uwe & Lyubovnikova, Joanne (2019): Was macht Team-Coaching aus? Eine wissenschaftliche Konzeptualisierung [online] <https://www.coaching-magazin.de/konzepte/was-macht-team-coaching-aus> [abgerufen am 16.12.2024].

Pabst, Reinhold, Schneider, David, Soszynski, Miachael & Kujau, Marian (2021): Wertschätzende Organisationsentwicklung, Weinheim, Deutschland: Wiley.

Rauen, Dr. Christopher (2003): Unterschiede zwischen Coaching und Training [online] <https://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/unterschiede-zwischen-coaching-und-training> [abgerufen am 16.12.2024].

Tietze, Dr. Kim-Oliver (kein Jahr): Die Kernideen von kollegialer Beratung [online] <https://kollegiale-beratung.de/kernideen-und-merkmale-von-kollegialer-beratung.html> [abgerufen am 16.12.2024].