



# Teamentwicklung mit Systemischer Autorität

Dagmar Hoefs und Harald Kurp

Zündholzfabrik Lauenburg

14. – 15.09.2023

## Donnerstag

- 10.00 – 13.00
- 13.00 Mittagessen
- 14.15 – 18.30
- 18.30 Abendessen

## Freitag

- 09.00 – 12.15
- 12.15 Mittagessen
- 13.15 – 16.30

Download des Readers bis zum 15.10.2023 unter:

<https://aha3.de/fb-te-sysa-2023/>

Rabatt-Code für SyNA Shop [www.neueautoritaet.de/shop/](http://www.neueautoritaet.de/shop/)  
v7wf5swg

15% für einmalige Bestellung

# Speeddating 7 x 2'

<p>Name, Organisation Tagesform... Ich bin hier, weil...</p>	<p><u>Unzufrieden /</u> <u>verrückt macht</u> <u>mich...</u></p>
<p><u>Mein Tag</u> <u>bis jetzt...</u></p>	<p><u>Gute</u> <u>Teamerfahrungen</u> ---</p>
<p><u>Ich bin</u> <u>tätig als...</u>, <u>weil...</u></p>	<p><u>Herausfordernde</u> <u>Teamerfahrungen</u> ---</p>
<p><u>Zufrieden in</u> <u>meiner Tätigkeit</u> <u>macht mich...</u></p>	<p><u>Morgen um</u> <u>16.30 Uhr bin ich</u> <u>zufrieden, wenn ...</u></p>

Fragen beantwortet

Konkrete Idee für Personale

Input

Morgen um  
16.30 Uhr bin ich  
zufrieden, wenn ...

Impuls

Idee für die Praxis

Auszeit

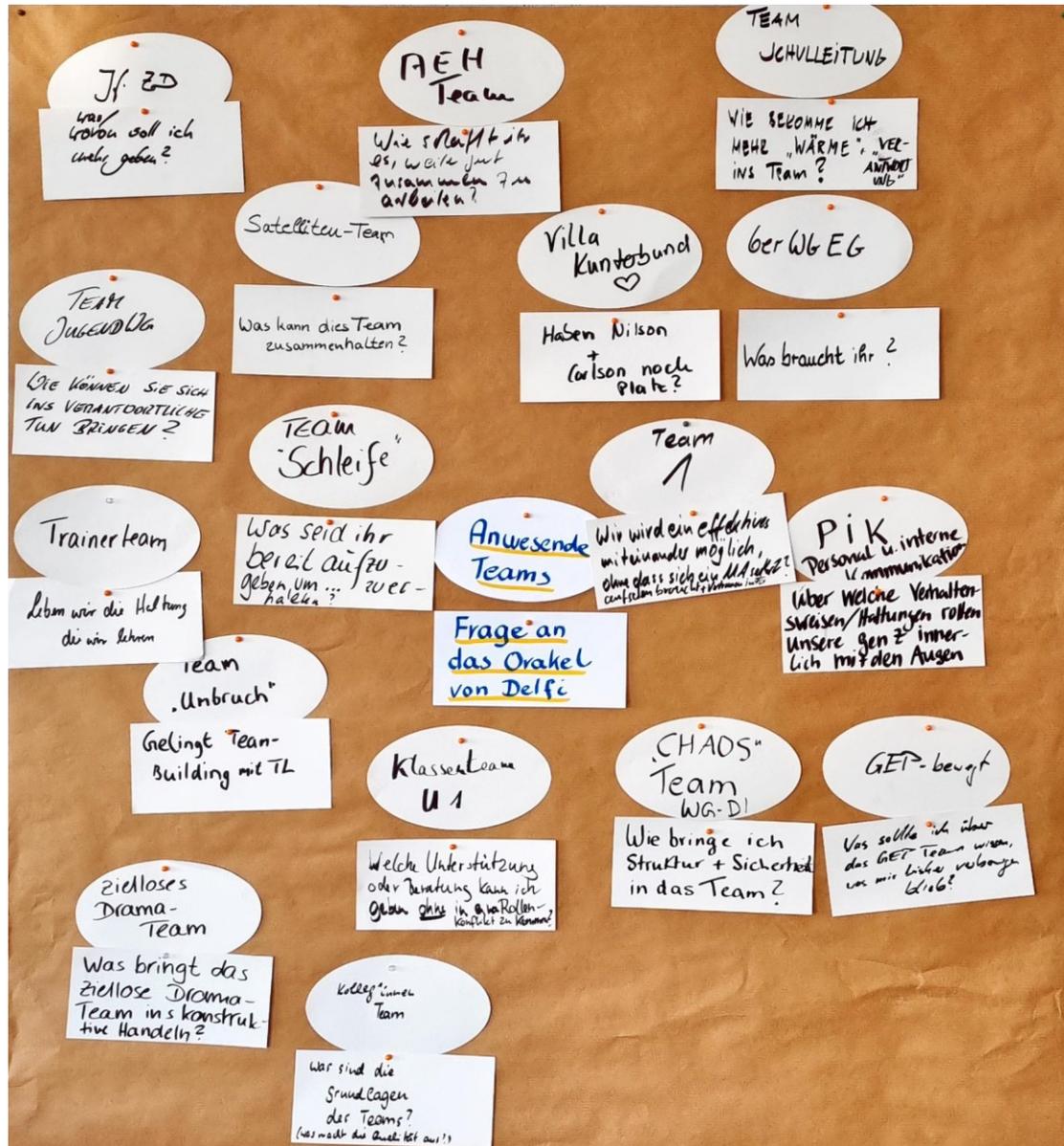
Team ist der Zusammenschluss von mindestens drei Personen in einem bestimmten Kontext, die zur Lösung einer Aufgabe oder zur Erreichung eines Zieles aufeinander angewiesen sind.

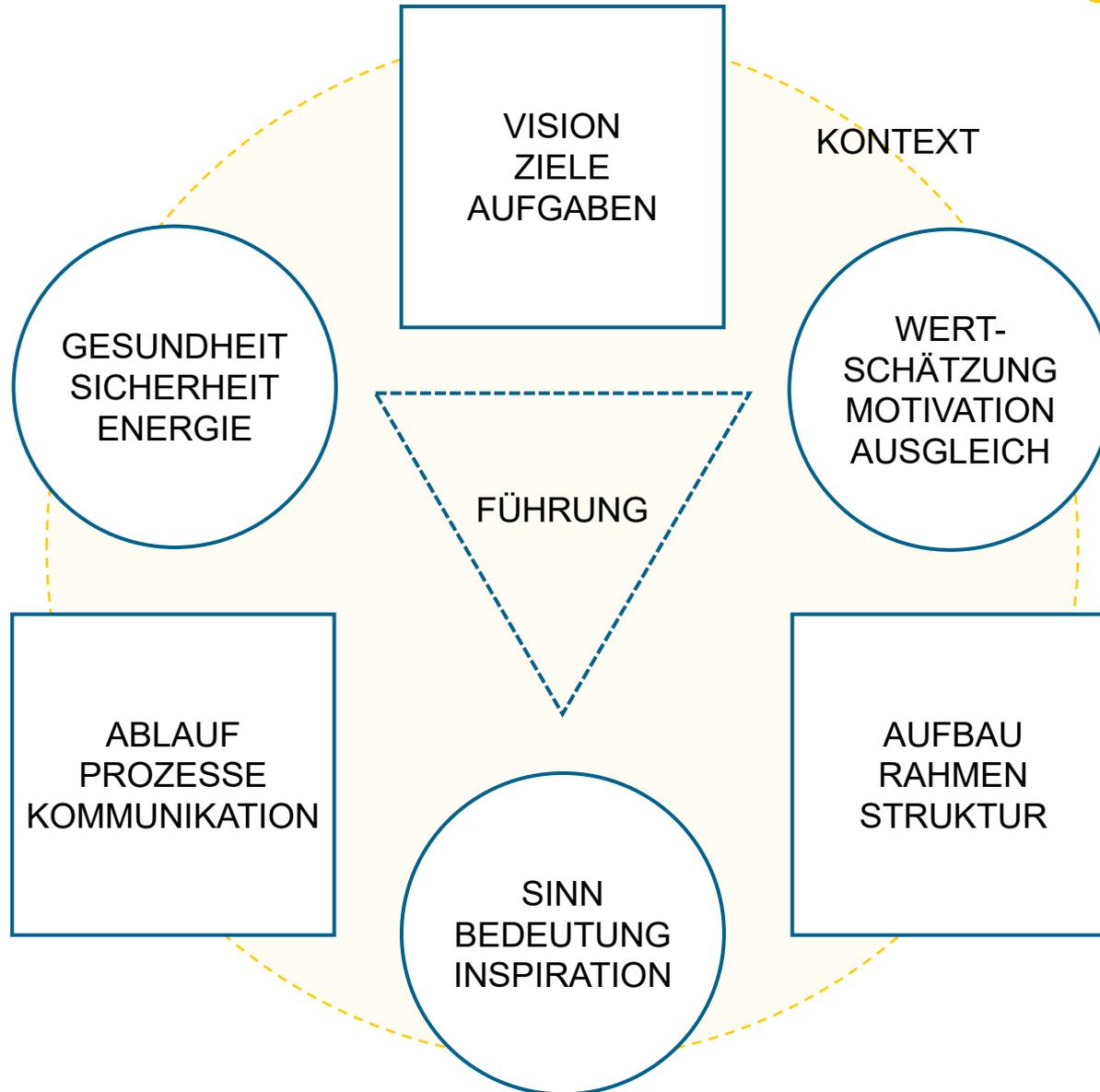
Dreifache Dimension von Team als

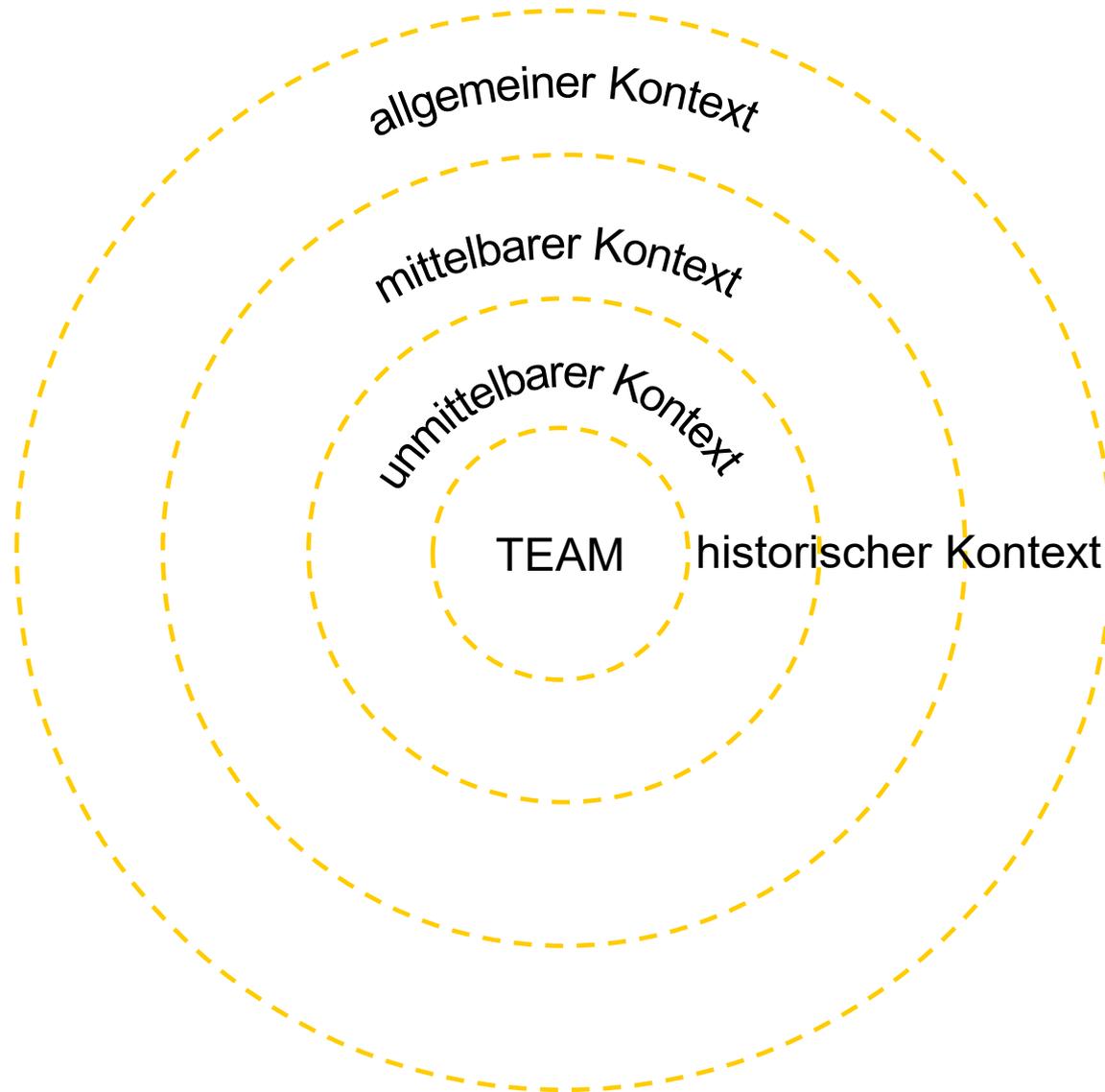
- Organisationseinheit mit dem Bedarf einer *Sinn- und Zielorientierung*
- Gruppe im gruppendynamischen Verständnis mit den Bedürfnissen nach *psychologischer Sicherheit*
- Verbund von einzelnen Professionals mit Entwicklung durch *Selbstreflexion*

Teamentwicklung ist zugleich

- ein autonomer Entwicklungsprozess im Team sowie
- die Steuerung durch Führung, die mit Interventionen das Team in seiner professionellen Entwicklung fördert.





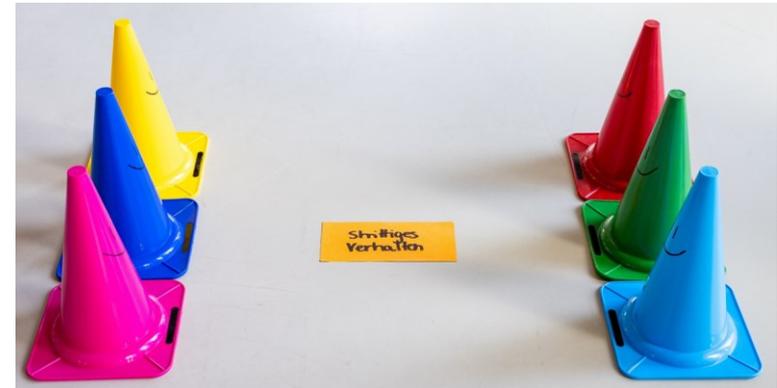


Im Blick auf den Kontext, in dem unser Team tätig ist:

- Welche Erwartungen und Forderungen haben unsere Klientel/unsere Organisation/die Gesellschaft an unser Team?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Welche Restriktionen (Zusammensetzung Klientel, Ressourcen, Vorgaben, Strukturen ...) begrenzen den Rahmen unserer Arbeit als Team?



# Systemische Grundhaltung & Sinn- und Zielorientierung



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

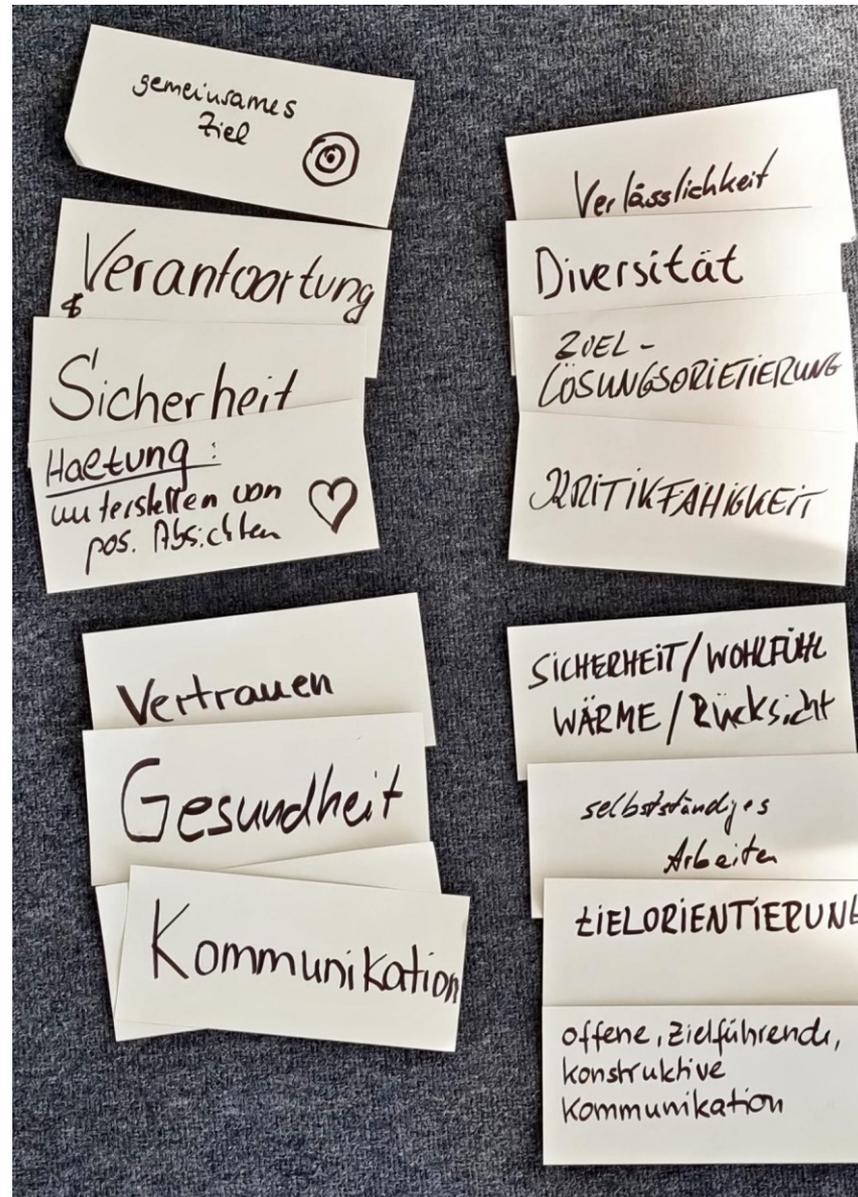
- Tauscht euch über eure Ziele aus.
- Entscheidet euch für die wichtigsten vier.

4/5/6er-Arbeit

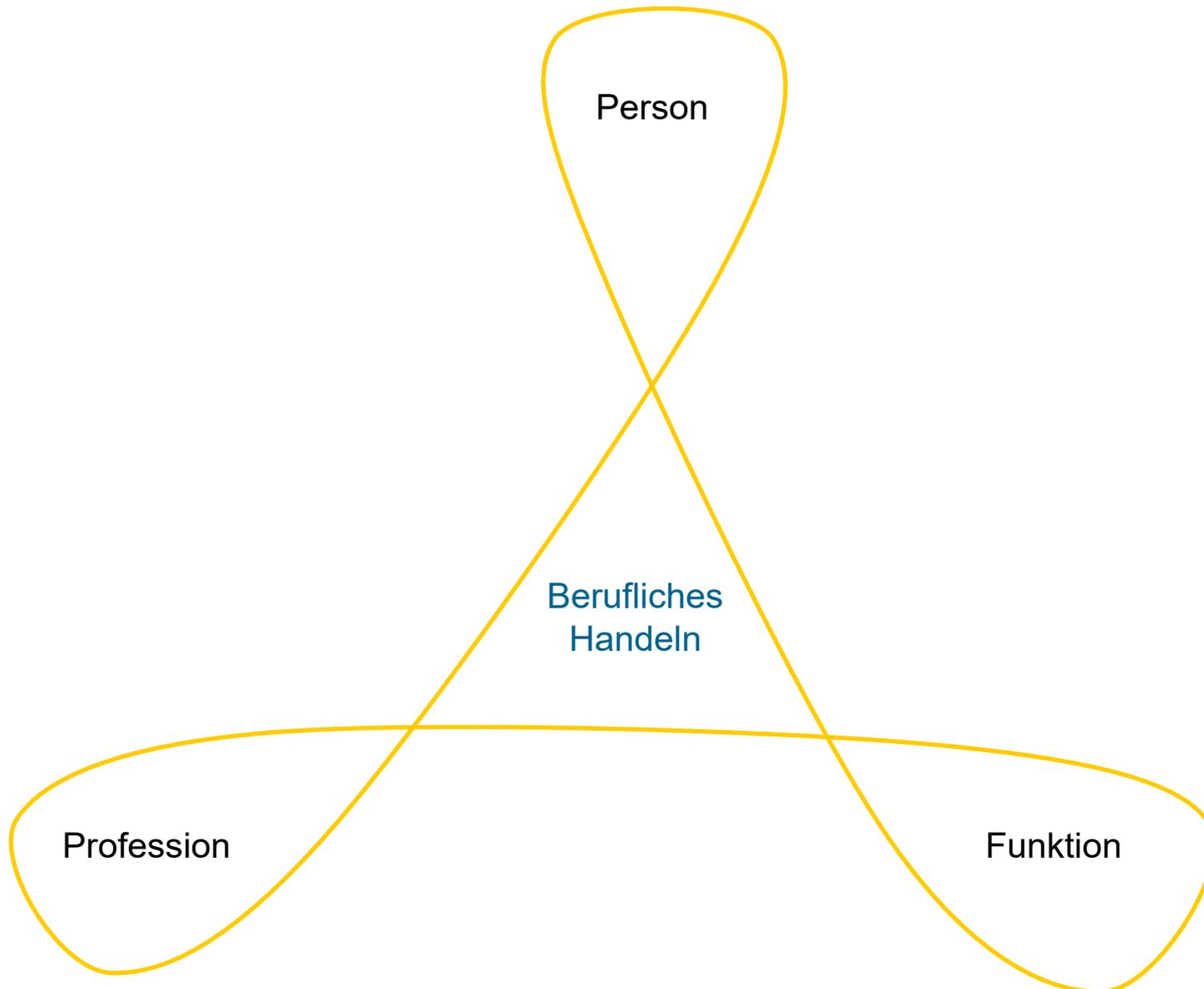
- Tauscht euch über eure Ziele aus.
- Entscheidet euch für die wichtigsten fünf.

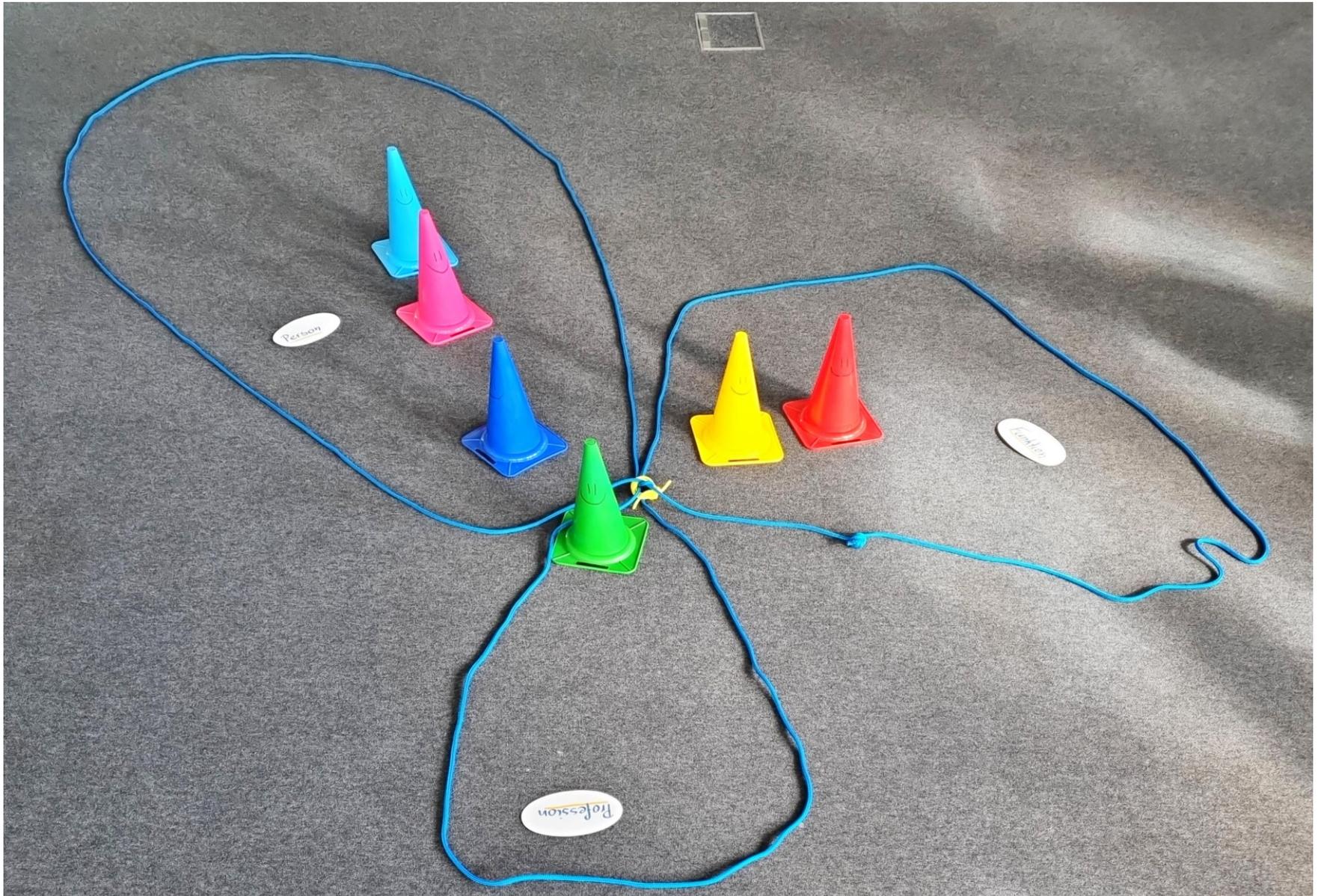
8–12er-Arbeit

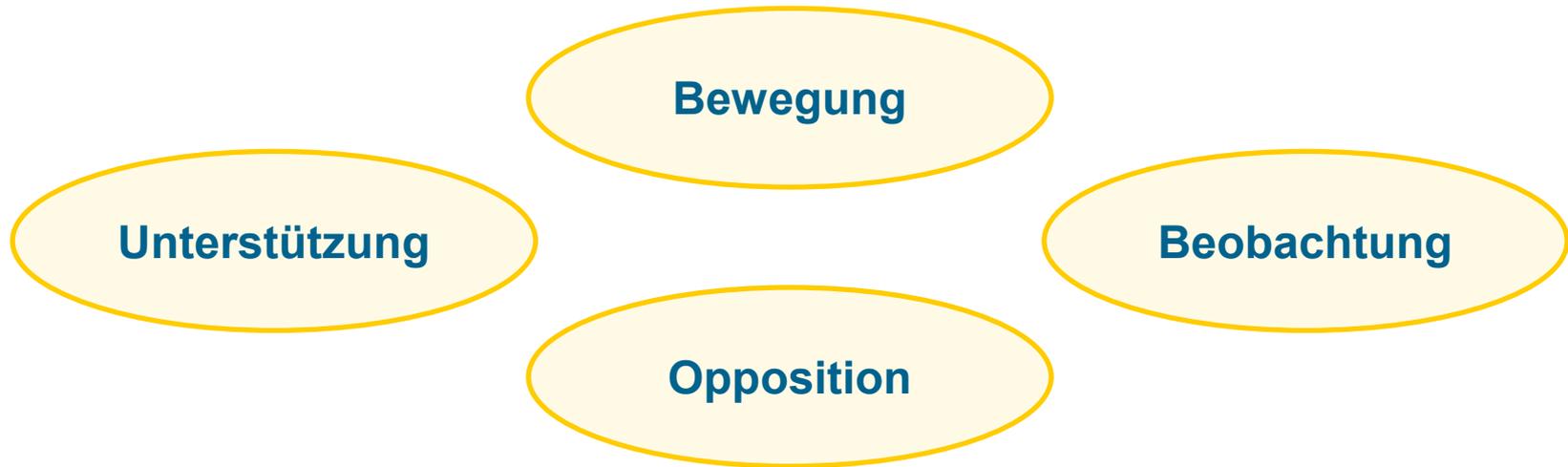
- Tauscht euch über eure Ziele aus.
- Entscheidet euch für die wichtigsten fünf.



- 1) Gibt es einen Einstieg und einen Ausstieg?
- 2) Wie achten wir darauf, dass die Sinn- und Zielorientierung im Fokus bleibt?
- 3) Wie gehen wir mit unserer Zeit um?
- 4) Wer achtet auf die Einhaltung der Zeiten?
- 5) Wie sammeln und sortieren wir die Themen?
- 6) Wie unterscheiden wir zwischen Informationsaustausch, Erfahrungsaustausch, Diskussionsbedarf, Entscheidungsbedarf und persönlichem Austausch?
- 7) Wie gehen wir mit Themen um, die nicht behandelt werden sollen oder können?
- 8) Wie treffen wir Entscheidungen?
- 9) Wie dokumentieren wir?
- 10) Wie veröffentlichen wir die Ergebnisse?
- 11) Wer moderiert?
- 12) Worauf soll die Moderation achten?
- 13) ...







- 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)**

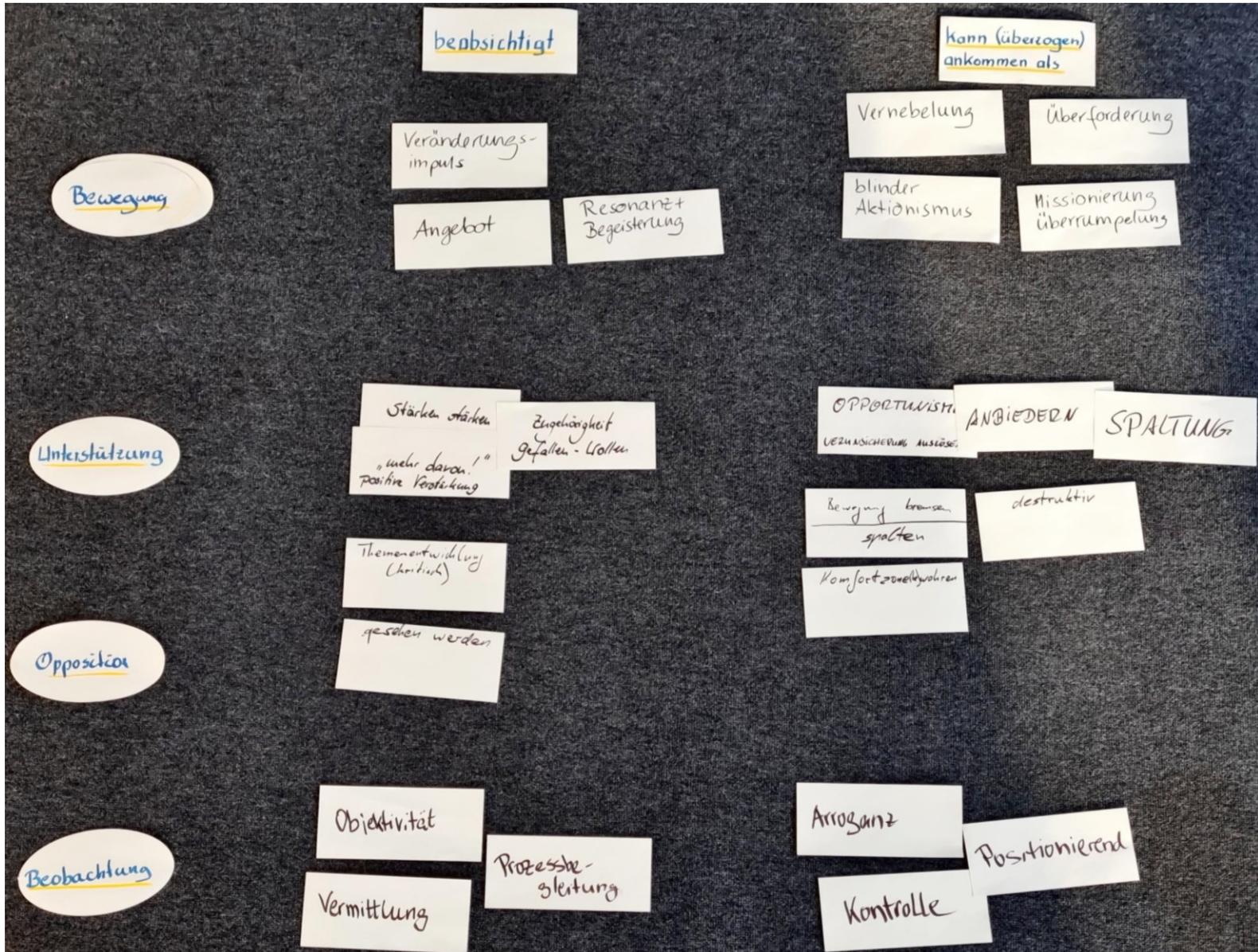
- Die Bewegung unterstützen
- Ohne Unterstützung gibt es keine Vervollständigung.

## **Opposition (opposer)**

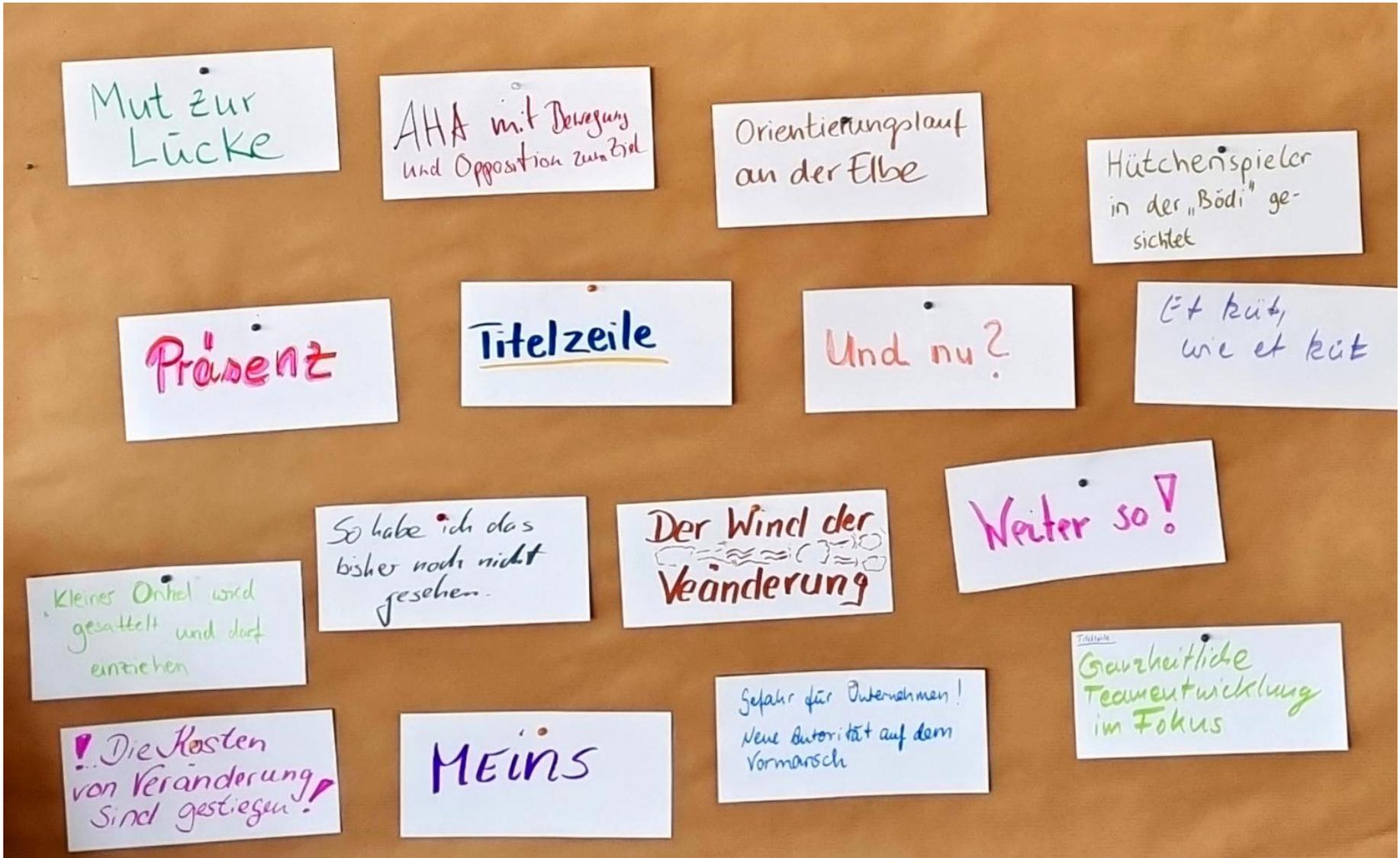
- Die Bewegung ablehnen
- Ohne Opposition gibt es keine Korrektur.

## **Beobachtung (bystander)**

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



Vier-Rollen-Modell	beabsichtigt	kann ankommen als
<b>Bewegung</b>	Richtung geben, Verbindlichkeit und Klarheit schaffen, Impulse geben, Perfektion erreichen	Omnipotenzgehab, Ungeduld, diktatorisches oder autoritäres Verhalten, Aktionismus
<b>Unterstützung</b>	Ergänzung bieten, Mitgefühl und Loyalität zeigen, Unterstützung geben, Weiterführung, Stärkung	Ja-Sagerei, Unentschlossenheit, Beeinflussbarkeit, Mitläufertum, blinder Gehorsam
<b>Opposition</b>	Korrektur geben, Überleben sichern, Mut zeigen, Schutz bieten, unabhängig bleiben	Kritik, Konkurrenz, Nörgelei, Angriff, Widerspenstigkeit, Störung, Bremse
<b>Beobachtung</b>	Perspektive bieten, Vermittlung, bewahren, Mäßigung erreichen, zur Selbstreflexion anleiten	unbeteiligt sein, abwesend sein, konfliktscheu sein, Schweigen, harmoniesüchtig, positionslos



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?





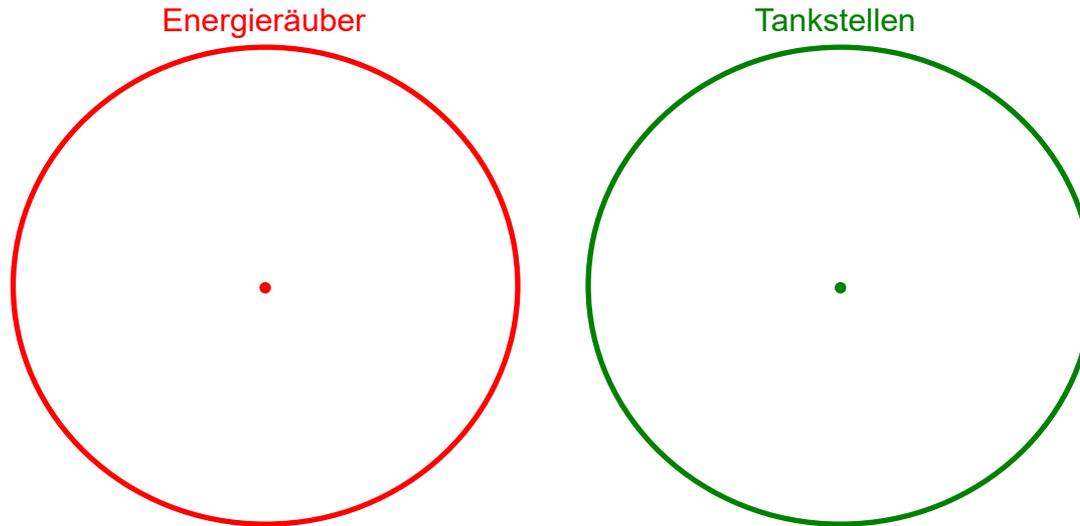
Psychologische Sicherheit wird gefördert durch:

- flache Hierarchien auf Augenhöhe
- Vertrauensvorschuss statt Kontrolle
- Kooperation statt Konkurrenz
- Transparenz, Offenheit und Aufrichtigkeit
- klare Ziele und persönlich sinnstiftende Arbeit
- Verlässlichkeit im Miteinander und in den Strukturen
- konstruktive Konfliktbearbeitungen
- Austausch und gemeinsame Reflexion sowohl über die Arbeitsprozesse als auch das soziale Miteinander.

Psychologische Sicherheit wird vermindert durch:

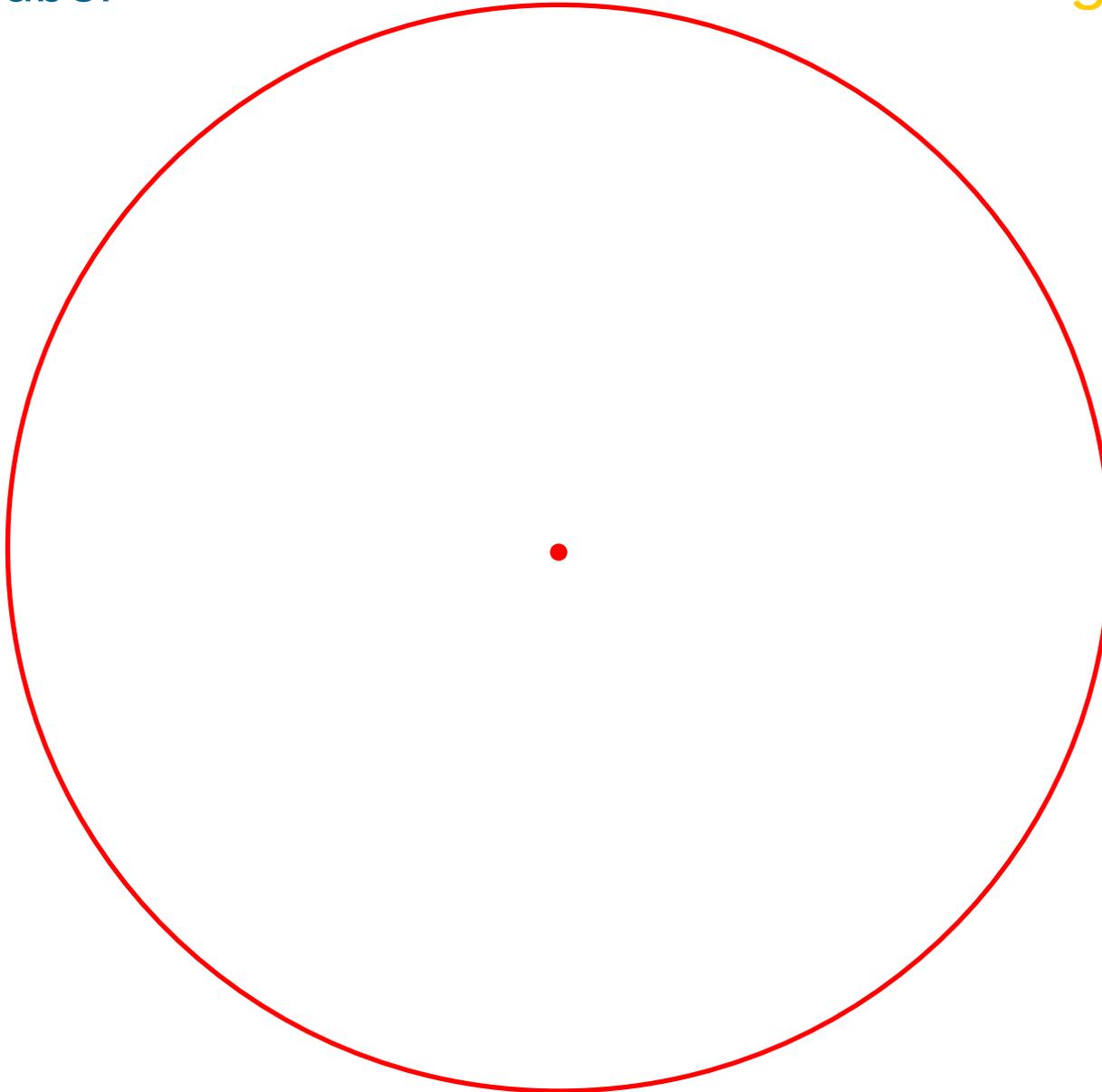
- starke Hierarchien, weil dort das Erheben der eigenen Stimme kein natürliches Handeln ist, da Kommunikation von der Struktur her vor allem von oben nach unten verläuft
- Kontrolle und Konsequenzen bei Fehlverhalten, weil niemand sich etwas zuschulden kommen lassen möchte
- fehlende Räume für den emotionalen Austausch, weil dadurch die Empathie füreinander keinen Platz findet.

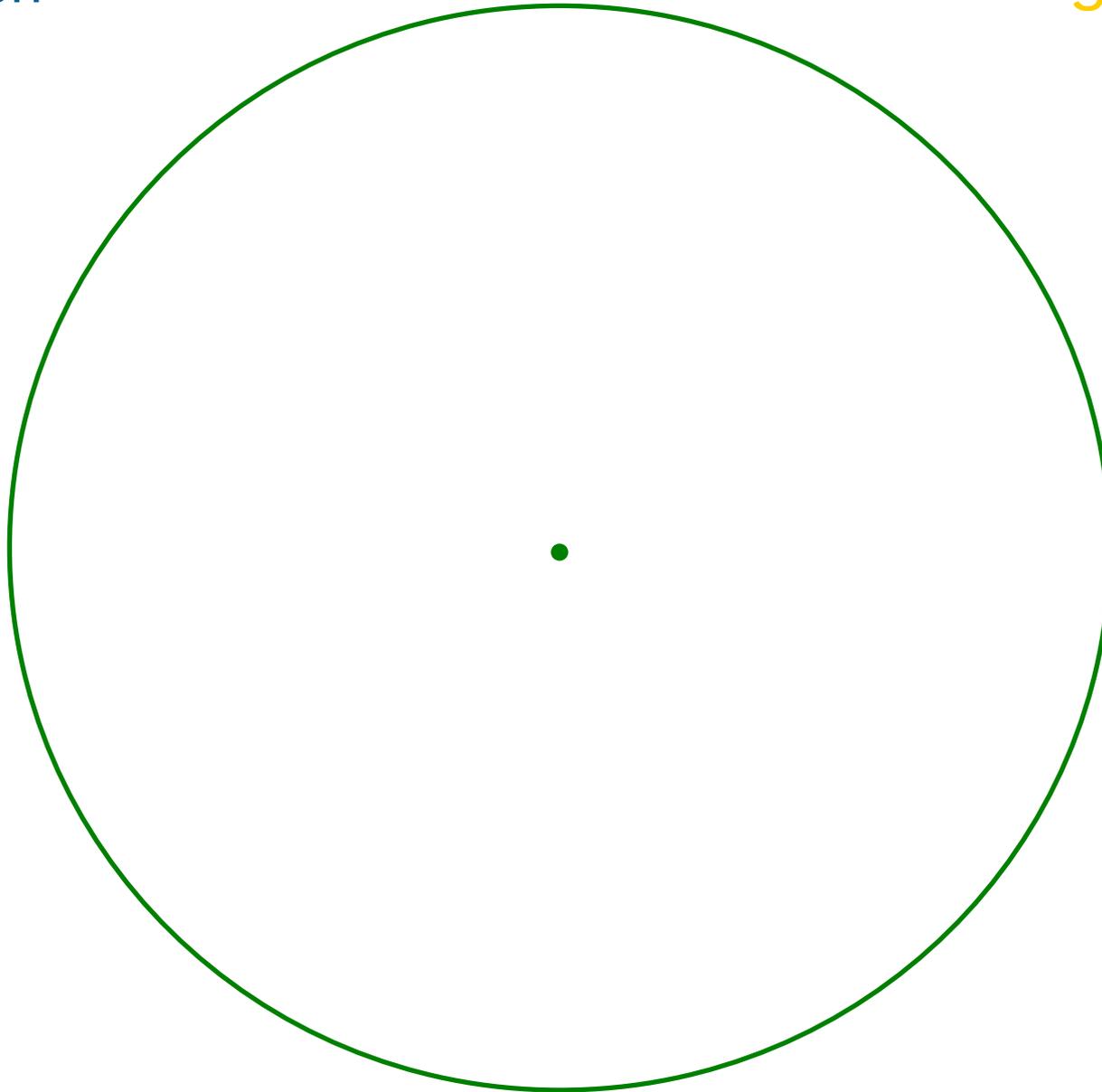
Ziel dieser Übung ist es, die Energiebilanz im Team wahrzunehmen, um auf der einen Seite Energieräuber zu vermeiden und auf der anderen Seite Tankstellen auszubauen bzw. neue hinzuzufügen.



- 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.

- 4) 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?
- 5) 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.“*
- 6) Entscheidet euch im Blick auf das Veränderbare für einen Punkt (Tätigkeit, Struktur, Verhalten), den ihr als Team verändern möchtet, und formuliert dazu ein Ziel.
- 7) 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?

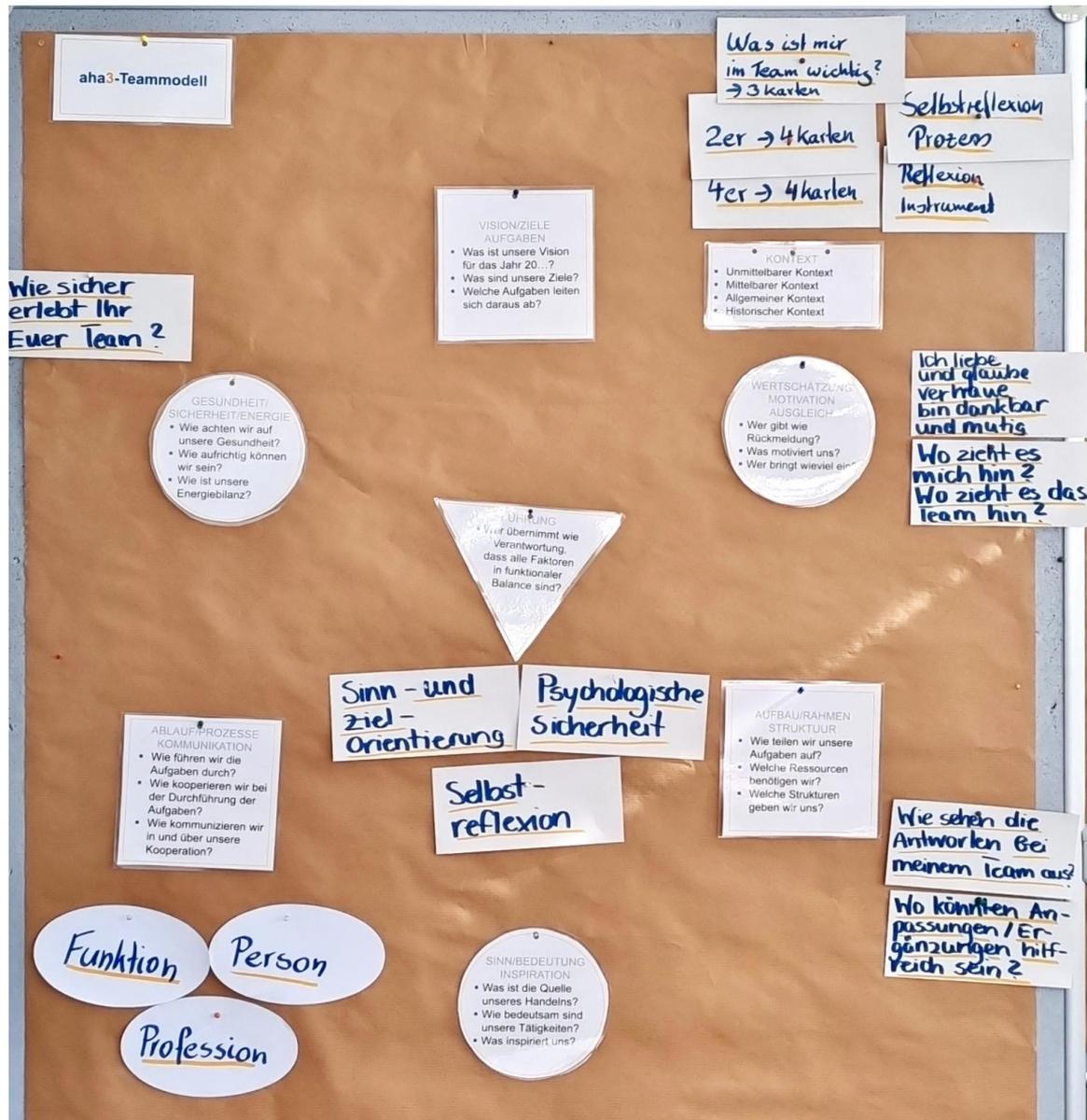






- Wofür arbeiten wir als Team, wodurch fühlen wir uns wertgeschätzt?  
(Lob, Anerkennung, Geld, Macht, Sinn, ...)
- Von wem bekommen wir Wertschätzung für unsere Arbeit?
- Von wem wünschen wir uns mehr Wertschätzung für unsere Arbeit?
- In welcher Form wünschen wir uns Wertschätzung?  
Wann können wir was wie gut hören?
- Wen schätzen wir so wert, dass wir uns wertschätzen lassen?  
Was schätzen wir an der Person?

- Person C achtet auf die Zeit und den Rahmen
- 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, B und C die Rollen.
- Tauscht euch am Ende aus, wie Ihr die Übung erlebt habt.



# Teammodell Leitfragen

VISION/ZIELE/AUFGABE

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

KONTEXT

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

WERTSCHÄTZUNG/  
MOTIVATION/  
AUSGLEICH/

FÜHRUNG

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

GESUNDHEIT/  
SICHERHEIT/  
ENERGIE

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

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?

AUFBAU/  
RAHMEN/  
STRUKTUR

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

SINN/BEDEUTUNG/INSPIRATION

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

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
<b>Vision/Ziele/Aufgaben:</b> 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.						
<b>Aufbau/Rahmen/Struktur:</b> 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.						
<b>Ablauf/Prozesse/Kommunikation:</b> 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.						
<b>Sinn/Bedeutung/Inspiration:</b> 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.						
<b>Gesundheit/Sicherheit/Energie:</b> 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.						
<b>Wertschätzung/Motivation/Ausgleich:</b> Wir geben und erhalten gegenseitig regelmäßig wertschätzende Rückmeldungen. Unsere Motivation für die Arbeit ist hoch. Das Geben und Nehmen in unserem Team ist ausgeglichen.						
<b>Führung:</b> 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.						

BERATUNG | COACHING | SUPERVISION



Harald Kurp  
Dagmar Hoefs

# Teamentwicklung mit Systemischer Autorität



CARL-AUER



## Dagmar Hoefs

Südwall 25  
29221 Celle  
Tel. 05143 - 668302  
Mail [hoefs@aha3.de](mailto:hoefs@aha3.de)  
[www.aha3.de](http://www.aha3.de)

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



## Harald Kurp

Apothekenstraße 15  
21335 Lüneburg  
Tel. 04131 - 683031  
Mail [kurp@aha3.de](mailto:kurp@aha3.de)  
[www.aha3.de](http://www.aha3.de)

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

Selbstständig als Beraterin und Berater 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.

2023 Veröffentlichung im Carl-Auer Verlag „Teamentwicklung mit Systemischer Autorität“.