

Inhalt

Vorwort	9
Überblick	II
Teil I Teamberatung	II
Teil II Theoretische Grundlagen	II
Teil III Praxistransfer	12
I. Teamberatung	15
1. Einleitung: Der Kontext einer Teamberatung	16
2. Was ist Teamberatung in Organisationen?	20
2.1 Mythos Team	20
2.2 Begriffsklärung – Vorschläge zur begrifflichen Eingrenzung	22
2.3 Möglichkeiten und Grenzen einer Teamberatung	24
2.4 Lernen in Teams aus Sicht der Organisation – Ziel einer Teamberatung	26
3. Grundlagen der Gruppendynamik im Kontext einer Teamberatung	29
3.1 Unterschied Gruppe – Team	29
3.2 Die Entdeckung des Teams	30
3.3 Phasen der Entwicklung von Gruppen	31
<i>Die erste Phase: Sich kennen lernen, sich orientieren</i>	31
<i>Die zweite Phase: Positions- und Rollenklärungsphase, Machtkampf, auch Autoritätskrise genannt</i>	32
<i>Die dritte Phase: Vertrautheit</i>	33
<i>Die vierte Phase: Differenzierung</i>	33
<i>Die fünfte Phase: Ab- und Auflösung</i>	33
3.4 Die Bedeutung von Rollen in der Entwicklung eines Teams	34
<i>Ein methodisches Beispiel zur Aufdeckung von Rollenmustern</i>	35
3.5 Die Rolle des Beraters in den Phasen der Teamentwicklung	36

II. Theoretische Grundlagen	39
4. Systemtheoretische Zugänge bei der Beratung von Teams im Kontext einer Organisation	40
4.1 Einführung in die Systemtheorien	40
4.2 Entwicklung der Systemtheorie	41
5. Mario Bunge: Ontologische Systemtheorie	44
5.1 Der ontologisch-emergentische Systembegriff – Der Mensch in der Gesellschaft	44
5.2 Was ist ein System im ontologischen Paradigma?	45
5.3 Organisation und Team als soziale Systeme	46
5.4 Eigenschaften sozialer Systeme	48
5.5 Menschen als selbstwissens- und sprachfähige Biosysteme	49
5.6 Bedürfnisse und Wunscherfüllung	50
<i>Merkmale von Bedürfnissen</i>	51
<i>Bedürfnisbefriedigung und Wunscherfüllung</i>	52
5.7 Spannungen als Auslöser für Veränderung	54
<i>Ist das realistisch?</i>	54
<i>Kommentar</i>	54
5.8 Soziale Kompetenzen im Team	56
5.9 Zur Abhängigkeit von Teams	57
5.10 Handlungsrelevanter Nutzen für den Berater	58
6. Niklas Luhmann: Funktionale Systemtheorie	61
6.1 Der Nutzen einer zweiten Theorie für den Berater	61
6.2 Zur Person Niklas Luhmann	62
6.3 Einführung in die Systemtheorie von Niklas Luhmann	63
6.4 Sechs Grundbegriffe der funktionalen Systemtheorie	64
6.5 Was sind Systeme?	68
<i>Die Differenz von System und Umwelt</i>	68
<i>Funktion von Systemen</i>	70
6.6 Sinn als Operationsmodus zur Komplexitätsreduktion	71
<i>Nutzen für die Teamberaterin</i>	74
6.7 Lassen sich Systeme steuern?	
Autopoiesis und Selbstreferenzialität	75
6.8 Kommunikation und Beobachtung: zwei Möglichkeiten des Umgangs mit Unsicherheiten	77
<i>Kommunikation</i>	77
<i>Beobachtung</i>	79
6.9 Steuerung und Intervention von und in komplexen Systemen	85

6.10	Systemtheorie als theoretisch begründetes Handlungswissen für eine professionelle Teamberatung	89
7.	Theorievergleich und handlungstheoretischer Nutzen	92
7.1	Theorievergleich	92
	<i>Systemtheorien im Plural</i>	93
7.2	Handlungstheoretischer Nutzen:	
	Die fünf Wissenssebenen für professionelles Handeln	94
	<i>Einführung der Wissenssebenen</i>	94
8.	Der Umgang mit Machtkonstellationen in Organisationen	99
8.1	Was ist Macht? Drei Perspektiven	99
	<i>Die phänomenologische Perspektive</i>	99
	<i>Die Perspektive der ontologischen Systemtheorie</i>	104
	<i>Machtquellen</i>	105
	Körperliche Ausstattung => physische Macht	105
8.2	Zusammenfassung	116
	<i>Der Nutzen für professionelle Beratungstätigkeit</i>	116
9.	Professionalität und Kompetenzprofile eines Teamberaters, einer Teamberaterin	122
9.1	Was ist Professionalität?	122
9.2	Zur Unterscheidung von Qualifikation und Kompetenzen	123
9.3	Persönlichkeit als Beraterkompetenz	124
9.4	Der Umgang mit Macht als Teilaspekt von Beraterkompetenz	126
III.	Praxistransfer	129
10.	Einführung in die Praxisbeispiele	130
	Arbeitstechniken als professionelles Handlungsinstrument	131
	Über den Umgang mit Fragen	131
11.	Systemische Auftragsklärung	134
11.1	Definition: Was ist eine Auftragsklärung?	134
11.2	Möglichkeiten, den Prozess einer Auftragsklärung zu gestalten	136
	1. Schritt: <i>Perspektiven der Auftraggeber</i>	136
	2. Schritt: <i>Interview mit der Führungskraft des Teams</i>	137
	3. Schritt: <i>Interview mit den Mitarbeitern im Team</i>	137
	4. Schritt (nicht immer obligatorisch): <i>Vorgespräche mit Schnittstellen/Partnern/anderen Abteilungen</i>	139

5. Schritt: Zusammenfassung und Rückmeldung nach den Vorgesprächen	139
6. Schritt: Gemeinsame Zielformulierung	142
II.3 Der Nutzen einer Auftragsklärung	142
Schlussbemerkung	144
12. Kooperationsbeziehungen im Beratungsprozess	145
12.1 Das Zusammenspiel zwischen Teamberater und Führungskraft	145
<i>Die Rolle der Führungskraft</i>	145
12.2 Die Zusammenarbeit zwischen internen und externen Teamberatern	147
13. Praxisbeispiel 1: Ein Team bildet sich neu	149
13.1 Szenario, Erklärungsmodelle, Hypothesen	149
<i>Gruppendynamische Perspektive</i>	150
<i>Ontologisch-systemistische Perspektive</i>	150
<i>Funktional-systemtheoretische Perspektive</i>	151
13.2 Ein möglicher Trainingseinstieg	152
14. Praxisbeispiel 2: Konflikt im Team?	
»Ein Team ist neben der Spur ...«	160
14.1 Szenario, Erklärungsmodelle, Hypothesen	160
<i>Wie erklären wir uns das Szenario?</i>	161
<i>Hypothesenbildung und Bewertung</i>	163
<i>Mögliche Umsetzung</i>	169
<i>Lösungswege: Mögliche Szenarien für eine neue Arbeitsfähigkeit</i> ..	172
14.2 Noch eine Variante:	
»Wirkt die Wunderfrage Wunder?«	176
<i>Anfangsrunde mit der »Wunderfrage«</i>	177
<i>Kommentar zu den beiden Varianten</i>	178
15. Praxisbeispiel 3: Teamberatung als Event – Ein Livebericht	179
Beratung als Schutzimpfung gegen Veränderung	
»Wasch mich, aber mach mich nicht nass ...«	179
Perspektive	184
Einige Gedanken zum Schluss	185
Literatur	187
Über die Autorinnen	192