

Inhalt

Vorwort zu 4. Auflage	12
Einführung	13
Zur Arbeit mit diesem Buch	15
ERSTER TEIL: Teamarbeit	18
Unser Teamverständnis	20
Definition von Teamarbeit	21
Entwicklung des Teambegriffs	23
Merkmale von Teamarbeit	24
Vorteile von Teamarbeit	25
Vorformen von Teams	26
Am Anfang steht der Vertrag	30
Exkurs: Verträge	31
Einfache Verträge	31
Heimliche Verträge	31
Dreiecksverträge	32
Kettenverträge	33
Verträge in Teams	35
Ziele und Aufgaben definieren	37
Wie Ziele vereinbart werden	38
Arten von Zielen	38
Aufgaben beschreiben	39
Rollen festlegen und Tätigkeiten verteilen	40
Richtig delegieren	41
Entscheidungsabläufe und Kompetenzen festlegen	44
Entscheidungsprozess	45
Störungen im Entscheidungsprozess	47
Entscheidungsverfahren	48
Kontrollen regeln und Feedback geben	52
Rückkopplung und Kontrolle	52
Feedback	55
Die positiven Wirkungen von Feedback	56
Wie geben Sie Feedback	56
Arten von Feedback	58

Regeln für ein wirksames Feedback	59
Produktiver Umgang mit Kritik	59
Rollen in Teams	65
Rolle der Teamleitung	65
Grundlagen effektiver Teamführung	66
Teamrollen und Teamzusammensetzung	69
Gibt es das „optimale“ Team?	70
Wichtige Rollen für produktive Teamarbeit	71
Beschreibung der Teamrollen	73
Zusammensetzung von Teams	80
Innen- und Außenorientierung	81
Das Verhältnis der Teamrollen zueinander	82
Kooperation im Team	85
Bedingungen für Kooperation	85
Aufgabenverteilung und Abstimmungsbedarf	87
Teamfähigkeit	88
Effektive Teambesprechungen	90
Ablauf von Besprechungen	90
Trennung von Tagesgeschäft und Grundsatzfragen	90
Entstehung der Tagesordnung	92
Vorbereitung der Teilnehmenden	92
Ablauf der Sitzung	93
Protokoll und Bilanz der Ergebnisse	94
Kultur von Besprechungen	94
Regeln für die Kommunikation in Team-Meetings	95
Strategieentwicklung in Teams	96
Präskriptiv-planerische Strategieentwicklung	97
Deskriptiv-reflexive Strategieentwicklung	98
Strategieprozess	100
Exkurs: Arbeit mit interkulturellen Teams	104
Was ist Kultur?	104
Kulturelle Unterschiede in Teams	105
Die Analyse kultureller Unterschiede	105
1. Kulturanalyse nach Kluckhohn und Strodbeck	106
2. Kulturanalyse nach Hofstede	107
Kultur und Organisationsstruktur	109
Problemlösungsstrategien	110

Umgang mit Konflikten	111
Interkulturelle Kompetenz	112
Werkzeugkasten: Teamarbeit	114
ZWEITER TEIL: Teamentwicklung	162
Was kann Teamentwicklung leisten?	163
Fragen im Vorfeld einer Teamentwicklung	163
Anlässe für Teamentwicklung	166
Typischer Klärungsbedarf	168
Die Rahmenbedingungen für eine Teamentwicklung	171
Vorklärungen zum Vertrag	171
Anlass und Motive	171
Umgang mit Widerstand gegen die Teamentwicklung	172
Teams in der Krise	173
Vorgeschichte des Auftrags	173
Bestehende Teams	173
Teamentwicklung als „letzte Rettung“	174
Bilanzierung vorangegangener Teamarbeit	174
Teamstatus innerhalb der Institution	175
Äußere Einflussfaktoren	175
Innere Einflussfaktoren	176
Konsequenzen für die Teamentwicklung	176
Teamentwicklung und Auftraggeber	177
Rolle des Auftraggebers	177
Den Auftrag klären	179
Heimliche Aufträge	179
Besondere Vereinbarungen	180
Organisatorisches	181
Spielregeln	182
Verhalten erkennen und einordnen	187
Das Seerosenmodell	187
Klare Trennung der drei Ebenen	190
Gruppenprozesse anschaulich machen	191
Die Ebenen beeinflussen sich gegenseitig	192

TZI-Dreieck und Persönlichkeitstendenzen	193
Selbstbezogenes Verhalten	195
Interaktionsbezogenes Verhalten	196
Aufgabenbezogenes Verhalten	197
Konsequenzen für die Teamentwicklung	198
Interventionen	198
Das Johari-Fenster	201
Rollendiagnose in der Teamentwicklung	203
Rolle und Persönlichkeit	203
Rolle und Erwartungen	203
Rollenkonflikte	204
Rollenklärung	205
Das Rangdynamikmodell nach Schindler	206
Die Alpha-Position	206
Die Beta-Position	209
Die Gamma-Position	210
Die Omega-Position	210
Die G-Position	211
Nutzen des Modells für den Berater	211
Blockierende Verhaltensweisen im Team	212
Gruppendynamik	216
Phasen der Gruppenentwicklung	216
Gruppendynamik und Aufgabe	218
1. Orientierungsphase	219
2. Phase der Auseinandersetzung und Positionsfindung	222
3. Phase der Vertrautheit	227
4. Phase der konstruktiven Zusammenarbeit	231
5. Abschiedsphase und Trennung	234
Zur Rolle der Teamleitung in der Teamentwicklung	237
Exkurs: Der Einsatz von Outdoor-Aktivitäten	239
Was sind Outdoor-Aktivitäten?	239
Lern- und Erfahrungsbereiche	240
Kritische Anmerkungen	242
Resümee	244
Werkzeugkasten: Teamentwicklung	246

DRITTER TEIL: Teamberatung	292
Allgemeines zur Teamberatung	294
Was ist Teamberatung?	294
Einbeziehung der Organisation	295
Die unterschiedlichen Interessen	296
Übergänge und Abgrenzungen zur Organisationsentwicklung (OE)	297
Grundformen der Teamberatung	299
Anlässe für Teamberatung	299
Typische Problemfelder	301
Was kann ein Berater leisten?	302
Kontrakt- und Auftragsklärung	303
Über den Umgang mit Aufträgen	303
1. Erstgespräch	303
2. Gespräch mit den Beteiligten	306
3. Gespräche mit dem Auftraggeber	307
Diagnose der Teamsituation	309
Lebendiges Lernen	309
Das Teamanforderungsprofil als Diagnoseinstrument	310
Diagnose der Teamkultur	316
Die vier Teamkulturen	318
Das Modell der Persönlichkeitsstile nach F. Riemann	318
Übertragung des Modells auf Teams	320
Interventionskonzept	325
Interventionsebenen in der Teamberatung	325
Interventionsaspekte	326
1. Der Rollen aspekt	326
2. Der Zielaspekt	330
3. Der Methoden aspekt	332

Konfliktmanagement in Teams	334
Progressive und regressive Problemlösung	335
Ausgewählte Konzepte des Konfliktmanagements	336
1. Der Konflikt und sein Umfeld	336
Arten von Konflikten	336
Reichweite von Konflikten	338
Strukturelle Konfliktquellen	338
2. Die drei Wahrnehmungspositionen in Konflikten	339
Die Ich-Position	339
Die Du-Position	340
Die Meta-Position	340
3. Prinzipien sachgerechten Verhandeln	342
Menschen und Probleme voneinander trennen	342
Interessen statt Positionen verhandeln	342
Gemeinsam Alternativen entwickeln	343
4. Konstruktive Konfliktbeendigung	343
Konfliktlösung	343
Konfliktregelung	343
Burgfriede	344
Konflikt und Lösungsstrategie	345
Hindernisse	346
Spielregeln für eine konstruktive Konfliktbearbeitung	347
5. Das Dramadreieck	348
Der Verfolger	348
Das Opfer	349
Der Retter	349
Intervention	350
6. Umgang mit Passivität	350
Stufen der Leugnung von Problemen	350
Passives Verhalten	352
Fallen in der Teamberatung	354
Auftrags- und Kontraktfallen	354
1. Doppelte oder unklare Loyalitäten	354
2. Wofür sind Sie engagiert worden?	354
3. Berichtspflicht gegenüber Vorgesetzten	355
4. Dreiecksverträge	356
5. Auftraggeber wechselt (Kettenvertrag)	357

Prozessfallen	358
6. Umgang mit Teilteams und abwesenden Personen	358
7. Anwesenheit von Hierarchien	359
8. Der Berater als Sündenbock	360
Interventionsfallen	362
9. Umgang mit dem eigenen Informationsvorsprung	362
10. Transport eigener Themen ins Team	363
Zur Professionalität des Beraters	364
Abbruch von Beratungsprozessen	366
1. Die Beraterrolle wird nicht mehr mitgetragen	366
2. Die Beraterin wird Teil des Beratungssystems	366
3. Der Beratungskontrakt wird verletzt	367
4. Das Team bricht wiederholt Vereinbarungen	368
Resümee	369
12 Regeln zur Zerstörung von Teams	370
Exkurs: Arbeit mit virtuellen Teams	372
Charakteristika	372
Typische Probleme virtueller Zusammenarbeit	373
Motivation und Vertrauen	374
Kommunikation und Information	374
Das Nervensystem virtueller Teams	375
Aspekte der Medienwahl	376
Führen eines virtuellen Teams	376
Organisation virtueller Teams	378
WERKZEUGKASTEN: Teamberatung	379
Auflistung sämtlicher Übungen und Checklisten	431
Literatur	438
Autoren	442