

# Inhalt

<b>Einleitung .....</b>	<b>9</b>
<b>1 Grundlagen: Das Team, der Teamentwickler und die Organisation .....</b>	<b>13</b>
1.1 Braucht es überhaupt Teamarbeit? .....	13
<i>Was ist ein Team?</i> .....	14
<i>Wann sind Teams sinnvoll?</i> .....	14
<i>Wann sind Teams nicht sinnvoll?</i> .....	15
1.2 Ich soll das Team entwickeln. Was bedeutet das? .....	16
1.3 Die Organisation als Umwelt des Teams: Freundin oder Feindin? .....	21
<b>2 Die passende Haltung des Teamentwicklers .....</b>	<b>24</b>
2.1 Ist es mein Job, die Teammitglieder beziehungsweise deren Mindset zu verändern? .....	24
<i>Lassen sich Mindsets verändern?</i> .....	26
2.2 Wenn ich die Menschen nicht verändern soll, was dann? .....	27
<i>Ein Spiel besteht aus den Spielregeln und nicht aus den Spielern ...</i>	27
<i>Verschiedene Teams bilden unterschiedliche Regeln aus</i> .....	28
<i>Wie Teamregeln entstehen</i> .....	30
<i>Vor- und Nachteile von Regeln im Team</i> .....	31
<i>Was bedeutet das für Teamentwickler?</i> .....	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
<i>Offenheit gegenüber dem Team</i> .....	42
<i>Offenheit gegenüber dem Management</i> .....	43
<b>3 Die Anfangsphase einer Teamentwicklung: Anschluss finden und Weichen stellen .....</b>	<b>45</b>
3.1 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? .....	58
	<i>Ansatzpunkte im Team</i> .....	59
	<i>Nachdruck vonseiten des Managements</i> .....	61
	<i>Den Auftrag abbrechen</i> .....	64
<b>4</b>	<b>Den Auftrag klären</b> .....	<b>66</b>
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
<b>5</b>	<b>Themen und Ziele der Teamentwicklung</b> .....	<b>82</b>
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
<b>6</b>	<b>Für Veränderung sorgen</b> .....	<b>98</b>
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? .....	111
<b>7</b>	<b>Das Zwischenmenschliche im Blick behalten</b> .....	<b>113</b>
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
<b>8</b>	<b>Selbststeuerung fördern</b> .....	<b>136</b>
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
<b>9</b>	<b>Auf Umfeld und Rahmenbedingungen des Teams einwirken ...</b>	<b>161</b>
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
<b>10</b>	<b>Das Ende in Sicht</b> .....	<b>178</b>
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
	<b>Anhang: Agile Grundbegriffe</b> .....	<b>184</b>
	<b>Literatur</b> .....	<b>187</b>
	<b>Über den Autor</b> .....	<b>191</b>