

Harald Kurp

Dagmar Hoefs

**Teamentwicklung
mit Systemischer
Autorität**

ZUSATZMATERIAL



Harald Kurp, Dagmar Hoefs

Teamentwicklung mit Systemischer Autorität

2023

Zusatzmaterial zum Buch

© Carl-Auer Verlag, Heidelberg

ISBN 978-3-8497-0483-4

Inhalt

Haltungs- und Handlungsfelder Praxis	4
Übung zu drei Autoritätshaltungen – Eskalationsdynamiken	5
aha3-Präsenzdimensionen	6
Selbsteinschätzung Führungspräsenz	7
aha3-Teamevaluation	8
Kontext	9
Kurzevaluation Teamkontext	10
Schreibgespräch Teamkontext	11
Zielfindung Schneeballsystem	12
Rahmenvorlage Besprechungen	13
Strukturvorlage Aufgabendurchführung	14
Vier-Rollen-Modell nach David Kantor	15
Rollenklärung	16
Inspirierende Erkundung	17
Energiekreise – Erhebung	18
Energiekriese – Vorlage	19
Energiekreise – Austausch	20
Reflexion zur Wertschätzung	21
Aktives Zuhören	22
Lassen Sie uns darüber reden!	23
Drei Haltungen und ihre Intention	24
Teammodell Leitfragen	25
aha3-Teammodell Leitfragen	26
Kontakt	28

Haltungs- und Handlungsfelder Praxis

Feld:

1. Wie können wir in diesem Feld tätig werden? Wie kann ich in diesem Feld tätig werden?

Haltet die Antworten mit **Schwarz** stichwortartig fest.

2. Woran bemerken wir es im Team? Woran bemerkt es mein Team?

Haltet die Antworten mit **Grün** stichwortartig fest.

3. Woran bemerken es Einzelne oder Organisationen, mit denen wir kooperieren?

Haltet die Antworten mit **Blau** stichwortartig fest.

4. Woran bemerkt es unsere Klientel?

Haltet die Antworten mit **Rot** stichwortartig fest.

Übung zu drei Autoritätshaltungen – Eskalationsdynamiken

Übung zu drei Haltungen mit zwei Rollen (A = Mitarbeitende; B = Leitung)

1. Auf Widerstand folgt Druck (symmetrischer Konflikt – Rigidität).
 - Stellt euch gegenüber, und haltet die Handflächen gegeneinander. A versucht, B wegzudrücken. B hält dagegen, so stark es geht.
 - ▷ Nehmt wahr, wie es euch jeweils ergangen ist. Haltet fest, welche Emotionen/ Bilder/Gedanken ihr wahrgenommen habt.
Wechselt anschließend die Rollen.
2. Auf Widerstand folgt Nachgeben (komplementärer Konflikt – Diffusion).
 - Stellt euch gegenüber, und haltet die Handflächen gegeneinander. A versucht, B wegzudrücken. B hält überhaupt nicht dagegen, sondern weicht zurück, so dass A ins Leere läuft.
 - ▷ Nehmt wahr, wie es euch jeweils ergangen ist. Haltet fest, welche Emotionen/ Bilder/Gedanken ihr wahrgenommen habt.
Wechselt anschließend die Rollen.
3. Auf Widerstand folgt ...
 - Stellt euch gegenüber, und haltet die Handflächen gegeneinander. A versucht, B wegzudrücken. B versucht, jetzt anders mit dem Druck umzugehen: Weder hält B dagegen, noch weicht B zurück. Es ist ein eher spielerisches Ausprobieren, ohne gewinnen zu wollen.
 - ▷ Nehmt wahr, wie es euch jeweils ergangen ist. Haltet fest, welche Emotionen/ Bilder/Gedanken ihr wahrgenommen habt.
Wechselt anschließend die Rollen.

aha3-Präsenzdimensionen

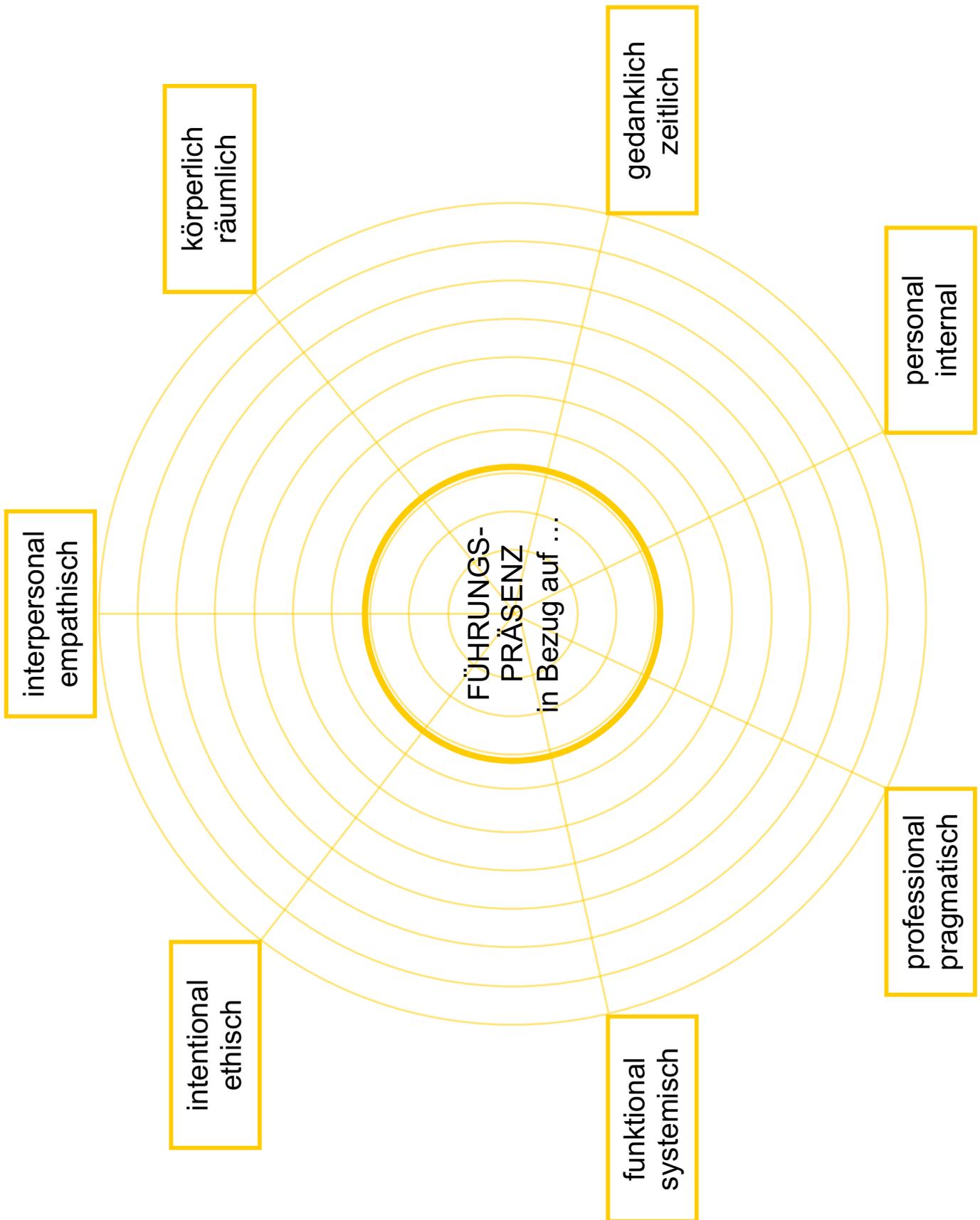


Abb. 18: aha3-Präsenzdimensionen, Seite 90

Selbsteinschätzung Führungspräsenz

Führungspräsenz in Bezug auf ... (1 = wenig – 10 = viel)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
körperlich-räumlich <ul style="list-style-type: none"> Ich bin körperlich anwesend, und ich bin gesund. Ich nehme mich, andere und den Raum körperlich differenziert wahr. 										
gedanklich-zeitlich <ul style="list-style-type: none"> Ich bin mit meinen Gedanken im Hier und Jetzt. Ich bin nicht abgelenkt und denke nicht an Zukünftiges oder Vergangenes. 										
personal-internal <ul style="list-style-type: none"> Ich kann mich selbst kontrollieren und steige bei Eskalationen nicht mit ein. Ich habe wenig Angst vor eigenen/fremden Emotionen und kann sie konstruktiv einbringen. 										
professional-pragmatisch <ul style="list-style-type: none"> Ich bin handlungsfähig und habe eine Auswahl an Lösungsmöglichkeiten der Situation. Ich habe fachlich-methodisches Wissen und bringe vielfältige Erfahrung mit. 										
funktional-systemisch <ul style="list-style-type: none"> Ich bin mit meiner Rolle, den Personen und den Strukturen unserer Organisation verbunden. Ich kann mich auf mein Team und die Führung verlassen. 										
intentional-ethisch <ul style="list-style-type: none"> Ich bin verbunden mit dem Sinn und den Zielen unserer Organisation. Ich bin voll überzeugt von dem, was ich tue, und vom Handeln unserer Organisation. 										
interpersonal-empathisch <ul style="list-style-type: none"> Ich bin verbunden mit meinem Gegenüber und habe Interesse an der Beziehung. Ich schätze mein Gegenüber und sehe seinen Beitrag für unsere Organisation. 										

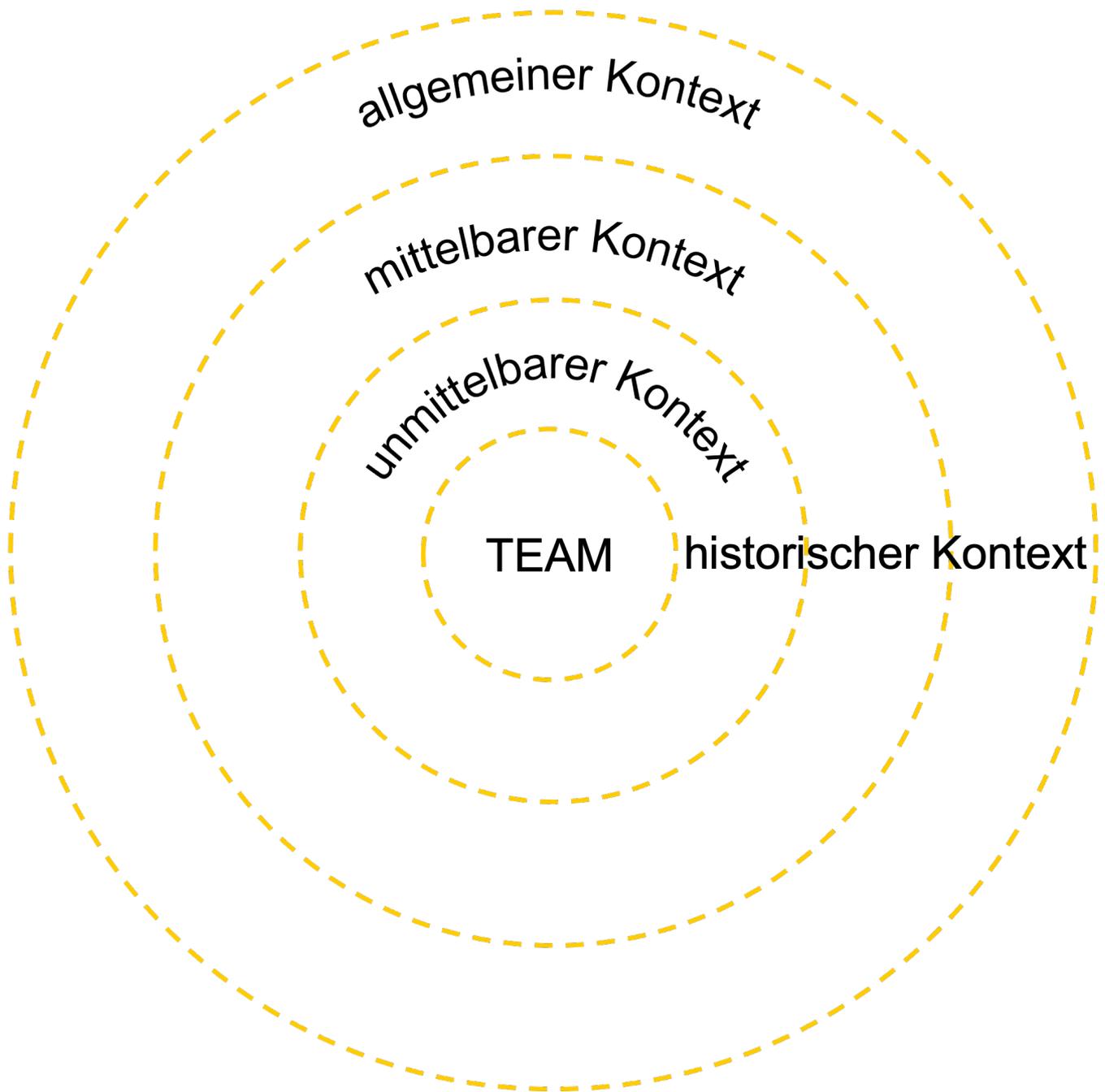
Abb. 19: AB Selbsteinschätzung Führungspräsenz, Seite 93

aha3-Teamevaluation

Markiere, wie hoch deine Übereinstimmung mit den Aussagen ist (geringe Zustimmung = 1 bis hohe Zustimmung = 5). Markiere anschließend maximal zwei Kreuze bei den Faktoren, bei denen du dir eine Veränderung wünschst.						
Aussagen zu den sieben Teamfaktoren	1	2	3	4	5	Ver- änderung
Vision/Ziele/Aufgaben: Wir haben als Team eine Vision unserer Arbeit für das Jahr 20... Wir sind uns über unsere Ziele einig. Wir haben ein gemeinsames Verständnis davon, welches unsere Aufgaben sind.						
Aufbau/Rahmen/Struktur: Wir wissen, wie wir unsere Aufgaben aufteilen. Die Strukturen (Zuordnungen, Zeiten, Regeln, ...) dafür sind klar. Uns stehen die Ressourcen, die wir benötigen (Wissen, Personal, Material, Räume, ...), zur Verfügung.						
Ablauf/Prozesse/Kommunikation: Im Blick auf unsere Aufgaben und unser Miteinander leben wir eine konstruktive Kooperation. Wir sind über unsere Kooperation in einem regelmäßigen Austausch, der hilfreich für das Team ist.						
Sinn/Bedeutung/Inspiration: Unsere Arbeit ist sinnvoll. Unsere Aufgaben sind bedeutsam. Wir wissen voneinander, was uns je individuell inspiriert und welches die je unterschiedliche Quelle unseres Handelns ist.						
Gesundheit/Sicherheit/Energie: Wir haben ein gesundes Arbeitsumfeld. Wir fühlen uns im Team sicher und können alles mit Leichtigkeit ansprechen. Die Energiebilanz im Blick auf die Energieräuber und Energietankstellen in unserer Arbeit ist positiv.						
Wertschätzung/Motivation/Ausgleich: Wir geben und erhalten gegenseitig regelmäßig wertschätzende Rückmeldungen. Unsere Motivation für die Arbeit ist hoch. Das Geben und Nehmen in unserem Team ist ausgeglichen.						
Führung: Die Teamfaktoren werden wahrgenommen und sind in funktionaler Balance. Führung ist präsent. Sie wird sichtbar in einer Haltung, die geprägt ist durch Selbstreflexion, Selbstführung, Kooperation, Transparenz, Klarheit und Beziehung.						

Abb. 21: aha3-Teamevaluation, Seite 98

Kontext



Schreibgespräch Teamkontext

Tauscht euch im schweigenden Schreibgespräch in drei Fragerunden jeweils sieben Minuten lang mit der entsprechenden Stiftfarbe aus. Für den Wechsel der Fragerunde ertönt ein akustisches Signal. Denkt dabei an den Farbwechsel der Stifte. Ihr seid eingeladen, während der ganzen Zeit nur schriftlich zu kommunizieren 😊

1. Fragerunde mit schwarzen Stiften:

Welchen allgemeinen Kontext (Geografie, Klima, Sprache, Wirtschaft, ...), der für alle Menschen gilt, müssen wir für unsere Aufgaben berücksichtigen?

2. Fragerunde mit blauen Stiften:

Welchen mittelbaren Kontext (begrenzte Ressourcen, rechtliche Vorgaben, Zusammensetzung der Kundschaft, ...), der für alle in unserem Arbeitsbereich Tätigen gilt, müssen wir für unsere Aufgaben berücksichtigen?

3. Fragerunde mit grünen Stiften:

Welchen unmittelbaren Kontext (Zusammensetzung Team und Kundschaft, Erwartungen und Vorgaben durch Organisation oder Kundschaft, ...), der nur für unser Team gilt, müssen wir für unsere Aufgaben berücksichtigen?

Zielfindung Schneeballsystem

Was wollen wir erreichen, damit unsere Vision Wirklichkeit wird?

Übung: 4–12 Personen – 1 Team – eine Sicht

Einzelarbeit

- Welches sind für unser Team die drei bis fünf wichtigsten Ziele?
- ▷ Notiert sie auf je eine Karte.

2/3er-Arbeit

- Tauscht euch über eure Ziele aus.
- ▷ Entscheidet euch für die wichtigsten vier.

4/5/6er-Arbeit

- Tauscht euch über eure Ziele aus.
- ▷ Entscheidet euch für die wichtigsten fünf.

8–12er-Arbeit

- Tauscht euch über eure Ziele aus.
- ▷ Entscheidet euch für die wichtigsten fünf.

Rahmenvorlage Besprechungen

Rahmenvorlage Besprechungen	
Welche Ziele wollen wir erreichen? Vision, Ziele	
Welche Systeme müssen wie oft kommunizieren? Gesamt-/Teilbesprechungen	
Wer führt wie? Moderation, Entscheidungen, ...	
Wo treffen wir uns? Ort, Medium, ...	
Welche Ressourcen benötigen wir? Raum, Medien, Catering, ...	
Wie sichern wir die Ergebnisse? Dokumentation, Öffentlichkeit, ...	

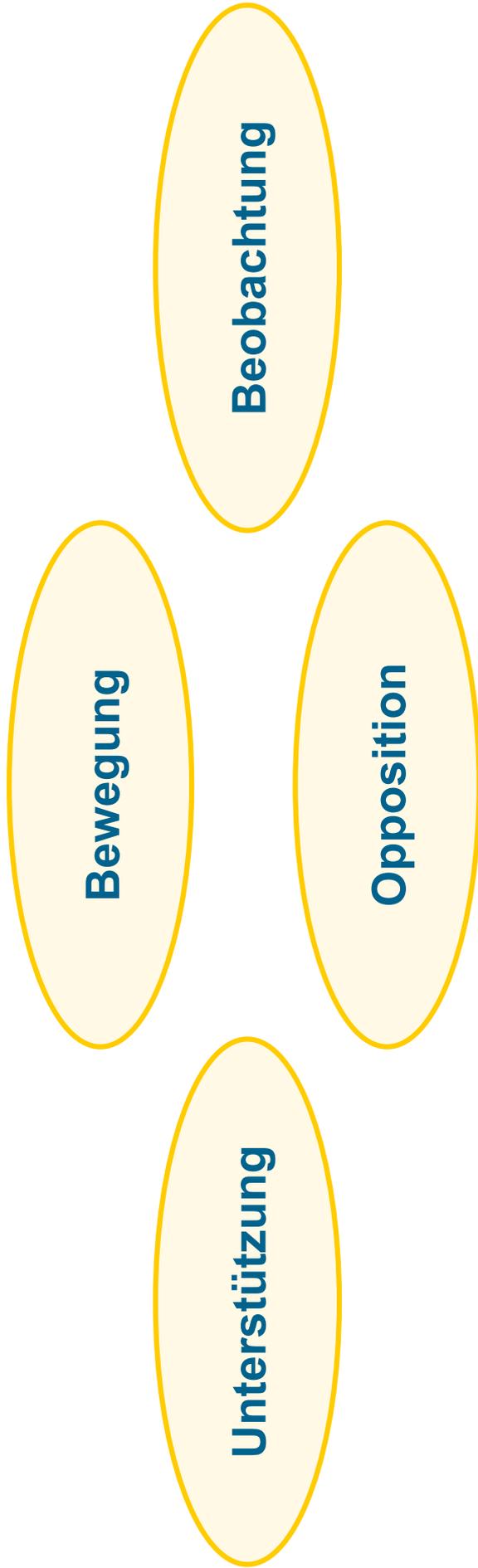
Abb. 33: AB Rahmenvorlage Besprechungen, Seite 131

Strukturvorlage Aufgabendurchführung

Strukturvorlage Aufgabenerfüllung	
Was? Aufgaben	
Wie soll es gemacht werden? Methode	
Wer macht was? Rollen	
Was benötigen wir? Ressourcen	
Wer entscheidet wie? Regeln	
Wie infor- mieren wir? Kommuni- kation	
Bis wann? Zeitplan	
Wie läuft es? Evaluation	

Abb. 35: AB Strukturvorlage Aufgabendurchführung, Seite 136

Vier-Rollen-Modell nach David Kantor



- 4 x spielen mit wechselnden Rollen
- Im Raum bleiben – ohne Berührung, ohne Sprechen, ohne Gegenstände
- Je Rolle zwei Minuten spielen, kurz in Stille wahrnehmen, wechseln, austauschen

Bewegung (mover)

- Bewegen, eine Handlung initiieren
- Ohne Bewegung gibt es keine Richtung.

Unterstützung (follower)

- Die Bewegung unterstützen
- Ohne Unterstützung gibt es keine Vervollständigung.

Opposition (opposer)

- Die Bewegung ablehnen
- Ohne Opposition gibt es keine Korrektur.

Beobachtung (bystander)

- Beobachten, Fragen stellen, kommentieren
- Ohne Beobachtung gibt es keine Perspektive.

Rollenklärung

Jedes Teammitglied beantwortet im Hinblick auf die Rolle des Teammitgliedes, für das die Rollenklärung durchgeführt wird, die folgenden Fragen und hält seine Antworten zu den ersten beiden Fragen stichwortartig auf Karten fest:

1. Was schätze ich an der Ausführung deiner Tätigkeiten? (3–5 Karten)
2. Wo habe ich Klärungsbedarf oder Veränderungswünsche zur Ausführung deiner Tätigkeiten? (1–3 Karten)
3. Wie könnte ich dich dabei unterstützen?

Das Teammitglied, für das die Rollenklärung durchgeführt wird, beantwortet für sich die folgenden drei Fragen und hält seine Antworten zu den ersten beiden Fragen stichwortartig auf Karten fest:

1. Was schätze ich an der Ausführung meiner Tätigkeiten? (3–5 Karten)
2. Wo habe ich Klärungsbedarf oder Veränderungswünsche zur Ausführung meiner Tätigkeiten? (1–3 Karten)
3. Was könnte mich dabei unterstützen?

Inspirierende Erkundung

Warum arbeiten wir hier? Was inspiriert, uns und welches ist die Quelle unseres Handelns?

Macht euch zu zweit auf den Weg, und befragt euch gegenseitig zu folgenden Fragen. Achtet bei eurem Austausch auf den positiven Fokus.

- Was war dein Impuls/deine Motivation/dein Vorbild, dass du in deinem Beruf/deinen Berufen (im Sinne von Berufung) tätig geworden bist?
 - Warum engagierst du dich heute in deinem Beruf?
 - Welche positive Bedeutung hat dein Beruf für dich, dein Team, deine Klientel und für die Gesellschaft?
 - Wo hast du mit deinem Team Erfahrungen gemacht, die dich zutiefst froh und zufrieden gemacht haben?
 - Wo empfindest du die Tätigkeit deines Teams als sinnvoll und bedeutsam?
- ▷ Findet ein Symbol, das für die sinnvolle und bedeutsame Tätigkeit eures Teams steht, und bringt es mit ins Team.

Tauscht euch abschließend aus:

- Wie ging es uns mit der gegenseitigen Befragung?
- Wie ist es uns gelungen, den Fokus auf die positiven Antworten auszurichten?
- Welche Anregungen haben wir für unser Team bekommen?

Energiekreise – Erhebung

Ziel dieser Übung ist es, die Energiebilanz im Team wahrzunehmen, um auf der einen Seite Energieräuber zu vermeiden und auf der anderen Seite Tankstellen auszubauen bzw. neue hinzuzufügen.

1. Nehmt zwei Blätter Papier, und malt auf das eine einen roten und auf das andere einen grünen großen Kreis. Der eine Kreis visualisiert die Energieräuber (rot) und der andere die Tankstellen (grün).
2. Überlegt, welche Tätigkeiten in eurem Team wie viel Energie beanspruchen, und zeichnet sie wie Tortenstücke in den Energieräuberkreis ein.
3. Überlegt, bei welchen Tätigkeiten ihr in eurem Team Energie erhaltet, und zeichnet sie wie Tortenstücke im Tankstellenkreis ein.

Energiekriese – Vorlage

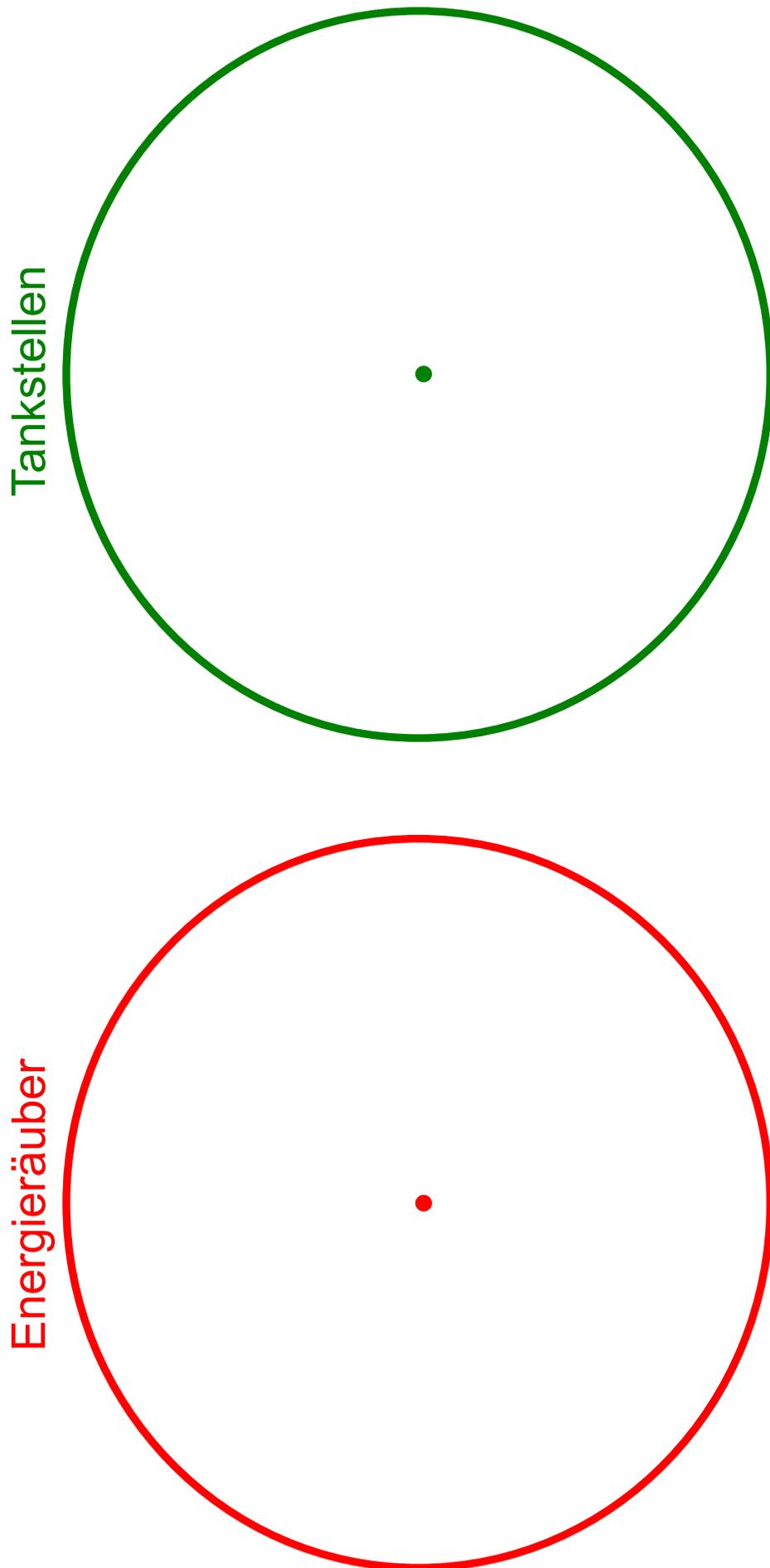


Abb. 48: AB Energiekreise – Vorlage, Seite 167

Energiekreise – Austausch

1. Tauscht euch im Team über eure Energiekreise aus:

- Welches Verhalten im Team unterstützt die Energieräuber/Tankstellen?
- Welche Strukturen im Team unterstützen die Energieräuber/Tankstellen?
- Welche Aufgaben und Ziele unterstützen die Energieräuber/ Tankstellen?

2. Identifiziert und unterscheidet,
was zu ändern ist und
was nicht veränderbar ist.

„Gib mir Mut Dinge zu verändern, die veränderbar sind. Gib mir Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die nicht veränderbar sind, und schenke mir die Weisheit, das eine von dem anderen zu unterscheiden.“

3. Entscheidet euch im Blick auf das Veränderbare für einen Punkt (Tätigkeit, Struktur, Verhalten), den ihr als Team verändern möchtet, und formuliert dazu ein Ziel.

4. Im Blick auf das Ziel:

- Welches ist der erste Schritt – und wenn er noch so klein ist?
- Wen oder was benötigen wir zur Unterstützung?
- Wann gehen wir los?
- Wie belohnen wir uns für Fortschritte?
- Woran werden wir merken, dass wir unser Ziel erreicht haben?

Reflexion zur Wertschätzung

- Wofür arbeiten wir als Team, wodurch fühlen wir uns wertgeschätzt? (Lob, Anerkennung, Geld, Macht, Sinn, ...)

- Von wem bekommen wir Wertschätzung für unsere Arbeit?

- Von wem wünschen wir uns mehr Wertschätzung für unsere Arbeit?

- In welcher Form wünschen wir uns Wertschätzung? Wann können wir was wie gut hören?

- Wen schätzen wir so wert, dass wir uns wertschätzen lassen?
Was schätzen wir an der Person?

Aktives Zuhören

- Person A hat zwei Minuten Zeit, um zu erzählen, welche Antworten/Fragen/Impulse die Einzelreflexion bei ihr ausgelöst hat.
Person B hört nur zu (macht sich ggf. Notizen), stellt keine Fragen.
Wenn Person A nichts (mehr) zu sagen hat, ist Zeit zum Schweigen, bis die zwei Minuten um sind.
- Person B hat zwei Minuten Zeit, um Person A zurückzumelden, was sie gehört und wahrgenommen hat, ohne zu bewerten.
Person A hört nur zu und stellt keine Fragen.
Wenn Person B nichts (mehr) zu sagen hat, ist Zeit zum Schweigen, bis die zwei Minuten um sind.
- Anschließend wechseln Person A und B die Rollen.
- Tauscht euch am Ende aus, wie Ihr beide die Übung erlebt habt und was Ihr im Team mitteilen möchtet.
Haltet dies stichwortartig auf Karten fest.

Lassen Sie uns darüber reden!

Rollen: F (Führung), 2 MW (Mitwirkende), B (Beobachtung).
Es gab auf der Seite der MW ein strittiges Verhalten.

F sagt dreimal nacheinander in den drei verschiedenen Haltungen (A1, A2, A3) den Satz: »Lassen Sie uns darüber reden!« F wählt für sich eine Reihenfolge der Haltungen aus, ohne dies den anderen mitzuteilen. F nimmt so weit wie möglich die Haltung von innen heraus ein, bei weitestgehend gleicher äußerer Körperhaltung und ohne Wörter an dem Satz zu verändern.

F: nimmt Augenkontakt auf mit MW (drei bis fünf Sekunden), sagt »Lassen Sie uns darüber reden!« und hält danach Augenkontakt (drei bis fünf Sekunden).

MW: nehmen wahr, welche Reaktion F bei ihnen und im Miteinander auslöst.

B: beobachtet die Veränderung.

Reflexion der Übung:

- MW und B teilen mit, welche Reihenfolge der Haltungen (A1, A2, A3) sie wahrgenommen haben und wie sie auf sie gewirkt haben.
- F teilt ihre gewählte Reihenfolge mit und wie sie die unterschiedlichen Haltungen bei sich und den anderen erlebt hat.

Gemeinsamer Austausch.

Drei Haltungen und ihre Intention

A1 – traditionell, hierarchisch, vertikal, patriarchal, autoritär

- Es muss klar sein, wer hier das Sagen hat, sonst läuft alles aus dem Ruder.
- Mit Regeln, Kontrolle und Konsequenzen halte ich den Rahmen und Sorge für die nötige Ordnung.
- Ich stehe hier fest und werde das auf jeden Fall alleine durchstehen.
- Das muss jetzt sofort geklärt werden, damit alle sehen, worum es geht.
- Das soll jeder mitbekommen, damit allen klar ist, wie hier die Regeln sind.

A2 – verweigert, antiautoritär, horizontal, abwesend, selbstbestimmt

- Das schaffen sie allein und sollen es auch allein klären.
- Da halte ich mich raus, dafür sind andere zuständig.
- Das sollen alle gemeinsam entscheiden.
- Die Zeit regelt das von alleine, da muss ich mich nicht einmischen.
- Das müssen nicht alle mitbekommen, es darf unter uns bleiben.

A3 – systemisch, geteilt, verbindend, selbstreflektiert, transformativ

- Ich bin da, ich habe am Gegenüber Interesse und bleibe in der Beziehung.
- Ich sehe die Bedürfnisse aller und bleibe auch da, wenn es schwierig wird.
- Ich bleibe nicht alleine und hole mir Unterstützung hinzu.
- Ich muss das nicht sofort klären, werde aber beharrlich darauf zurückkommen.
- Ich mache mein Handeln öffentlich zum Schutz für alle Beteiligten.

Teammodell Leitfragen

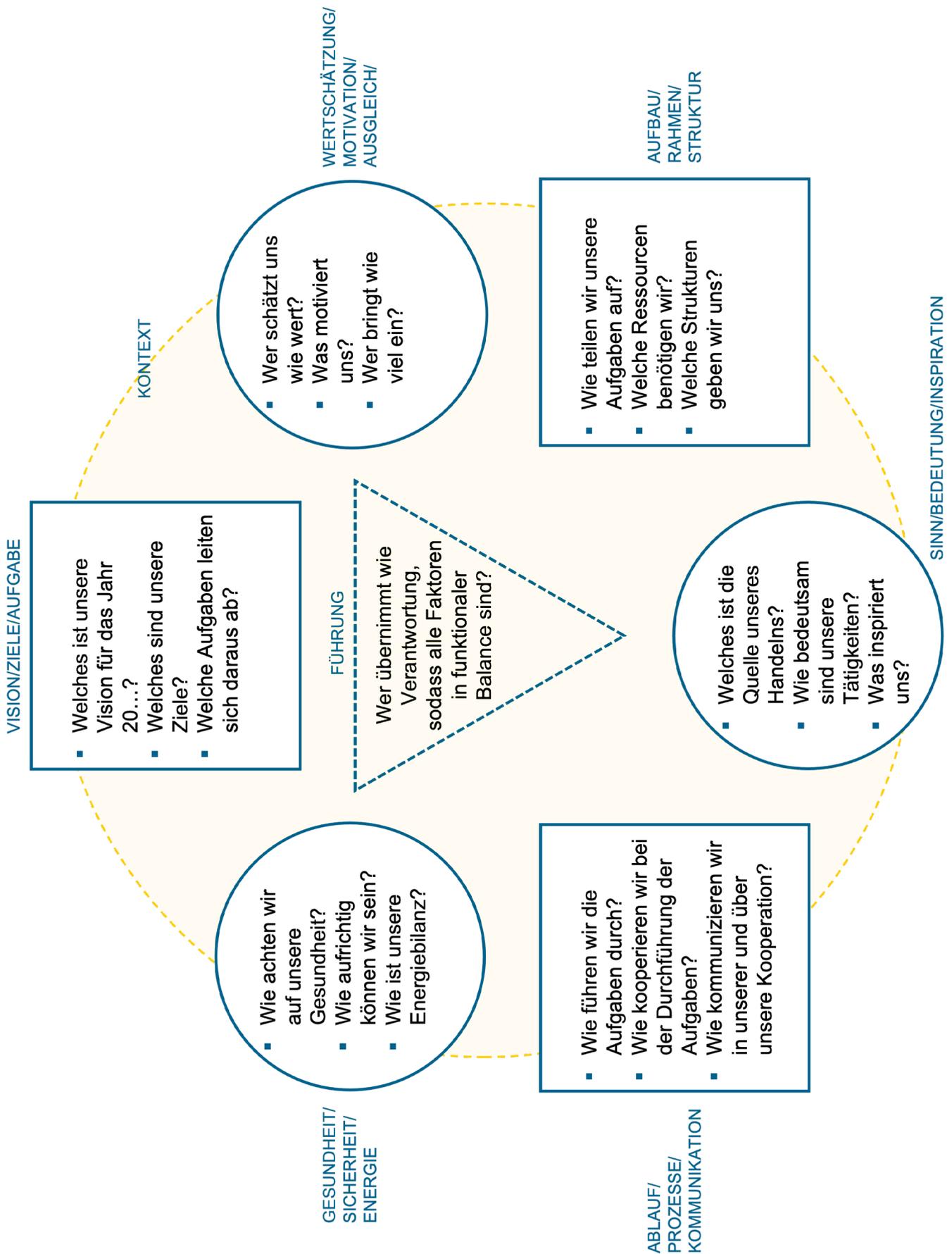


Abb. 58: aha3-Teammodell Leitfragen, Seite 184

aha3-Teammodell Leitfragen

Vision/Ziele/Aufgaben

- Welches ist unsere Vision für das Jahr 20...?
- Welches sind unsere Ziele?
- Welche Aufgaben leiten sich daraus ab?

Aufbau/Rahmen/Struktur

- Wie teilen wir unsere Aufgaben auf?
- Welche Ressourcen benötigen wir?
- Welche Strukturen geben wir uns?

Ablauf/Prozesse/Kommunikation

- Wie führen wir die Aufgaben durch?
- Wie kooperieren wir bei der Durchführung der Aufgaben?
- Wie kommunizieren wir in unserer und über unsere Kooperation?

Sinn/Bedeutung/Inspiration

- Welches ist die Quelle unseres Handelns?
- Wie bedeutsam sind unsere Tätigkeiten?
- Was inspiriert uns?

Gesundheit/Sicherheit/Energie

- Wie achten wir auf unsere Gesundheit?
- Wie aufrichtig können wir sein?
- Wie ist unsere Energiebilanz?

Wertschätzung/Motivation/Ausgleich

- Wer schätzt uns wie wert?
- Was motiviert uns?
- Wer bringt wie viel ein?

Führung

- Wer übernimmt wie Verantwortung, sodass alle Faktoren in funktionaler Balance sind?

Kontakt



Harald Kurp
Apothekenstraße 15
21335 Lüneburg
Tel.: 04131 - 683031
Mail: kurp@aha3.de
www.aha3.de



Dagmar Hoefs
Südwall 25
29221 Celle
Tel.: 05143 - 668302
Mail: hoefs@aha3.de
www.aha3.de

Diplom-Theologe, Diplom-Supervisor und Organisationsberater (FH), Supervisor und Coach (DGSv), Mediator, Systemischer Coach für Neue Autorität.

Diplom-Betriebswirtin (FH), Diplom-Supervisorin und Organisationsberaterin (FH), Supervisorin und Coachin (DGSv), Mediatorin, Systemische Coachin für Neue Autorität, Versicherungskauffrau.

Selbstständig als Berater und Beraterin mit den Schwerpunkten Systemische Autorität in Organisation und Führung, Organisationsberatung, Teamentwicklung, Supervision, Coaching, Karriereberatung, Klärungsberatung, Mediation von Arbeitskonflikten, Krisenberatung.

Entwicklung des Ansatzes Systemische Autorität in Organisation und Führung - eine Weiterentwicklung des Konzeptes Neue Autorität nach Haim Omer und Arist von Schlippe.

2019 Gründung von aha3 || Beratung in Organisation & Führung.