

Inhalt

Teil I Dynamik im Team

1	Was ist Teamdynamik?	19
	<i>Soziale Dynamik in kreativen und produktiven Systemen</i>	
1.1	Erlebte, erforschte und angewandte Teamdynamik	19
	Eine sozio-kulturelle Innovation	19
	Ein sozio-kultureller Allzweck-Ansatz	20
	Unterschiede in der Tiefe und den Themen	20
	Was leistet die Teamdynamik?	22
	Woran erkennt man die Teamdynamik?	23
	Wie kann man die Teamdynamik einordnen?	24
	Tools für helfende, heilende, lehrende und leitende Berufe	25
	Tools für den beruflichen und privaten Alltag	26
	Die vier Methodenbündel der Teamdynamik	26
1.2	Ein Team ist ein dynamisches, produktives, soziales System ..	28
	Was unterscheidet „Team“ und „Gruppe“?	28
	Wozu brauchen wir Teamarbeit?	30
	Welche Arten von Teams gibt es?	30
	Wie groß sollte ein Team sein?	31
	Wie homogen sollte ein Team sein?	31
	Wie viel Konsens braucht ein Team?	32
	Merkmale guter Teamarbeit	32
	Rahmenbedingungen für gute Teamarbeit	33
	Ergebnisse guter Teamarbeit	35
	Nachhaltigkeit in der Teamarbeit	35
	Ein falscher Team-Begriff	36
1.3	Teamdynamik im Arbeits- und im Trainingsteam	36
	Was bewegt sich in der Teamdynamik?	37
	Ein Arbeitsteam ist kein Trainingsteam	38
	Zur Charakteristik eines Arbeitsteams	38
	Zur Charakteristik eines Trainingsteams	39
	Ein Arbeitsteam wird zum Trainingsteam	41
	Transfer in das berufliche und private Leben	41
2	Was ist ein team-dynamischer Kreis?	43
	<i>Eine Form, die den Prozess in Gang setzt und im Rahmen hält</i>	
2.1	Was der Kreis bedeutet und bewirkt	43
	Kreis von Personen	43
	Der Interaktionskreis	44
	Der team-dynamische Kreis	45
	Konzentrische Zonen	46
2.2	Das Team schließt sich zum Kreis	47
	Den Stuhlkreis stellen	47
	Die Teilnehmer platzieren	48
	Der räumliche und der soziale Platz	48
	Kohärenzfeld mit teambildender Kraft	49

2.3	Im Mittelpunkt steht der Mensch	50
	Alleinstellung in der Mitte	50
	Haltung in der Mitte	53
	Gefühle in der Mitte	54
	Wer geht in die Mitte?	54
3	Was ist ein team-dynamisches Training?	55
	<i>Übungen, die einen sozio-emotionalen Prozess befeuern</i>	
3.1	Form und Inhalt des team-dynamischen Trainings	55
	Teamdynamik als „Programm“ und als „Prozess“	55
	Teamdynamik als „Training“ und als „Workshop“	56
	Größe und Zusammensetzung des Trainingsteams	59
	Training und Coaching für das Arbeitsteam	59
	Training für Firmen und Institutionen	61
	Supervision als Bildungs- und Beratungsprozess	63
	Intervision als kollegialer Beratungsprozess	63
3.2	Ziele im team-dynamischen Training	64
	Fragen, Probleme und Anliegen	64
	Soft Skills für das Berufsleben	65
	Life Skills zur Bewältigung des Alltags	66
	Soziale und personale Kompetenzen	67
	Psychosoziale Kompetenzen	68
	Selbstkompetenz und Selbstmanagement	69
	Selbstfindung und Selbstverwirklichung	70
	Individuation und Sozialisation	71
	Chancen für die Teilnehmer persönlich	71
	Chancen für Betrieb und Organisation	75
	Teamdynamik vertritt kein Dogma	76
3.3	Hinweise zum team-dynamischen Training	76
	Sich selbst erfahren, sich selbst erkennen	76
	Einstimmung auf den Workshop	77
	Es klickert meist erst später	79
	Hinweise für nach dem Workshop	80
4	Was macht ein Teamdynamiker?	82
	<i>Er trainiert, moderiert und inszeniert</i>	
4.1	Der Teamdynamiker ist ein Teamtrainer	82
	Funktion des Teamtrainers	82
	Qualifikation des Teamtrainers	83
	Souveränität des Teamtrainers	83
	Trainer und Co-Trainer als Team	84
	Der Co-Trainer ist auch Ersatztrainer	85
	Der Co-Trainer ist auch Übungspartner	85
	Der „stille Helfer“ ist nicht still	86
	Der Trainer ist auch ein Teilnehmer	86
	Der Trainer ist authentisch und empathisch	86
4.2	Der Teamdynamiker ist ein Moderator	87
	Was bedeutet „moderieren“?	87
	Moderieren im team-dynamischen Kreis	87

	Moderieren ist mehr als Übungen anleiten	88
	Jemand übernimmt spontan die Moderation	88
	Rahmenmoderation für Gastreferenten	88
4.3	Der Teamdynamiker ist ein Regisseur	89
	Das dramatische Werk wird spontan entwickelt	89
	Die Teilnehmer sind Akteure und Zuschauer	89
	Spiel und Realität zusammenbringen	90
	Ist es ein Spiel oder eine Übung?	90
	Ernst und Spaß sind nicht zu trennen	90
4.4	Zum Wertesystem des Teamdynamikers	91
	Hervorgehobene und vernachlässigte Werte	92
	Wertesysteme gegenseitig anerkennen	92
	Entschleunigung und Stressreduktion	93
	Offenheit kann nicht eingefordert werden	93
	Positivität und Negativität zulassen	93
	Regeln im team-dynamischen Training	94
	Bewusstsein macht Regeln überflüssig	95
	Gruppendruck und Gruppenziele	95
	Vertiefung und Verflachung im Workshop	95
	Persönliche Entwicklung und Veränderung	96

Teil II Ebenen der Dynamik

5	Systemisch herangehen	101
	<i>Der Einzelne lebt in sozialen Systemen, denen er dient</i>	
5.1	Was ist ein System?	101
	Elemente und Beziehungen	101
	Hierarchische Systemebenen	101
	Systemebenen begründen Wissenschaften	102
	Der Mensch als System und als Element	102
5.2	Was ist ein soziales System?	102
	Menschen mit sozialen Beziehungen	102
	Die Familie als soziales System	103
	Die Organisation als soziales System	103
	Der Betrieb als soziales System	104
	Das Arbeitsteam als soziales System	104
	Die Arbeitsbeziehung als soziales System	105
	Systeme mit Beziehungsgefälle	106
5.3	Das Trainingsteam als soziales System	107
	Ein Team im Entstehen und Vergehen	108
	Jedes Trainingsteam ist anders	109
	Das Trainingsteam spiegelt die Familie	109
	Das Trainingsteam greift die Arbeitsbeziehungen auf	110
	Das Trainingsteam spiegelt die Welt des Teilnehmers	110
	Der Trainer als Teil des sozialen Systems	111
5.4	Was ist „systemisch“?	111
	Systemisch und systematisch	111
	Systemisch und analytisch	112

	Das systemische Denken	112
	Der systemische Blick des Trainers	113
5.5	Bindung der Elemente an das System	114
	Bindungen sind Grundlage für Beziehungen	114
	Bindungen wachsen aus Beziehungen	114
	Bindung an die Familie	114
	Bindung an soziale Systeme	115
	Verbundenheit im Trainingsteam	115
5.6	Ordnung zwischen den Elementen	116
	Multiple Rangordnungen	116
	Rangordnung in der Familie	116
	Rangordnung im Geschäftsleben	117
	Rangordnung im Trainingsteam	117
5.7	Ausgleich zwischen den Elementen	118
	Ausgleich in sozialen Systemen	118
	Geben und Nehmen in der Dyade	120
	Geben und Nehmen in der Kaskade	122
	Geben und Nehmen im Team	122
	Geben und Nehmen im Training	123
6	Proxemisch herangehen	124
	<i>Raumbedeutung kennen und Raumverhalten interpretieren</i>	
6.1	Proxemik ist Ursprache des Körpers	124
	Der architektonische und der soziale Raum	124
	Räumliche und soziale Konstellationen	125
	Räumlich-körperliche Beziehungen	126
	Proxemik in der Philosophie der Schamanen	126
6.2	Die vier Dimensionen der Proxemik	127
	Körperliche Distanz	127
	Körperhöhe und Augenhöhe	129
	Ausrichtung des Körpers	130
	Körperkontakt und Berührung	133
6.3	Proxemik im team-dynamischen Workshop	135
	Was der team-dynamische Kreis vorgibt	135
	Konstellationen interpretieren	135
	Neue Konstellationen initiieren	136
	Proxemik in systemischen Inszenierungen	137
7	Ganzheitlich herangehen	138
	<i>Die Teilnehmer auf allen Ebenen wahrnehmen</i>	
7.1	„Ganzheitlichkeit“ als Leitbild	138
	Ganzheitliches Denken	138
	Ganzheitlichkeit bei den Pädagogen	139
	Ganzheitlichkeit bei den Medizinern	139
	Ganzheitlichkeit bei den Psychotherapeuten	140
	Ganzheitlichkeit in der Teamdynamik	140
7.2	Den Körper willkommen heißen	142
	Der Körper ist die Basis	142
	Körperliche Bedürfnisse	143

	Wohlbefinden durch passende Kleidung	144
	Wohlbefinden durch die räumliche Umgebung	144
	Körperliche Bedingungen im Sitzkreis	145
	Körperbewusstsein und Selbstbewusstsein	147
	Vertrauensübung: Den Körper auffangen	147
	Körperkontakt im Workshop	148
	Umarmungen im Workshop	150
7.3	Den Geist ansprechen	150
	Mental oder spirituell?	150
	Spirituell oder esoterisch?	151
	Intelligenz und Intellekt	151
	Selbsterkenntnis und Selbstbewusstsein	152
	Vier Bewusstseinsstufen	153
7.4	Die Gefühle verstehen	154
	Ursprüngliche und abgeleitete Gefühle	154
	Gelebte und gestaute Gefühle	157
	Verantwortung für die Gefühle	158
	Emotionen im Management	159
	Emotionen im team-dynamischen Training	160
	Stimmungen im team-dynamischen Training	163
	Zusammengehörigkeitsgefühl im Training	163
	Die Seele verbindet die Gefühle	164
7.5	Verbal und nonverbal kommunizieren	164
	Wörter und Formulierungen	164
	Stimmklang und Tonfall	166
	Körpersprache und Haltung	167
	Kleidungsstil und Outfit	170
	Statussymbole und Revierverhalten	173
	Menschentyp und Erscheinung	174

Teil III Kreis und Mitte

8	Die Plätze im team-dynamischen Kreis	179
	<i>Sie sind ebenbürtig, aber nicht gleich</i>	
8.1	Die Stellung der Stühle	179
	Nur Stühle, keine Tische	179
	Anzahl der Plätze	180
	Zugang zum Kreis	182
	Durchmesser des Kreises	183
	Kreisbögen zeigen Fraktionen	184
	Der runde und der verformte Kreis	185
8.2	Die Bedeutung der Plätze	188
	Plätze haben soziale Qualitäten	188
	Platz des Trainers	189
	Platz des Co-Trainers	190
	Platz des stillen Helfers	190
	Platz des Supervisors	191
	Plätze als Rangplätze	192

	Platz des Neulings	195
	Platz des Gastes	195
	Platz für den verspäteten Teilnehmer	196
	Plätze für nicht anwesende Mitglieder	197
	Platztausch signalisiert Rollentausch	197
	Platzwechsel bietet Perspektivwechsel	198
	Plätze markieren ist verboten	199
	Plätze außerhalb des Kreises	199
8.3	Variationen des Kreises	200
	Kleingruppenkreise	200
	Mehrfacher Kreis	202
	Offener Halbkreis	204
	Doppelter Halbkreis	206
	Das ausgerichtete U	206
	Auflösung des Kreises	207
9	Kommunikation im team-dynamischen Kreis	208
	<i>Einheit, Verbundenheit, Zugehörigkeit</i>	
9.1	Im Kreis sitzen	208
	Jeder sieht jeden von Kopf bis Fuß	208
	Die Sitzposition interpretieren	209
	Die Sitzhaltung interpretieren	210
	Der Kreis bezieht ein und grenzt aus	211
9.2	Im Kreis zu Wort kommen	212
	Kreuz-und-quer-Gespräche	212
	Blitzlicht und Flutlicht	213
	Anberaumte Seitengespräche	214
	Hinterm-Rücken-Gespräche	217
9.3	Im Kreis verbunden sein	220
	Blickkontakt im Kreis	220
	Sprech- und Hörkontakt	221
	Kontakt über den Geruchssinn	221
	Körperkontakt über die Hand	222
	Impulse weitergeben	224
	Im Kreis ohne Stühle	224
	Im Kreis stehen	225
	Im Kreis tanzen	226
	Im Kreis liegen	227
	Der Schulterchluss	228
	Das Korbgeflecht	228
	Die Verbindung lösen	229
9.4	Der Weg des Kreises (von Manitonquat)	230
	Der Kreis ist ein Symbol für Einheit	230
	Der Kreis kann aus der Isolation befreien	231
	Im Kreis gibt es keine Machthierarchie	232
	Respekt und ungeteilte Aufmerksamkeit	232
	Wer den Sprechstab hält, hat das Wort	233
	Umgang mit emotionalen Blockaden	233

	Der kleinste vorstellbare Kreis	233
	Braucht ein Kreis eine Leitung?	234
	Welche Rolle hat der „Älteste“?	235
	Wie lassen sich Kreise etablieren?	235
10	In der Mitte des team-dynamischen Kreises	236
	<i>Im Fokus der Aufmerksamkeit stehen</i>	
10.1	Die unbekannte Mitte	236
	Die Mitte demonstrieren und erklären	236
	Nur ein soziales Experiment	237
	Eine Wahrnehmungsübung	237
	„Alte Hasen“ als Vorbilder	238
	Freiwilligkeit bleibt das Prinzip	238
10.2	Allein in der Mitte stehen	238
	Der Weg in die Mitte	238
	Der Stand in der Mitte	239
	Sich allen zuwenden	241
	Sich in der Mitte fühlen	242
	Sich in der Mitte zeigen	243
	Sich in der Mitte darstellen	244
	Sich Feedback abholen	246
	Anderen Feedback geben	246
	Ein Anliegen einbringen	247
	Ein Statement abgeben	249
	Seinen Auftritt beenden	250
	Applaus entgegennehmen	251
10.3	Das Energiefeld in der Mitte	252
	Einer für alle – alle für einen	252
	Die Mitte als Fokus der Energien	253
	Die Mitte als Quelle der Information	253
	Die Mitte als Stätte der Transformation	254
	Die Mitte als Station der Integration	255
	Jeder „muss“ in die Mitte gehen	256
	Jeder kommt in „seine“ Mitte	259
	Die Kreismitte in anderen Kulturen	259
10.4	Spiel und Dialog in der Mitte	262
	Gegenüberstellung in der Mitte	262
	Die Kreisfläche als Bühne	263
	Die Kreisfläche als Marktplatz	264
	Die leere Mitte schmücken	265
10.5	Trainer berichten von ihren Erfahrungen	266
	„Jeder bekommt die Zeit, die er braucht“	266
	„Das Tänzeln um den Mittelpunkt“	266
	„Die Aussichtslosigkeit meines Bemühens“	266
	„Ich habe sofort einzelne Elemente ausprobiert“	266
	„Ich begann, die Mitte sehr wertzuschätzen“	267

Teil IV Platz und Position

11	Soziale Konstellationen im Team	271
	<i>Jeder findet seinen Platz</i>	
11.1	Die Teilnehmer verorten sich	271
	Beziehungen zeigen sich räumlich-körperlich	271
	Die Teilnehmer sprechen „proxemisch“	272
	Position beziehen: in einem Raum	273
	Position beziehen: zu einer Person	274
11.2	Die Teilnehmer vernetzen sich	275
	Soziale Kontakte aufbauen	275
	Sich an jemanden halten	276
	Das lebendige Soziogramm	277
	Das lebendige Organigramm	278
	Die lebendige Landkarte	279
11.3	Die Teilnehmer reihen sich ein	280
	In der Reihe stehen oder sitzen?	280
	In der geraden oder gebogenen Reihe?	281
	Gegenüberstellung sozialer Teilgruppen	281
	Zusprüche von Gruppe zu Gruppe	282
11.4	Die Teilnehmer zeigen sich als Team	283
	Aufstellung für den Fotografen	283
	Ein Foto ist eine Gegenüberstellung	284
	Keine Zu- oder Abneigungen konservieren!	284
	Viele Aufnahmen sind notwendig	285
12	Rang und Reihenfolge im Team	286
	<i>Jeder kommt individuell zum Zuge</i>	
12.1	Rangordnung in sozialen Systemen	286
	Gleichrangigkeit und Ebenbürtigkeit	286
	Hierarchie und Rangfolge	287
	Hierarchie in Organisationen	287
	Rangkämpfe und Ranggebärden	289
	Kriterien der Rangordnung im Team	291
	Sozialstruktur ist kein Tabu im Training	293
12.2	Skalierung: das verkörperte Lineal	293
	Position beziehen auf einer Skala	293
	Skalierung nach Messwerten (metrische Skala)	294
	Skalierung nach Plätzen (Rangskala)	295
	Von der metrischen Skala zur Rangskala	296
	Ausstattung und Form der Skala	297
	Kriterien und Fragestellungen	299
12.3	Skalierung zeigt die Flussrichtung	301
	In der Skala fließt es rauf und runter	301
	Zusprüche in der Kaskade	302
	Zusprüche vor der Skala	302
	Impulse für das Rollenverhalten	303
	Die Skala wird zur Mentorenreihe	303

12.4	Skalierung nach Fakten	304
	Aufstellung nach Körpergröße	304
	Aufstellung nach Lebensalter	309
	Aufstellung nach Dienstalter	311
	Aufstellung nach Wirtschaftserfolg	314
	Positionierung in der Prozesskette	317
12.5	Skalierung nach Selbsteinschätzung	318
	Kriterien der Selbsteinschätzung	318
	Das Setting für die Selbstskalierung	319
	Selbstskalierung relativiert den Einzelnen	319
	Selbstskalierung verändert die Teamdynamik	321
	Kollektive Negativität im Team löst sich auf	322
	Zweimal skalieren: vorher und nachher	323
12.6	Skalierung nach Fremdeinschätzung	324
	Die Bedeutung der Sozialstruktur im Team	324
	Das Prozedere der demokratischen Wahl	325
	Die Arithmetik des Wahlverfahrens	326
	Die Struktur als Rangskala abbilden	328
	Die heilsame Phase der sozialen Integration	328
	Hackordnung oder Vertrauenshierarchie?	331
12.7	Der erste und der letzte Platz	333
	Der Erste prägt am meisten	333
	Der Letzte lernt am meisten	334
	Der Letzte sitzt neben dem Ersten	336
	Die Ersten werden die Letzten sein	337
	Die Struktur rückwärts	338
	Starke und Schwache im Team	340
13	Omnilaterale Beziehungen im Team	343
	<i>Alle gehen in den allseitigen Austausch</i>	
13.1	Jeder steht mit jedem in Beziehung	343
	Bilaterale und omnilaterale Beziehungen	343
	Beziehungsintelligenz im Arbeitsteam	344
	Beziehungen leben von der Wertschätzung	344
	Beziehungen leben vom Feedback	346
	Jeder macht sich von jedem ein Bild	346
	Jeder projiziert auf sein Gegenüber	348
13.2	Reihengespräche fördern die Beziehungen	349
	Jeder sitzt jedem einmal gegenüber	349
	Bei gerader und bei ungerader Teilnehmerzahl	350
	Wenn die Teilnehmerzahl zu groß ist	351
	Wenn der Übungsraum zu klein ist	352
	Begegnung im Sitzen oder im Stehen	352
13.3	Das Potenzial in den Beziehungen entdecken	354
	Einander in die Augen schauen	354
	Speed-Dating stiftet Paarbeziehungen	356
	Company-Dating initiiert Arbeitsverhältnisse	356
	Speedback ermöglicht schnelles Feedback	357

Teil V Szenische Methoden

14	Theater und Rollenspiel im Training	361
	<i>Die Teilnehmer erweitern ihre Rollenkompetenzen</i>	
14.1	Jeder spielt verschiedene Rollen	361
	Rollenkompetenz erwerben	361
	Authentisch und echt bleiben	362
	Rollenspiel mit Lust und Intelligenz	362
	Rollenspiel zur Selbstmotivation	363
	Übung: „Welche Rolle gibst du mir?“	364
14.2	Rollenspiel im team-dynamischen Training	365
	Reale Situationen werden zum Spiel	365
	Vergangenheit und Zukunft spielen	366
	Eine andere Person spielen	367
	Die zutiefst verinnerlichte Rolle	367
	Rollenspiel ist Selbstdarstellung	368
	Rollenspiel-Übungen (Beispiele)	369
	Unternehmenstheater	370
	Happening mit Happy End	371
14.3	Sketchkultur im team-dynamischen Training	372
	Der Sketch ist eine humoristische Übung	372
	Ein Sketch schult viele Kompetenzen	372
	Sketche in der Drittelgruppe	373
	Dramaturgie der Sketche	373
	Nonsens-Reden	374
14.4	Das „Theater der Spontaneität“	374
	Das Psychodrama nach Moreno	374
	Verlauf einer Psychodrama-Session	375
	Psychodrama als Gruppenprozess	376
	Eine Variante: das Soziodrama	377
15	Systemische Aufstellungen	378
	<i>Die Teilnehmer klären ihre Stellung im System</i>	
15.1	Wie funktionieren Aufstellungen?	378
	Aufstellungen im team-dynamischen Kreis	378
	Aufstellungen sind keine Rollenspiele	378
	Die repräsentierende Wahrnehmung	379
	Das morphogenetische, „wissende“ Feld	380
	Der gemäße Platz im System	381
	Schritte der Aufstellungsarbeit	381
	Stellungsarbeit und Prozessarbeit	383
	Sprache greift nicht immer	384
	Entwicklung der Aufstellungsarbeit	384
	Qualifikation des Aufstellungsleiters	386
15.2	Familienaufstellungen	386
	Familiendynamik und Teamdynamik	386
	Die gute Ordnung im Familiensystem	387
	Die Herkunftsfamilie aufstellen	388
	Die Gegenwartsfamilie aufstellen	388

15.3	Organisationsaufstellungen	389
	Organisationsaufstellungen führen zur Lösung	389
	Elemente bei Organisationsaufstellungen	390
	Typische Schritte bei der Organisationsaufstellung	390
	Wann helfen Organisationsaufstellungen?	391
16	Systemische Inszenierungen	394
	<i>Die Teilnehmer setzen ihre Anliegen in Szene</i>	
16.1	Soziale Systeme in Szene gesetzt	394
	Szenische Methoden für bestimmte Ebenen	394
	Szenische Methoden flexibel einsetzen	395
	Zum Wesen der systemischen Inszenierung	395
	Bedingungen für systemische Inszenierungen	397
	Ein Beispiel: Begegnung mit dem Vater	398
16.2	Mitwirkende in der systemischen Inszenierung	402
	Der Protagonist, der ein Anliegen hat	403
	Der Regisseur, der die Inszenierung leitet	403
	Die Repräsentanten (Darsteller, Stellvertreter)	403
	Die teilnehmenden Beobachter (Zeugen)	404
16.3	Zehn Faktoren, die die Inszenierung prägen	404
	1. Das in Szene gesetzte System	404
	2. Die dargestellte Systemebene	405
	3. Die Auswahl der Systemelemente	405
	4. Die Stellvertretung	405
	5. Die räumliche Stellung	406
	6. Die passenden Worte	406
	7. Die passenden Gesten	407
	8. Die passenden Requisiten	407
	9. Der Szenenfluss	407
	10. Der Szenenschluss	408

Anhang

Team-dynamische Interaktionsformen

Komprimiert im Überblick

	Kreis und Mitte	412
	Platz und Position	414
	Systemische Inszenierung	416
	Integrative Übungen	418
	Moderation eines Arbeitsteams	420
Literaturhinweise		422
Ausbildung zum Teamdynamiker bzw. zur Teamdynamikerin		428
Über den Autor.		429
Stichwortverzeichnis		430