

# Inhalt

---

<b>I. Situation in sozialen Unternehmen</b>	<b>11</b>
<b>Gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen</b>	<b>11</b>
Folgen der gesamtwirtschaftlichen Stagnation für soziale Unternehmen	11
Bewältigungsstrategien	13
Konkurrenz und Inkompetenz	15
Umgang mit wirtschaftlichem Stillstand oder Wachstum bis zur Krise	16
Lösungen, die keine Lösungen sind	19
Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser?	22
<b>Qualitätsentwicklung versus Qualitätswachstum</b>	<b>23</b>
Stand der Qualitätsentwicklung	23
Grenzen der Qualitätsentwicklung	24
Standard oder vorschreibende Regeln	26
So gut wie nötig! Und nicht so gut wie möglich.	27
<b>Organisationsentwicklung</b>	<b>29</b>
Im Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Flexibilität	29
Autopoiesezentrierte Leitungsstrategien	32
Kundenorientierung	33
Kundenorientierung in sozialen Unternehmen	34
<b>Teamentwicklung</b>	<b>39</b>
<b>II. Selbstlernende Teams</b>	<b>42</b>
<b>Wenn Systeme lernen</b>	<b>42</b>
Lernen in selbstbezüglichen Systemen	44
Ross und Reiter / Team und Leiter	46
Selbstlernen und Automatisieren	48
Lernen und Wissen	49
Lernprozess	50
Kommunikativer Anschluss zwischen Innen und Außen	52

<b>Selbstleitung und geleitet werden</b>	<b>54</b>
Individuelle Unterschiede	57
<b>Schlüsselkompetenzen für selbstlernende Teams</b>	<b>58</b>
Aktive Toleranz	59
Selbstwertschätzung und Selbstkritik	61
Fremdwertschätzung und Kritik	64
Konfliktlösungskompetenz / Konfliktfähigkeit	66
Identitätsselektion	69
Systemkompetenz - Sachebene versus Beziehungsebene	72
Zusammenfassung	75
<b>III. Moderierende Leitung</b>	<b>77</b>
<b>Grundlagen</b>	<b>77</b>
Entwicklung des Moderationskonzeptes	78
Grundidee Partizipation	79
Anwendungsbereiche	81
<b>Methode, Arbeitsstil und Arbeitsprinzipien</b>	<b>82</b>
Methode und gruppendynamische Sicherheit	83
Methodisch-technische Grundhaltung des Moderators	85
Rahmenbedingungen für Moderation	92
<b>Arbeits- und Kommunikationsregeln</b>	<b>96</b>
Einführung der Moderationsregeln	96
Regeln sind keine Gesetze	97
Regeln für den Moderator	98
Kommunikationsregeln für Moderator und Team	102
<b>IV. Moderieren – Aufgaben und Probleme lösen</b>	<b>108</b>
<b>Einführung von Teamarbeit</b>	<b>109</b>
Hinführen und Aufbauen	110
<b>Die moderierte Sitzung</b>	<b>113</b>
<b>Konkretion und Umsetzung der einzelnen Moderationsphasen</b>	<b>115</b>
Einstieg und Eröffnungsrunden	115
Themen, Anliegen und Ideen sammeln	120
Thema benennen und einführen	123

Arbeitsschwerpunkte auswählen	127
Thema bearbeiten und Probleme lösen	131
Exkurs: Die Anatomie des Problems	132
Maßnahmenplanung	145
Abschluss	149
Exkurs: Feedback, gezielt Veränderungen anregen	152
<b>Vorbereitung von moderierten Sitzungen</b>	<b>161</b>
<b>V. Reflektierende Teams</b>	<b>166</b>
<b>Einführung</b>	<b>166</b>
Machtstrukturen in sozialen Unternehmen	168
<b>Herkunft und theoretische Grundlagen</b>	<b>171</b>
Konzept der strukturellen Kopplung von Systemen	171
Konzept beobachtender Systeme	173
Von der Familientherapie zu den reflektierenden Positionen	174
<b>Reflektierende Positionen</b>	<b>177</b>
Arbeitsschritte	177
<b>Leitlinien und Kommunikationsregeln für die Arbeit mit dem Reflektierenden Team</b>	<b>181</b>
Regeln für die Kommunikation im RT im Überblick	186
Zusammenfassung	187
<b>VI. Unterschiedsbildende Instrumente</b>	<b>189</b>
<b>Die Skalierungsscheibe</b>	<b>191</b>
Einführung und Grundlagen	191
Probleme verflüssigen	192
Anwendungsbeispiel	195
Die Arbeitsschritte	197
Zusammenfassung	201
<b>Soziogrammarbeit im Rahmen der Teamarbeit</b>	<b>202</b>
Münz-Soziogramm	206
Anleitung zur konkreten Umsetzung	208
Zusammenfassung	214

<b>VII. Gesprächsführung</b>	<b>216</b>
<b>Fragetechniken</b>	<b>217</b>
Öffnende Fragen	218
Schließende Fragen	219
Strategisches Fragen	220
Zirkuläres Fragen	222
Hypothetisches Fragen	225
<b>Gesprächsführungstechniken</b>	<b>226</b>
Zusammenfassen	226
Konkretisieren	228
Spiegeln	228
Reframing	231
Doppeln	234
Rückblende	236
Umgang mit Fragen aus dem Team	237
Blitzlicht	238
<b>VIII. Kreativtechniken</b>	<b>240</b>
<b>Brainstorming</b>	<b>242</b>
<b>Hypothesenkarussell</b>	<b>245</b>
<b>Brainwriting</b>	<b>248</b>
<b>Mind Mapping - Arbeit mit mentalen Landkarten</b>	<b>250</b>
<b>IX. Weitere nützliche Techniken</b>	<b>255</b>
<b>Stimmungsbarometer und Wetterbericht</b>	<b>256</b>
Grundidee	256
Das Stimmungsbarometer	257
Der Wetterbericht	258
<b>Gruppenbild-Malen</b>	<b>264</b>
<b>Anhang</b>	<b>267</b>
<b>Literatur</b>	<b>274</b>
<b>Sachverzeichnis</b>	<b>280</b>