

Inhalt

Wozu noch ein Buch über Teambberatung?	9
I Praktische Organisationstheorie als Orientierungsanker in der Teambberatung und -supervision	11
1 Woraus besteht eine Organisation?	12
Personen	14
Kommunikationswege	18
Programme	19
Kultur	21
2 Phasen der Team- und Organisationsentwicklung	25
3 Führung und Macht	28
Die Aufgabe von Führung	28
Führung in die Beratung einbeziehen?	29
Wer hat hier welche Macht?	31
4 Das Team als Verhandlungsarena von Paradoxien	36
II Beratung in Teams	43
1 Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Beratung, Supervision und Coaching	43
2 Beratung als System	45
III Ein kleiner Methodenkoffer für die Arbeit mit Teams	47
1 Murmelgruppen	47
2 Zahnrad oder Speed-Dating	48
3 Soziometrien und Positionsskulpturen	49
4 Fishbowl	51
5 Kleingruppenarbeit	52
6 Votings und Befragungen	53
7 Themen-Café (in Anlehnung an das World-Café)	54
8 Sketche	56
9 Simulationen	57

IV Wege zum Ziel – von der Auftragsklärung zum Moderationsdesign	59
1 Auftragsklärung als Beziehungsangebot oder: Betroffene in Verantwortung bringen	59
»Ergebnisverantwortliche steigen aus – oder gar nicht erst in die Beratung ein«	63
»Alles schweigt, einsam wacht ...« – Was tun, wenn es keine Anliegen gibt?	64
»Könnten wir besprechen, müssen wir aber nicht« – Was tun bei fehlender Energie?	66
2 Prototypische Designelemente	67
Joining	67
Auftragsabgleich und -aktualisierung	68
Heuristiken für den Weg vom Problem zur Lösung	69
Nächste Schritte	78
Resonanzerfahrungen und Reflexionen zweiter Ordnung	79
V Wie werden und bleiben wir ein Team? – vier Kerndimensionen der Zusammenarbeit	81
1 Ziele – Wofür gibt es uns?	82
2 Rollenklärung – Spielräume, Verantwortung und Aufgaben- verteilung ausloten	83
3 Prozesse – Worauf wir uns verlassen können	86
4 Werte in der Zusammenarbeit – Wer wollen wir miteinander sein?	89
VI Die Kommunikationsmuster im Fokus – (Wie) Reden wir miteinander?	95
1 Alle reden, nur nicht vom Gleichen	96
2 Alle sprechen, aber keiner bezieht sich	97
3 Alle sprechen, aber immer vom Selben	100
4 Alle sprechen, aber keiner sagt was	101
5 Alle wollen reden, weil eine heute fehlt	103
VII Restriktionen versus Probleme – vom Umgang mit dem nicht Änderbaren	105
1 Rollenverführungen im Umgang mit Restriktionen	106
2 Die Weisheit, zu unterscheiden ... – methodische Zugänge zur Trennung von lösbaren und unlösbaren Aufgaben	109
3 »Die Glühbirne muss nicht wollen« – von Empörung und Resignation zur verantworteten Entscheidung	110

VIII Wenn es hoch hergeht oder nichts mehr geht –

Konflikte in Teams	113
1 Mit wem sprechen wir? Das Setting wirksam ausrichten	113
2 Worüber sprechen wir (nicht)? Sach-, Zeit- und Beziehungsfragen in Konflikten	115
3 Was muss (nicht) gelöst werden? Die Trennung von Konfliktkommunikation und den Gedanken und Gefühlen ihrer Beteiligten	118
4 Was kennzeichnet Konfliktkommunikation? Das Eigenleben der Negation der Negation	119
5 Paradoxien als Nährboden für Konflikte	122
6 Das Unentscheidbare entscheiden – Führung einführen	123
7 Muster unterbrechen statt Muster erleiden	125

IX Das schwächste Glied bestimmt die Stärke der Kette –

Leistungsunterschiede in Teams	127
1 Der Durchschnitt hält sich für besser als den Durchschnitt	127
2 Entstehung und Dynamik des Phänomens »Niedrigleistende«	128
Der Start: beste Absicht bei verschiedenen Währungen oder konstante Leistung in neuer Umwelt	128
Die Enttäuschung und das Warten auf Besserung	129
Auswirkungen auf das Team – Ohnmacht auf allen Seiten	131
3 Was hilft und wann hilft Helfen?	131
Entdramatisierung des letzten Platzes und Umfokussierung von Output auf Input	131
Frühzeitige und kontinuierliche Konfrontation mit der Ist-Soll- Diskrepanz	133

X »Powered by emotion« – zum Umgang mit Gefühlen

in der Begleitung von Teams	135
1 Erlebte versus kommunizierte Gefühle	135
2 Unterschiedsbildende Interventionen im Umgang mit kommunizierten Emotionen	137
Das Bauchgefühl zählt – Gefühle aufwerten	137
»Ich fühle, also gilt es?« Übermächtige Emotionen ent-machten ...	137
Von der diffusen Unzufriedenheit zum verantworteten Standpunkt	142

XI Erschöpfte Teams	147
1 Sichtbar machen: Was macht der Druck aus uns?	147
2 Solidarisierungsbewegungen unterstützen – antizyklisch investieren	150
3 Organisationale Zivilcourage befördern	151
 XII Die Person des Beraters – Teamberatung	
als persönliche Entwicklungsarena	155
 Literatur	160