

ICF Team Coaching Kompetenzen: Jenseits von 1 zu 1 Coaching

Einführung

Teams sollen stetig und langfristig gute Leistungen bringen, daher ist eine andauernde Entwicklung von Teams notwendig. Dementsprechend gibt es immer mehr Teamcoaching. Teamcoaching ermöglicht es Teams, nachhaltige Resultate zu erzielen und sich ständig weiter zu entwickeln. Teamcoaching wird in Unternehmenszusammenhängen zu einer immer wichtigeren Intervention. Das rührt daher, dass eine hohe Teamleistung von Teams eine gemeinsame Zielorientierung, Innovationskraft und die Fähigkeit, sich schnell an interne oder externe Veränderungen anzupassen, erfordert. Teamcoaching ist Teil des Überbegriffs „Teamentwicklung“ genauso wie die folgenden anderen Modalitäten: Teambuilding, Teamtraining, Teamberatung, Teammentoring, und Teammoderation. Diese Modalitäten werden in der Abbildung 1 weiter miteinander verglichen.

Die vorliegenden Teamkompetenzen wurden in einem seriösen und robusten, evidenzbasierten Forschungsprojekt konzipiert. Ziel dieser Studie war es festzustellen, welches Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und andere Charakteristika [Knowledge, Skills, Abilities, and Other Characteristics (KSAO)] von Teamcoaches zusätzlich zu den ICF Kernkompetenzen verwendet werden. Hierbei wurde folgender Prozess verfolgt:

- eine umfassende Literaturübersicht
- Entwicklung von kritischen Vorfällen (critical incidents) im Teamcoaching
- virtuelle Workshops mit den Themen „Aufgaben von Team Coaches“ und „Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und andere Charakteristika [Knowledge, Skills, Abilities, and Other Characteristics (KSAO)]“ mit dem Ziel eines genauen Verständnisses von Teamcoaching und den Unterschieden zu Einzelcoaching
- halbstrukturierte Interviews, um zu verstehen, wie Teamcoaches Coachingengagements erleben und was die Profession „Teamcoach“ für sie bedeutet.
- eine globale Umfrage mit dem Ziel, die Wichtigkeit spezifischer Teamcoachingaufgaben und spezifischem Teamcoachingwissen, -fertigkeiten, -fähigkeiten und andere Charakteristika [Knowledge, Skills, Abilities, and Other characteristics (KSAO)] und deren Abgrenzung zu Moderation zu bestimmen
- Workshops zum Kompetenzmodell zur Sichtung aller Daten der Arbeitsplatzanalyse (Job Analysis)

Vorsicht ist geboten, wenn die Integration von Teamcoaching mit Teamtraining, Beratung oder Mentoring in Erwägung gezogen wird. Diese drei Modalitäten sind recht direktiv und unterscheiden sich daher vom Teamcoaching. Einige Teamcoaches sind der Meinung, dass diese drei Modalitäten nicht von Teamcoaches übernommen werden sollten, da dies zu Verwirrung im Team führen und die Fähigkeit der Coaches, als Coach gut zu funktionieren, beeinträchtigen könnte. Aus den Daten geht jedoch klar hervor, dass Teamcoaches häufig in den Moderationsmodus wechseln, um die Kommunikation zwischen Teammitgliedern zu fördern. Bei der Moderation geht es darum, die Kommunikation zu verbessern und Klarheit zu erreichen; die Arbeit bleibt an der Oberfläche und vertieft sich nicht in eine Analyse der Teamdynamik. Teamcoaching geht tiefer als Moderation - es geht darum, die untergründige Dynamik einzelner Persönlichkeiten und Untergruppen von Teammitgliedern zu erforschen und zu untersuchen, wie sie die Teamleistung beeinflussen könnten. Möglicherweise gibt es keinen klaren Unterschied zwischen Teamcoaching und Moderation. Vielmehr handelt es sich möglicherweise um ein Kontinuum zwischen Moderation und Coaching, und gute Teamcoaches können überall entlang dieses Kontinuums nahtlos arbeiten.

Da Teamcoaching facettenreich ist, müssen Teamcoaches bei der Arbeit mit Teams auch über eine wesentlich breitere Wissensbasis verfügen als bei der Arbeit mit Einzelpersonen. Sie müssen ein Verständnis dafür haben, wie man Konflikte identifiziert und löst, Machtdynamiken innerhalb des Teams erkennen, verstehen, was für Hochleistungsteams erforderlich ist, wissen, wie man Teamzusammenhalt aufbaut, Regeln und Normen entwickelt, die Beteiligung und den Beitrag aller anregt und die Autonomie und Nachhaltigkeit des Teams fördert. Im individuellen, 1 zu 1 Coaching sind Coaches häufig vorsichtig, wenn sie zu einer anderen Modalität als dem Coaching übergehen. Beim Teamcoaching ist diese Unterscheidung zwischen den verschiedenen Modalitäten möglicherweise nicht so offensichtlich. Es ist Sache der einzelnen Coaches zu entscheiden, wie viele Informationen über die verschiedenen Modalitäten mit dem Kunden ausgetauscht werden sollen. Aufgrund der Komplexität der Teamdynamik und der Faktoren, die ihre Leistung beeinflussen, müssen Teamcoaches oft direkter sein als bei der Einzelarbeit mit dem Kunden. Supervision ist für Teamcoaches auch wegen der Komplexität der Arbeit und der naheliegenden Gefahr, dass sich Teamcoaches in der internen Teamdynamik verfangen, wichtiger.

Figure 1. Team Entwicklungs Modalitäten

Team Entwicklung						
Längerfristig, beinhaltet viele Modalitäten						
	Team- building	Team- training	Team- beratung	Team- mentoring	Team- moderation	Team- coaching
Zeitraum	Kurz, 1-5 Tage	Kurz, 1-5 Tage	Stark variabel	Staccato, einzelne Stunden in einem längeren Zeitraum	Kurz, 1-5 Tage	Längerfristi g, Monate
Prozess	Übungen	Arbeitet mit dem Team ein Curriculum / Material durch	Beratende teilen Expertise mit	Mentor oder Mentorin teilt Erfahrung en	Kommuni- kation erleichtern, moderieren	Team und Coach in Partnerscha ft
Ziele	Verbesserte Beziehunge n	Neues Wissen oder Fähigkeiten	Zusätzliche Einsichten	Neues Wissen	Klarheit	Zielerreichu ng, Nachhaltigk eit des Teams
Team Dynamik, Konfliktlösung	Minimal	Minimal	Minimal, beratend	Minimal	Minimal	Integraler Bestandteil
Experte oder Expertin; Zuständigkeit	Trainer	Trainer	Beratende	Mentor oder Mentorin	Moderieren de und Team	Team

Teamcoaches können bei Bedarf über das Coaching hinaus zusätzliche Modalitäten anwenden. Dies kann offen oder diskret geschehen.

Teamcoaching Unterschiede:

Erweiterung des Kernkompetenzrahmens

Dieses Dokument bietet eine Beschreibung des zusätzlichen Wissens und der Fähigkeiten, die professionelle Coachs haben müssen, um effektiv als Teamcoaches zu agieren. Die ICF definiert Teamcoaching als Partnerschaft in einem co-kreativen und reflektierenden Prozess mit einem Team, seiner Dynamik und seinen Beziehungen in einer Weise, die sie dazu inspiriert, ihre Fähigkeiten und ihr Potenzial zu maximieren, um ihren gemeinsamen Zweck und ihre gemeinsamen Ziele zu erreichen.

Die ICF Teamcoachingkompetenzen unterstützen Teamcoaches dabei, die unterschiedlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Aufgaben zu verstehen, die für die Arbeit mit Teams erforderlich sind. Im Zentrum dieser Praxis stehen jedoch nach wie vor die ICF-Kernkompetenzen, die die Grundlage für die gesamte Coachingpraxis bilden.

Die Elemente des ICF-Teamcoaching-Kompetenzmodells folgen der Struktur der ICF-Kernkompetenzen. Für jede ICF-Kernkompetenz oder -unterkompetenz, auf die Bezug genommen wird, gibt es eine Anleitung zu allen kontextuellen Nuancen, Dynamiken oder Ergänzungen, die für die Teamcoachingpraxis notwendig sind. Obwohl über die acht ICF-Kernkompetenzen hinaus keine neuen Kompetenzen für Teamcoaching erforderlich sind, sind mehrere neue Unterkompetenzen notwendig, um als Teamcoach effektiv arbeiten zu können. Die folgende Tabelle enthält die Ergänzungen für Teamcoaching, die über das ICF-Kernkompetenzmodell hinaus erforderlich sind.

ICF Teamcoachingkompetenzen Zusätze zu den ICF Kernkompetenzen	Hintergrund
A. Grundlagen	
1. Hält sich an die ethischen Grundsätze	
+ Coacht das Kliententeam oder Klientinnenteam als Einheit	Klient für Teamcoaches ist das Team als eine Einheit. Ein Team besteht aus einzelnen Teammitgliedern, von denen jedes einzelne gehört werden und eine integrale Rolle in den Teamdiskussionen spielen muss. Darüber hinaus müssen Teamcoaches bei allen Interaktionen mit Teammitgliedern, Sponsoren und relevanten Interessengruppen objektiv bleiben. Teamcoaches sollten nicht so wahrgenommen werden, dass sie Partei für Untergruppen oder einzelne Teammitglieder ergreifen, sie sollten offen bleiben für das, was sich in den Sitzungen entwickelt, und sollten in allen Beziehungen mit dem Team völlig ehrlich sein. Diskussionen mit einzelnen Teammitgliedern müssen für Teamcoaches und die einzelnen Teammitglieder vertraulich bleiben, es sei denn, das Teammitglied erlaubt die Weitergabe von Informationen an andere oder wenn es die Teamcoachingvereinbarung erlaubt.

<p>+ Hält die Unterscheidung zwischen Teamcoaching, Teambuilding, Teamtraining, Teamberatung, Teammentoring, Teammoderation und anderen Teamentwicklungsmodalitäten aufrecht.</p>	<p>Teamentwicklung kann viele Modalitäten umfassen, darunter Teamcoaching, Teambildung, Teamtraining, Teamberatung, Teammentoring und Teammoderation. Teamcoaches sollten sich mit anderen Experten oder Expertinnen zusammenschließen, wenn die Anforderungen eines bestimmten Teamcoachingengagements dies rechtfertigen oder wenn spezifische Kenntnisse und Fertigkeiten erforderlich sind. Auch wenn die Unterscheidung zwischen diesen Modalitäten nicht immer hervorgehoben werden muss, ist Vorsicht geboten, wenn über das Coaching hinausgehende Interventionen durchgeführt werden. Teamcoaches müssen ihre Klienten und Klientinnen unter Umständen an unterschiedliche Professionen verweisen und auch von Co-Coaches, einem Supervisor oder Supervisorin oder anderen Fachleuten für Teamentwicklung unterstützt werden.</p>
<p>+ Zeigt das Wissen und die Fähigkeiten, die erforderlich sind, um die spezifische Mischung der angebotenen Teamentwicklungsmodalitäten auszuüben.</p>	<p>Teamcoaches sind ausreichend qualifiziert, um alle Teamentwicklungsmodalitäten, die sie im Rahmen eines Teamcoachingengagements anbieten, kompetent zu auszuüben.</p>
<p>+ Wendet nur dann direktivere Teamentwicklungsmodalitäten an, wenn dies notwendig ist, um dem Team beim Erreichen seiner Ziele zu helfen.</p>	<p>Im Allgemeinen müssen Coaches bei der Arbeit mit Teams häufiger direktiv sein als bei der Arbeit mit einzelnen Klienten oder Klientinnen. Diese Fälle sollten jedoch auf jene Anlässe beschränkt bleiben, die einen direktiven Ansatz erfordern, um das Bewusstsein für Wachstumsbereiche für das Team zu schärfen und ihnen zu helfen, den Teamcoachingprozess zu verstehen. Es kann sich hier um kritische Momente in Teamcoachingsitzungen handeln, in denen auf positive und negative Teamdynamiken hingewiesen und Wege zum Vorankommen aufgezeigt werden. Die Momente, in denen Teamcoaches direkter werden, sollten die Perspektive des Teams auf seine aktuelle Situation erweitern und nicht einengen.</p>
<p>+ Hält Vertrauen, Transparenz und Klarheit bei der Erfüllung verschiedener Rollen im Zusammenhang mit Teamcoaching aufrecht.</p>	<p>Für den Fall, dass Teamcoaches mehrere Teamentwicklungsmodalitäten anbieten, müssen sich die Coaches über diese verschiedenen Rollen im Klaren sein und darüber, wie sich eine Rolle auf eine andere auswirken kann.</p>
<p>2. Verkörpert ein Coaching-Mindset</p>	

<p>+ Holt bei Bedarf Coachingsupervision ein, um sich Unterstützung zu holen und sich zu entwickeln und verantwortlich zu halten.</p>	<p>Es kann für Teamcoaches leicht dazu kommen, dass sie sich in die Teamdynamik verstricken und sie sich der Themen, die angesprochen werden sollten, nicht bewusst werden. Aus diesem Grund sollten Teamcoaches mit einem Supervisor oder einer Supervisorin zusammenarbeiten. Teamcoaching kann sehr viel intensiver sein als Einzelcoaching, wenn viele Teammitglieder gleichzeitig Input geben. Supervision nutzt die Reflexion über vergangene Ereignisse, das Bewusstsein über den Anteil der Coaches in diesen vergangenen oder gegenwärtigen Momenten und die Wirkung, die dieser Anteil auf das Verhalten der Coaches hat. Ein Supervisor oder eine Supervisorin ist eine ausgezeichnete Ressource für Teamcoaches. Sie agieren als unparteiische Beobachter und sind eine Hilfe für die Reflexionspraxis und den Anteil der Teamcoaches im Teamcoachingprozess.</p>
<p>+ Bleibt objektiv und ist sich der Teamdynamik und -muster bewusst</p>	<p>Teams setzen sich aus Einzelpersonen zusammen, die über einzigartige Persönlichkeiten, Kenntnisse, Fähigkeiten und Motivationen verfügen. Diese Kombination resultiert in einer Vielzahl von Dynamiken von unterschiedlicher Macht, Kontrolle, Fachwissen und Zielen hervor. Teamcoaches müssen sich bewusst sein und darauf achten, wie sich diese Dynamiken auf die Interaktionen im Team, die Tagesordnung des Teams, interne Streitigkeiten, Überzeugungen und Allianzen auswirken können, und müssen jederzeit objektiv bleiben</p>
<p>B. Die Beziehung gemeinsam gestalten</p>	
<p>3. Schließt Vereinbarungen ab und hält sie ein</p>	
<p>+ Erklärt, was Teamcoaching ist und was nicht, und wie es sich von anderen Teamentwicklungsmodalitäten unterscheidet</p>	<p>Es ist für Teamcoaches wichtig, den Unterschied zwischen Teamcoaching und anderen Teamentwicklungsmodalitäten hervorzuheben. Angesichts der Einzigartigkeit der unterschiedlichen Persönlichkeiten im Team müssen Teams möglicherweise sehr bewusst mit dem Prozess umgehen, mit dem sie die Kompatibilität von Team und Teamcoach bestimmen</p>
<p>+ Agiert in Partnerschaft mit allen relevanten Parteien, einschließlich der Teamleitung, der Teammitglieder, der Stakeholder und aller Co-Coaches, um gemeinsam klare Vereinbarungen</p>	<p>Die Teamcoachingvereinbarung muss für alle Parteien, einschließlich der einzelnen Teammitglieder und der Co-Coaches, wenn sie mit Co-Coaches zusammenarbeiten, sowie</p>

über die Coachingbeziehung, -prozesse, -pläne, Entwicklungsmodalitäten und Ziele zu treffen	gegebenenfalls der Sponsoren oder Sponsorinnen, annehmbar sein. Die Vertraulichkeit in Bezug auf das, was in Teamcoachingsitzungen stattfindet, sollte ebenso gewahrt werden wie private Gespräche zwischen Teamcoach und einzelnen Teammitgliedern. Es ist auch wichtig, die Rolle und das Ausmaß zu berücksichtigen, in dem die Kultur, der Auftrag und der Gesamtkontext der Organisation das Engagement von Teamcoaches beeinflussen.
+ Arbeitet mit der Teamleitung zusammen, um zu bestimmen, wie die Verantwortung für den Coaching-Prozess zwischen Coach, Teamleitung und dem Team aufgeteilt wird	Einer der Aufgaben des Teamcoachings ist es, beim Aufbau eines tragfähigen Teams zu helfen, das keine Anwesenheit von Coaches benötigt, um eine Vorwärtsbewegung zu erzielen. Auch wenn der Teamcoachingprozess anfänglich von Coaches geleitet werden, sollte eine Einigung darüber erzielt werden, wie die Verantwortung allmählich auf die Teamleitung und das Team insgesamt übertragen wird.
4. Fördert Vertrauen und Sicherheit	
+ Schafft und pflegt einen sicheren Raum für eine offene und ehrliche Interaktion der Teammitglieder	Damit jedes Teammitglied frei und sinnvoll teilnehmen kann, müssen Teamcoaches einen sicheren Raum schaffen, in dem sich jedes Teammitglied frei fühlt, anderen Teammitgliedern zu widersprechen oder sensible Themen anzusprechen. Wenn Coaches mit Einzelpersonen arbeiten, sind sie sich des kulturellen Kontexts von Klienten und Klientinnen bewusst und respektieren sie. Beim Teamcoaching kann das Team seine eigene Kultur haben, die eine Variante der Kultur der Organisation ist. Diese kann dem Engagement eine zusätzliche Ebene der Komplexität hinzufügen.
+ Fördert das Team darin, sich selbst als eine Einheit mit einer gemeinsamen Identität zu sehen.	Ein Element der Beständigkeit eines Teams ist die Perspektive jedes Mitglieds, dass das Team eine einzelne, leistungsstarke Einheit ist. Teamcoaches sollten die Teamidentität und -autarkie konsequent fördern.
+ Fördert den Ausdruck von Gefühlen, Wahrnehmungen, Bedenken, Überzeugungen, Hoffnungen und Vorschlägen einzelner Teammitglieder und des gesamten Teams.	Möglicherweise müssen Teamcoaches die Teammitglieder dazu ermutigen, in Teamsitzungen frei zu sprechen, um ihre individuellen Gefühle, Wahrnehmungen, Bedenken, Überzeugungen, Hoffnungen und Vorschläge mitzuteilen. Es ist für Coaches auch wichtig, die Gefühle, Wahrnehmungen, Bedenken, Überzeugungen und Hoffnungen des gesamten Teams zu verstehen und zu klären.

+ Fördert die Teilnahme und den Beiträge aller Teammitglieder	Es ist wichtig, den vollen Nutzen aus dem Wissen und den Fähigkeiten jedes Teammitglieds zu ziehen.
+ Agiert in Partnerschaft mit dem Team, um Teamregeln und -normen zu entwickeln, aufrechtzuerhalten und darüber nachzudenken	Regeln und Normen können Teams helfen, produktiver zu sein und auf einem höheren Niveau zu arbeiten. Die Klärung und Kodifizierung dieser Regeln und Normen kann auch dazu beitragen, dass sich ein Team stärker selbst erhalten kann.
+ Fördert die effektive Kommunikation innerhalb des Teams	Eine gute Kommunikation zwischen den Teammitgliedern kann oft eine Herausforderung sein, ein guter Informationsfluss ist jedoch für den Erfolg des Teams von entscheidender Bedeutung. Teamcoaches sollten sicherstellen, dass die Kommunikation der einzelnen Teammitglieder auf das Team ausgerichtet ist. Teamcoaches lenken die Kommunikation konsequent auf das Team zurück, wenn sie an den oder die Coach gerichtet ist.
+ Agiert in Partnerschaft mit dem Team, um interne Konflikte zu identifizieren und zu lösen.	Ein gewisses Ausmaß an Konflikten ist in jedem Team unvermeidlich. Es ist wichtig, Konflikte an die Oberfläche zu bringen und sie auf eine konstruktive Art und Weise zu bewältigen, die Lernen und Wachstum fördert.
5. Bleibt präsent	
+ Nutzt das ganze Spektrum an Sinnes- und Wahrnehmungsfähigkeiten, um sich auf das zu konzentrieren, was für den Coaching-Prozess wichtig ist.	Teamcoaches werden oft mit Informationen überlastet. Dies erfordert die bewusste Wahrnehmung dessen, was gerade im Raum passiert über den gesamten Coachingeinsatz hinweg.
+ Setzt Co-Coaches ein, wenn das Team und die Sponsoren oder Sponsorinnen damit einverstanden sind, und wenn es dem oder der Teamcoach ermöglicht, in der Teamcoachingsitzung präsenter zu sein.	Die Arbeit mit Co-Coaches kann einzelne Teamcoaches angesichts der beträchtlichen Menge an Informationen, die während Teamcoachingsitzungen entstehen, entlasten. Co-Coaches können dabei helfen, die Teamdynamik und die Verhaltensmuster des Teams und der Einzelnen zu beobachten und alternative Perspektiven aufzuzeigen. Die gemeinsame Arbeit von Teamcoach und Co-Coach kann als Vorbild für Teamarbeit dienen.
+ Ermutigt die Teammitglieder, innezuhalten und darüber nachzudenken, wie sie in Teamcoachingsitzungen interagieren	Die Ermutigung der Teammitglieder zum Innehalten und Nachdenken ist der Anfang der Reflexionspraxis für ein Team. Teamcoaches können anschließend das Bewusstsein des Teams für die eigenen Handlungen, das nachfolgende Verhalten und mögliche Verbesserungen im Moment oder in zukünftigen Teaminteraktionen schärfen.

+ Bringt sich angemessen in das Teamgespräch ein und hält sich heraus.	Da eines der Ziele des Teamcoachings darin besteht, dass das Team autark wird, sollten Teamcoaches nur dann in das Gespräch eingreifen, wenn dies zur Verbesserung des Teamprozesses und der Leistung des Teams erforderlich ist. Teamcoaches sollten für das Team als Ganzes und gleichzeitig für jeden Einzelnen anwesend sein. Dies kann in Momenten hoher Intensität und wenn viele Teammitglieder beteiligt sind, eine Herausforderung sein.
C. Effektiv kommunizieren	
6. Hört aktiv zu	
+ Bemerkte, wie sich die von jedem Teammitglied geteilten Perspektiven auf die Ansichten der anderen Teammitglieder und den die Teamkommunikation beziehen.	Es ist wichtig, dass die Teammitglieder gut zuhören und kommunizieren, um ein gemeinsames Verständnis zu erreichen und anschließend eine hohe Leistung zu erbringen. Das Erforschen unter der Oberfläche des Gesagten lässt oft einen tieferen Sinn und ein tieferes Verständnis entstehen. Dies kann dazu beitragen, Konflikte zu lösen und Innovations- und Problemlösungssitzungen zu fördern.
+ Bemerkte, wie jedes Teammitglied die Energie, das Engagement und den Fokus des gesamten Teams beeinflusst	Teamcoaches können die Leistung eines Teams erheblich steigern, indem sie Verhaltensweisen einzelner Teammitglieder ans Licht bringen, die die Dynamik, das Engagement, die Kreativität und den Fokus des Teams verstärken oder schwächen.
+ Nimmt verbale und nonverbale Kommunikationsmuster zwischen Teammitgliedern wahr, um potenzielle Allianzen, Konflikte und Wachstumschancen zu erkennen	Das Beobachten, Verstehen und Verbessern der Teamdynamik kann ein wichtiger Faktor zur Verbesserung der Teamleistung sein. Teamcoaches müssen in der Lage sein, die Feinheiten der Teamdynamik zu beobachten, die sich aus der verbalen und nonverbalen Kommunikation ergeben.
+ Agiert als Vorbild für selbstbewusste, effektive Kommunikation und Zusammenarbeit bei der Arbeit mit Co-Coaches oder anderen Experten oder Expertinnen.	Eine flüssige Kommunikation zwischen den Teammitgliedern ist für eine hohe Leistung unerlässlich. Teamcoaches können mit diesem Verhalten als Vorbild dienen, wenn sie mit Co-Coaches und anderen Experten oder Expertinnen zusammenarbeiten.
+ Ermutigt das Team, sich selbst für ihre Dialog verantwortlich zu halten.	Besonders zu Anfang eines Teamcoachings kann es dazu kommen, dass Teammitglieder die Kommunikation direkt an die Teamcoaches richten. Um die Nachhaltigkeit zu verbessern, sollten Teamcoaches den Dialog konsequent nach innen, zurück zum Team, richten. Teamentscheidungen können komplex sein.

	Möglicherweise müssen Daten von vielen Teammitgliedern kommen, was die Elemente Vertrauen und Fachwissen ins Spiel bringt. Das Team muss entscheiden, wie die Daten verarbeitet und wie Entscheidungen getroffen werden sollen. Auch wenn die Unterstützung eines Teams bei der Bearbeitung solcher Fragen eher mit einer Teammoderation einhergehen mag, ist der Prozess, das Team zur Selbstständigkeit zu bringen, eine Aufgabe des Teamcoachings.
7. Fördert Bewusstheit	
+ Stellt die Annahmen, Verhaltensweisen und Prozesse der Sinnfindung oder -stiftung des Teams in Frage, um ihr gemeinsames Bewusstsein oder ihre gemeinsame Einsicht zu verbessern	Ein Team, das sich aus vielen Einzelpersonen zusammensetzt, bringt eine Vielzahl von Annahmen, Erfahrungen, Verhaltensweisen und Prozessen der Sinnfindung oder -stiftung in die gemeinsame Anstrengung ein. Die Vielfalt dieser Faktoren kann, wenn sie unkontrolliert bleiben, zu Funktionsstörungen im Team führen, können aber bei richtiger Nutzung die Teamleistung erheblich steigern.
+ Setzt Fragen und andere Techniken ein, um die Teamentwicklung zu fördern und die Eigenverantwortung des Teams für das gemeinsame Gespräch zu erleichtern	Genau wie im Einzelcoaching sollten Fragen und andere Techniken zur Förderung der Teamentwicklung eingesetzt werden. Im Teamcoaching sollte die Arbeit hingegen auch die interne Kommunikation und Teamprozesse fördern.
D. Kultiviert Lernen und Entwicklung	
8. Unterstützt die Entwicklung der Klienten	
+ Regt zur Kommunikation und zur Reflexion an, um dem Team zu helfen, seine Ziele und die Schritte zur Erreichung dieser Ziele zu identifizieren	Kommunikation und Reflexion im Team sind unerlässlich, um das Wissen und die Fähigkeiten aller Teammitglieder voll auszuschöpfen. Die Förderung der vollen Beteiligung trägt dazu bei, geeignete Ziele zur Maximierung der Teamleistung zu identifizieren.