

INHALT

Vorwort	7
1 Zur Situation: Ausgangspunkte	10
1.1 Ihre Herausforderung »Teamleitung und -führung«	10
1.2 Was macht ein »gutes Team« aus?	11
1.3 Personales Systemmodell: Die Lösung lauert überall	14
1.4 Ein Rollenmodell für TeamleiterInnen	19
1.4.1 Fachinformanten-Rolle	20
1.4.2 Entscheider-Rolle	20
1.4.3 Moderatoren-Rolle	20
1.4.4 Coach-Rolle	20
1.4.5 Visionär-Rolle	21
1.5 Von der Kollegin zur Leiterin	22
1.6 Leiterin in einem neuen, unbekannten Team	23
1.7 Lust auf Leitung und Führung?	24
1.8 Reflexion: »Wo stehen Sie – wo steht Ihre Einrichtung?«	26
2 Leitung im »Sandwich« – Erwartungskklärungen aus verschiedenen Perspektiven	28
2.1 Erwartungen der PDL	28
2.2 Erwartungen der MitarbeiterInnen und KollegInnen	28
2.3 Erwartungen erfüllen	29
3 Leitung und Stellvertretung – ein gutes »Gespann«?	31
3.1 Da »passt kein Blatt zwischen die Schultern«	31
3.2 Abgestimmte Regelwerke	32
3.3 Wenn es knirscht	33
3.4 Reflexion zur Rollenverteilung	33
4 Was Sie als Teamleitung mitbringen sollten	35
4.1 Führungsstile im Vergleich	35
4.2 »Gehirngerechte Führung«	40
4.3 Sogenannte weiche Fähigkeiten: Soft Skills	43
4.3.1 Besonders wichtige Fähigkeiten	48
4.4 Herausforderungen verschiedener Generationen	63
4.4.1 Handlungsempfehlungen für Führungskräfte zu den Generationen	68
4.5 Reflexion: Wo stehen Sie selbst?	72
5 Hilfen für die Leitung: Damit das Rollenspiel gelingt	74
5.1 Freistellungsregeln – eine Grundvoraussetzung	74
5.2 Coaching für die Leitung	76
5.3 Kollegiale (Fall-)Beratung	77

5.4	Beratung durch eigene MitarbeiterInnen – »aner kennender Erfahrungsaustausch«	78
5.4.1	Aner kennender Erfahrungsaustausch in der Praxis	79
5.5	Überblick verschaffen – Systemvisualisierung	81

6

	Aufgaben der Teamleitung bewältigen – der Werkzeugkoffer	83
6.1	Teamleitung als Vorbild: »Sag, was du tust, und tu, was du sagst.«	83
6.2	Klassisches Modell der Teamphasenentwicklung	84
6.2.1	Testphase	85
6.2.2	Nahkampfphase	85
6.2.3	Organisierungsphase	86
6.2.4	Verschmelzungsphase	86
6.2.5	Abschlussphase	87
6.3	Aktuelle Teamsituationen diagnostizieren und bearbeiten	87
6.3.1	... mittels selbst entwickelter Faktoren und subjektiver Einschätzungen	88
6.3.2	... mittels vorgegebener Teamverstärker	90
6.3.3	... mittels der Team-Uhr	94
6.3.4	... mittels Lösungen »vom anderen Stern« (TWIN-Star-Modell)	95
6.3.5	... mittels der Team-Typen und -Begabungen	98
6.4	Tiefergehende Analysen erstellen und neue Ideen finden	100
6.4.1	SWOT	101
6.4.2	Ursache-Wirkungs-Diagramm	103
6.4.3	Problem-Analyse-Schema	105
6.5	Kontrolle von Zielen	105
6.6	Moderieren mit Profil	106
6.7	Teamkultur mit gemeinsamen Visionen, Regeln und Werten	111
6.8	Unterschiedliche Altersgruppen im Team	114
6.8.1	Praxisanleitung und Einarbeitung sicherstellen	119
6.8.2	Wenn die Leitungskraft fast die Jüngste ist	120
6.8.3	Kritik und Konflikt im Alltag	121
6.8.4	Streit mit Vermittlungsgesprächen schlichten	126
6.8.5	Leitfäden für anlassbezogene Mitarbeitergespräche	128
6.8.6	Konzept für Mitarbeiterjahresgespräche	140
6.8.7	Herausforderung Gesundheit: In und mit dem Team gesund älter werden	146
6.8.8	Kleinigkeiten entlang der Teamphasen	150
6.9	Spielerische Elemente in der Teamentwicklung	151
6.10	Hilfe und Beratung von außen	152
6.11	Führen heißt »reden, reden, reden« und manchmal »Klappe halten«	153
6.12	Reflexion: Perspektivwechsel	153

Schlusswort	154
--------------------	------------

Literatur	156
------------------	------------

Register	164
-----------------	------------