

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| Einleitung | 9 |
| 1 Grundlagen: Das Team, der Teamentwickler und die Organisation | 13 |
| 1.I Braucht es überhaupt Teamarbeit? | 13 |
| Was ist ein Team? | 14 |
| Wann sind Teams sinnvoll? | 14 |
| Wann sind Teams nicht sinnvoll? | 15 |
| 1.2 Ich soll das Team entwickeln. Was bedeutet das? | 16 |
| 1.3 Die Organisation als Umwelt des Teams: Freundin oder Feindin? | 21 |
| 2 Die passende Haltung des Teamentwicklers | 24 |
| 2.1 Ist es mein Job, die Teammitglieder beziehungsweise deren Mindset zu verändern? | 24 |
| Lassen sich Mindsets verändern? | 26 |
| 2.2 Wenn ich die Menschen nicht verändern soll, was dann? Ein Spiel besteht aus den Spielregeln und nicht aus den Spielern ... | 27 |
| Verschiedene Teams bilden unterschiedliche Regeln aus | 28 |
| Wie Teamregeln entstehen | 30 |
| Vor- und Nachteile von Regeln im Team | 31 |
| Was bedeutet das für Teamentwickler? | 33 |
| 2.3 Fördern und fordern: Wie direktiv darf und soll ich als Teamentwickler sein? | 34 |
| 2.4 Es heißt, die Lösung liege bereits im Team. Gilt das immer? | 37 |
| 2.5 Stehe ich auf der Seite des Teams oder auf der Seite der Organisation? | 41 |
| Offenheit gegenüber dem Team | 42 |
| Offenheit gegenüber dem Management | 43 |
| 3 Die Anfangsphase einer Teamentwicklung: Anschluss finden und Weichen stellen | 45 |
| 3.I Worauf sollte ich für einen guten ersten Eindruck beim Team unbedingt achten? | 45 |

| | |
|--|-----------|
| »Hoffentlich will der nicht verändern, was gut ist«..... | 48 |
| »Hoffentlich versteht der, dass wir noch andere Sachen zu tun haben«..... | 49 |
| »Hoffentlich kann der auch mit den schwierigen Themen umgehen«..... | 50 |
| 3.2 Wie stelle ich in der Anfangsphase die richtigen Weichen für die Arbeit am Team? | 51 |
| 3.3 Ist es bereits zu spät, wenn ich einen guten Anfang mit dem Team verpasst habe? | 55 |
| 3.4 Was tun, wenn sich das Team gar nicht entwickeln will? <i>Ansatzpunkte im Team</i> | 58 |
| <i>Nachdruck vonseiten des Managements</i> | 59 |
| <i>Den Auftrag abbrechen</i> | 61 |
| | 64 |
| 4 Den Auftrag klären | 66 |
| 4.1 Wozu brauche ich eine Auftragsklärung? | 67 |
| 4.2 Worauf sollte ich im Rahmen der Auftragsklärung schauen? | 70 |
| <i>Mit dem Auftragsklärungskompass einen Überblick über das Anliegen erhalten</i> | 71 |
| <i>Fragen, um Hinweise zur Anschlussfähigkeit zu erhalten</i> | 76 |
| 4.3 Wann sollte ich einen Auftrag ablehnen? | 79 |
| 5 Themen und Ziele der Teamentwicklung | 82 |
| 5.1 Brauchen Teams Teamentwicklungsziele? | 83 |
| 5.2 Wir haben zwar Teamentwicklungsziele, aber niemand orientiert sich daran. Wie kann das sein? | 87 |
| <i>Ziele dürfen nicht zu allgemein formuliert sein</i> | 89 |
| <i>Ziele dürfen nicht zu konkret formuliert sein</i> | 89 |
| 5.3 Kann und sollte das Management Teamentwicklungsziele vorgeben? | 91 |
| 5.4 Was tun, wenn ich nicht weiß, woran ich mit dem Team arbeiten soll? | 94 |
| 6 Für Veränderung sorgen | 98 |
| 6.1 Wie finden wir die wahre Ursache, um nicht nur an Symptomen herumzudoktern? | 99 |
| 6.2 Unsere Maßnahmen versanden – Wie lassen sich neue Verhaltensweisen im Team verankern? | 101 |

| | |
|---|-----|
| <i>Phase 1: Wahl</i> | 102 |
| <i>Phase 2: Erprobung</i> | 104 |
| <i>Phase 3: Reflexion</i> | 105 |
| 6.3 Wie beeinflusse ich die weichen Faktoren? | 107 |
| 6.4 Mein Team meckert über Dinge, die es ohnehin nicht ändern kann. Wie gehe ich damit um? | III |
| 7 Das Zwischenmenschliche im Blick behalten 113 | |
| 7.1 Was tun, wenn die Teammitglieder untereinander nicht auf Augenhöhe sind? | 113 |
| <i>Teams bilden informelle Hierarchien aus</i> | 114 |
| <i>Ist die informelle Hierarchie ein Problem?</i> | 115 |
| <i>Wie beeinflusse ich die informelle Hierarchie eines Teams?</i> | 117 |
| 7.2 Sollen schwierige Themen immer offen angesprochen werden? | 119 |
| <i>Teamreflexivität und Teamleistung</i> | 119 |
| <i>Teams reden nicht offen über alles</i> | 119 |
| <i>... und das nicht ohne Grund</i> | 120 |
| <i>Wann wird die Art des Umgangs mit Konflikten ungesund?</i> | 120 |
| <i>Versuche ich als Teamentwickler Tabus zu brechen?</i> | 122 |
| 7.3 Die psychologische Sicherheit im Team ist gering. Was kann ich tun? | 123 |
| <i>Wie lässt sich psychologische Sicherheit gezielt fördern?</i> | 125 |
| 7.4 Was tun, wenn »schwierige« Kollegen das Klima belasten? ... | 128 |
| 7.5 Braucht mein Team eine Mediation? | 132 |
| <i>Mediation als Chance begreifen</i> | 133 |
| 8 Selbststeuerung fördern 136 | |
| 8.1 Brauchen wir jemanden, der sagt, wo es langgeht? | 137 |
| 8.2 Was tun, wenn mein Team die einfachsten Abstimmungen nicht hinbekommt? | 140 |
| 8.3 Mein Team übernimmt keine Verantwortung. Was soll ich tun? | 143 |
| 8.4 Sind gemeinsame Entscheidungen immer besser? | 147 |
| <i>Gruppenentscheidungen sind sinnvoll,</i> | 147 |
| <i>Werden Ideen ausgesprochen und Informationen geteilt?</i> | 150 |
| 8.5 Wie sollte in Teams entschieden werden? | 152 |
| <i>Entscheidungsprozesskriterien</i> | 153 |
| <i>Wie entscheiden Teams darüber, wie entschieden wird?</i> | 156 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 8.6 | Was tun, wenn mein Team keine Entscheidungen trifft? | 158 |
| | <i>Aushalten von Unsicherheit</i> | 159 |
| | <i>Entscheidungsbefugnisse</i> | 159 |
| 9 | Auf Umfeld und Rahmenbedingungen des Teams einwirken ... | 161 |
| 9.1 | Was tun, wenn die Zusammenarbeit mit umliegenden Teams oder Abteilungen hakt? | 161 |
| 9.2 | Soll ich mein Team gegen übergriffige Manager abschirmen? | 165 |
| | <i>Ein paar Gedanken zu Vertrauen und Kontrolle</i> | 168 |
| 9.3 | Das Team ist orientierungslos: Was tun, wenn der Auftrag des Teams oder dessen Gestaltungsspielraum unklar ist? | 169 |
| 9.4 | Mein Team steht enorm unter Zeitdruck. Was soll ich tun? .. | 171 |
| 9.5 | Das Team wächst und wächst. Sind wir nicht langsam zu groß? | 174 |
| 10 | Das Ende in Sicht | 178 |
| 10.1 | Das Ende des Projekts ist in Sicht. Was bedeutet das für die letzten Wochen der Teamentwicklung? | 178 |
| 10.2 | Wann sollte der Teamentwickler das Team verlassen? | 181 |
| | Anhang: Agile Grundbegriffe | 184 |
| | Literatur | 187 |
| | Über den Autor | 191 |