

## **Vorwort ... 7**

Der Leitgedanke ... 7

Zu diesem Buch ... 10

## **1 Das Teammodell im Überblick ... 13**

1.1 Drei Anforderungen an jedes Team ... 13

1.2 Das Team und seine Umwelten ... 15

1.3 Wie beschreibt man die Ordnung eines Teams? ... 16

1.3.1 Stabilität und Dynamik,

Kontinuität und Veränderung ... 16

1.3.2 Die Steuerung des Teams ... 18

1.4 Der Nutzen des Modells ... 18

## **2 Das Team am Start –**

### **Arbeitsbedingungen und ihre Wirkung ... 20**

2.1 Die Aufgabe –

Inhalt, Befristung und Standardisierung ... 22

2.1.1 Crews ... 23

2.1.2 Taskforces ... 23

2.1.3 Workteams ... 24

2.2 Die Zusammensetzung des Teams ... 25

2.2.1 Die Größe des Teams ... 26

2.2.2 Homogene oder heterogene Teams ... 27

2.3 Geführt oder selbst bestimmend –

der Gestaltungsspielraum ... 28

2.4 Der steuernde Kontext ... 30

2.5 Wie »teamig« ist unser Team? ... 32

## **3 Praxisfälle: Die Ordnung entdecken und verändern ... 33**

3.1 Ein Team formiert sich ... 35

3.2 Der Neue macht nicht mit ... 43

3.3 Das gespaltene Team ... 52

3.4 Das unsolidarische Team ... 61

- 3.5 Die Leiterin, die nicht leitet ... 69**
- 3.6 Wachstumsschmerzen oder: Die Saboteurin ... 77**
- 3.7 Wiederbelebungsversuche ... 86**

## **4 Analyse, Intervention und Methoden ... 93**

- 4.1 Analyse und Intervention im sozialen System Team ... 94**
- 4.2 Analysefragen und -aufgaben ... 97**
  - 4.2.1 Die Lebenslinie eines Teams ... 97**
  - 4.2.2 Die Analyse der Normen ... 99**
  - 4.2.3 Die Analyse der Rollen ... 100**
- 4.3 Beobachten mit dem Interesse, zu verstehen ... 101**
- 4.4 Etwas zur Sprache bringen ... 103**
  - 4.4.1 Den Entschluss fassen ... 104**
  - 4.4.2 Wann, wo, mit wem? ... 105**
  - 4.4.3 Die richtigen Worte finden ... 106**
  - 4.4.4 Ein Thema erfolgreich setzen ... 107**
  - 4.4.5 Wie beenden? ... 107**
  - 4.4.6 Auch mal schweigen ... 108**
- 4.5 Wie lernt ein Team Reflexion und Selbststeuerung? ... 109**
  - 4.5.1 Das Schleifenmodell der Selbststeuerung ... 110**
  - 4.5.2 Die Wirkung von Reflexion – Forschungsergebnisse ... 112.**
- 4.6 Wann braucht ein Team Hilfe von außen? ... 114**
  - 4.6.1 Das Team in der Krise ... 115**
  - 4.6.2 Regelmäßige Teampflege ... 116**
  - 4.6.3 Unterstützung und Entlastung für die Leitung ... 116**

## **5 Wie lernt man Teamarbeit? ... 118**

- 5.1 Im Team arbeiten und aus den Erfahrungen lernen ... 118**
- 5.2 In geschützten Situationen die eigene Wirkung erfahren und Neues ausprobieren ... 120**

**Literatur ... 123**

**Über die Autoren ... 127**