

Titel: Teamentwicklung mit Systemischer Autorität
AutorInnen: Harald Kurp und Dagmar Hoefs
Verlag: Carl Auer Verlag, Heidelberg, 2023
Umfang: 203 Seiten
ISBN-Nr.: 978-3-8497-0483-4
Preis: 39,95 €

Rezensentin: © Elizabeth Kandziora, Hannover
 Systemische Beraterin, Diplom-Supervisorin (DGSv)
Veröffentlicht in: Zeitschrift OE, 4/2023

„Von entscheidender Bedeutung ist neben der *Sinn-und Zielorientierung*, die wir im Bereich der Organisations-einheit verorten, sowie der *psychologischen Sicherheit*, die wir in der Gruppe verorten, die *Selbstreflexion*, die wir im Verbund der zusammenarbeitenden Professionals verorten.“

Dagmar Hoefs und Harald Kurp sind „echte Überzeugungstäter*innen“. Seit 2014 beschäftigten sie sich intensiv mit dem Konzept der „Neuen Autorität“, ursprünglich entwickelt von Haim Omer und Arist von Schlippe und ergänzten es mit ihren Beobachtungen aus der Beratung von Teams und Organisationen. 2019 entstand daraus **aha3 II** Beratung in Organisation & Führung, ein - erklärungsbedürftiger - Firmentitel, der sofort das Gespräch auf die Bedeutung unterschiedlicher Autoritätshaltungen A1, A2 und A3 fokussiert und damit ist man schon mitten im Thema.

Lange Zeit hatten die ökonomischen Ziele die höchste Priorität in Organisationen, geführt wurde herkömmlich-traditionell von oben nach unten, diese Führungshaltung wird von den Autor*innen als A1 definiert. Dieses Führungsprinzip wurde durch die 68-er Bewegung aufgebrochen und infrage gestellt. „Teamarbeit rückte in den Mittelpunkt. Soziale Organisationen wurden basidemokratisch strukturiert. Eine offizielle Leitungsrolle wurde abgelehnt.“ (S. 18/19). Gleichheit und Partnerschaftlichkeit wurden idealisiert, gleichzeitig stiegen durch die Führungslosigkeit Verunsicherung und Unklarheit (A2).

Globalisierung und Digitalisierung verändert die Arbeitswelt. „Statt Mitarbeitende braucht es Mitwirkende, die teamfähig sind.“ (S. 12). Selbstführung, Empathie- und Kooperationsfähigkeit sind notwendige „Arbeitsinstrumente“, unterstützt durch eine präzise Führung, um die anstehenden Entwicklungen in der Arbeitswelt und Gesellschaft gestalten zu können. Diese A3-Führung entwickelt ihre Autorität durch Präsenz, sie sieht sich verantwortlich für Beziehung/Begegnung und fokussiert auf gemeinsame Ziele.

Hoefs und Kurp entwickelten dafür ein Modell, das Handlungs- und Handlungsfelder auffächert. In der Beratung können sie als diagnostische Wegweiser genutzt werden, um hilfreiche Strategien zu erkennen, die zur Stärkung der Führungspräsenz beitragen. Alle drei Haltungen (A1, A2, A3) visualisiert im Autoritätsdreieck ermöglichen eine vertiefte (Ein-)Sicht auf Vor- und Nachteile, je nach Kontext.

Teamentwicklung wird hier verstanden als ein zugleich autonomer als auch gesteuerter Prozess, in dem sich ein soziales System in seinem Kontext entwickelt. Das aha3-Teammodell beinhaltet dafür drei Dimensionen. Als sinn -und zielorientierte Organisationseinheit, als Gruppe im gruppensystemischen Sinne unterstützt durch die Polyvagalthese zur Stärkung der psychologischen Sicherheit und selbstreflexive Elemente, die die kooperative Zusammenarbeit fördern. Bevorzugte Instrumente in diesem Modell sind das Kulturquadrat von Arnold, das von Kunkel und Kaldenkerken entwickelte Modell der Niveaus von Handlungsfähigkeit, die aha3-Präsenzdimensionen nach Lemme und Körner und die aha3-Teamevaluation.

Teil III des Buches illustriert das *aha3-Teammodell* mit Methoden und Vorgehensweisen, um Teams in ihrer Entwicklung mit Systemischer Autorität zu begleiten. Sieben Faktoren, wie in einem Mobile miteinander verbunden, werden in den folgenden Kapiteln ausführlich behandelt und durch kleine Fallbeispiele ergänzt. Passende Vorgehensweisen sind gut beschrieben und durch farbige!! Abbildungen leicht nachvollziehbar. Aufgabe der Führung ist es, die einzelnen Faktoren in gut funktionierender Balance zu halten. Die Einschätzung der Handlungsfähigkeit eines Teams bietet dafür eine aussagekräftige Ausgangsdiagnose, nützlich für Führende und Mitarbeitende.

Dieses Buch ist ein komplexer Brocken. Alle Seiten sind reich gefüllt mit Wissen aus unterschiedlichen Bereichen, praktischer Anwendung und Erfahrung und auf diesen 203 Seiten kompakt und ungemein spannend dargeboten. Respekt!!

Hannover, den 30.05.2023