

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort: Mit diesem Buch werden Sie...</b>	<b>V</b>
<b>1. Einführung</b>	<b>1</b>
<b>2. Kompetenz durch Ganzheitlichkeit</b>	<b>5</b>
2.1 Wer beeinflusst eigentlich wen?	8
2.2 Wir wollen so bleiben wie wir sind	12
2.3 Alle sind beteiligt	14
<b>3. Was ist ein Team?</b>	<b>17</b>
3.1 Voraussetzungen zur Teambildung	18
3.2 Größe eines Teams	20
3.3 Merkmale eines Teams	22
3.4 Zusammensetzung der Teammitglieder	23
<b>4. Von der Familie zum Team</b>	<b>25</b>
<b>5. Teamentwicklung in Firmen</b>	<b>31</b>
5.1 Erste Phase: Zugehörigkeit	34
5.2 Zweite Phase: Verantwortung	42
5.3 Dritte Phase: Offenheit	51
5.4 Vierte Phase: Trennung	63
<b>6. Verschiedene Modelle im Vergleich</b>	<b>73</b>
6.1 Das Equilibrium-Modell	73
6.2 Linear-progressive Modelle	73
6.3 Lebenszyklische Modelle	75
6.4 Diskussion	77
<b>7. Themen der einzelnen Phasen</b>	<b>81</b>
7.1 Was fördert die Zugehörigkeit?	81

7.1.1	Das Zugehörigkeitsmeeting . . . . .	81
7.1.2	Definieren von: Mission, Ziele, Aufgaben . . . . .	82
7.1.3	Die Suche nach einem neuen Teammitglied . . . . .	84
7.1.4	Wir wollen uns kennen lernen! . . . . .	88
7.1.5	Achtsamkeit . . . . .	89
7.1.6	Jeder ist wichtig . . . . .	90
7.2	Was hemmt die Zugehörigkeit? . . . . .	90
7.2.1	Fehlende innere Verbindlichkeit . . . . .	90
7.2.2	Fehlende Rahmenbedingungen . . . . .	92
7.2.3	Unfähigkeit zum Wandel . . . . .	92
7.2.4	Vorurteile gegen Andersartigkeit . . . . .	93
7.2.5	Unrealistische Erwartungen . . . . .	94
7.2.6	Fehlende Unterstützung durch das Management . . . . .	94
7.3	Was fördert die Verantwortung? . . . . .	96
7.3.1	Entscheidungen . . . . .	96
7.3.2	Aktionen . . . . .	100
7.3.3	Konflikte . . . . .	101
7.3.4	Kritik . . . . .	107
7.3.5	Anerkennung . . . . .	108
7.3.6	Zeitmanagement . . . . .	109
7.4	Was hemmt die Verantwortung? . . . . .	109
7.4.1	Kontrollzwang . . . . .	109
7.4.2	Konkurrenz . . . . .	110
7.4.3	Konfliktvermeidung . . . . .	111
7.5	Was fördert die Offenheit? . . . . .	113
7.5.1	Der richtige Ort . . . . .	113
7.5.2	Wir lassen uns Zeit . . . . .	114
7.5.3	Der Trainer hilft . . . . .	115
7.6	Was behindert die Offenheit? . . . . .	116
7.6.1	Ironie . . . . .	116
7.6.2	„Ist doch nicht so schlimm“ . . . . .	116
7.6.3	Missbrauch der Vertraulichkeit . . . . .	117
7.6.4	Mobbing . . . . .	118
7.7	Was fördert die Trennung? . . . . .	119
7.7.1	Und die Uhr tickt! . . . . .	119
7.7.2	Perspektiven . . . . .	120
7.7.3	Let's have a Party! . . . . .	121

7.7.4	Feedback . . . . .	121
7.7.5	Dank . . . . .	122
7.8	Was hemmt die Trennung? . . . . .	123
7.8.1	Innere Kündigung . . . . .	123
7.8.2	Wieso Trennung? . . . . .	126
8.	<b>Maßnahmen zur Teamentwicklung . . . . .</b>	<b>129</b>
8.1	Zugehörigkeit . . . . .	131
8.2	Verantwortung . . . . .	132
8.3	Offenheit . . . . .	133
8.4	Trennung . . . . .	134
8.5	Maßnahmen zur Qualifikation des Teamleiters . . . . .	134
9.	<b>Der Einzelne und die Phasen . . . . .</b>	<b>137</b>
9.1	Von den Kontaktscheuen bis zu den Kontaktsüchtigen . . . . .	138
9.2	Von den Überverantwortlichen bis zu den Verantwortungsscheuen . . . . .	142
9.3	Von den Vertrauensseligen bis zu den Verschlussenen . . . . .	147
9.4	Von den Abschneidern bis zu den Hinauszögerern . . . . .	149
10.	<b>Die Mischung macht's . . . . .</b>	<b>155</b>
10.1	Die strategische Persönlichkeit . . . . .	159
10.2	Die kommunikative Persönlichkeit . . . . .	161
10.3	Die organisierende Persönlichkeit . . . . .	164
10.4	Die innovative Persönlichkeit . . . . .	166
10.5	Übersichtstafel . . . . .	170
11.	<b>Anforderungen an den Teamleiter . . . . .</b>	<b>175</b>
11.1	Durch Integration zur Zugehörigkeit . . . . .	179
11.2	Die Konfrontation in der Verantwortung . . . . .	185
11.3	Der Respekt für die Offenheit . . . . .	192
11.4	Die Terminierung der Trennung . . . . .	200

<b>12. Leiterverhalten in den einzelnen Teamphasen . . . . .</b>	<b>207</b>
12.1 Die Strategin . . . . .	208
12.2. Der Kommunikator . . . . .	212
12.3. Die Organisatorin . . . . .	217
12.4. Der Innovator . . . . .	221
<b>Appendix 1: Hilfen zur Teamentwicklung . . . . .</b>	<b>229</b>
I. Fragen an das Team in den einzelnen Phasen . . . . .	229
II. Fragen zur Effizienz von Teammeetings . . . . .	235
III. Hinweise zur Beobachtung und Einschätzung von Teamdiskussionen . . . . .	236
IV. 1. Beispiele einer Persönlichkeitsanalyse (Key Account Manager Vertrieb) . . . . .	238
V. 2. Beispiel einer Persönlichkeitsanalyse (Manager Finanzen) . . . . .	242
<b>Appendix 2: Kommunikation . . . . .</b>	<b>247</b>
I. Sachebene und Beziehungsebene . . . . .	247
II. Aktives Zuhören . . . . .	250
III. Fragestellen . . . . .	253
IV. Feedback . . . . .	256
V. Definitionen . . . . .	257
<b>Nachwort: Mit diesem Buch wollte ich . . . . .</b>	<b>261</b>
<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>263</b>
<b>Sachverzeichnis . . . . .</b>	<b>267</b>