

Inhaltsverzeichnis

Schnelleinstieg – Was Ihnen dieses Buch bietet	13
1 Nutzen Sie die Vorteile der Teamarbeit	17
1.1 Unterscheiden Sie »echte« und »unechte« Teams	17
1.1.1 Welche Formen der Zusammenarbeit gibt es?	18
1.1.2 An diesen Merkmalen erkennen Sie erfolgreiche Teams:	19
1.1.3 Nutzen Sie die Synergieeffekte	20
1.2 Wo liegen die Grenzen von Teamarbeit?	21
1.2.1 Welche Führungsfehler Teams behindern können	22
1.2.2 Wann Sie besser nicht auf Teamarbeit setzen sollten	23
1.3 Warum Sie die Vorteile der Teamarbeit für Ihr Unternehmen nutzen sollten ...	24
1.3.1 Lassen Sie Eigeninitiative zu	24
1.3.2 Punkten Sie im »War for Talents«	24
2 Die fünf wichtigsten Kompetenzen der Teamleiter	27
2.1 Führungsmotivation	27
2.2 Handlungsorientierung	28
2.3 Kooperationsfähigkeit	29
2.4 Einfühlungsvermögen	30
2.5 Konfliktfähigkeit	31
3 So definieren und vereinbaren Sie Ziele	33
3.1 Welche Aufgaben sind für die Teamarbeit geeignet?	33
3.1.1 Wie Sie Teamziele aus den Unternehmenszielen ableiten	34
3.1.2 So verhindern Sie, dass unterschiedliche Interessen aufeinanderstoßen	36
3.1.3 Wie viele Ziele sollten Sie vereinbaren?	37
3.2 Führen Sie Ihr Team mit Zielen	39
3.2.1 So vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern sinnvolle Ziele	39
3.2.2 Weshalb Sie einen Dialog über die Ziele führen sollten	41
3.3 So vereinbaren Sie mit Ihren Teammitgliedern Ziele	42
3.3.1 So vereinbaren Sie mit Ihrem Mitarbeiter Ziele	42

3.3.2	Formulieren Sie Ziele, die motivieren	46
3.3.3	Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung gehören zusammen	46
4	So stellen Sie ein effizientes Team zusammen	49
4.1	Wie groß sollte Ihr Team sein?	49
4.1.1	Welche Mitgliederzahl ist ideal?	50
4.1.2	Was passiert, wenn Gruppen zu groß sind?	51
4.2	Welche Rollen sollten Sie besetzen?	52
4.2.1	Berufen Sie verschiedene Typen in Ihr Team	52
4.2.2	So können Sie die Rollen beschreiben	56
4.2.3	Achten Sie auf ein ausgewogenes Team	61
4.3	So holen Sie fachliche Kompetenz in Ihr Team	62
4.3.1	Wie Sie für einen Teamauftrag eine Kandidatenliste erstellen	63
4.3.2	So bewerten Sie die einzelnen Kandidaten	65
4.3.3	Wie Sie schließlich zu Ihrem Team kommen	70
5	Ihre Rolle als Teamleiter	75
5.1	Wie Sie als Teamleiter Ihre Position im Team finden	76
5.1.1	Das Dilemma des Teamleiters	76
5.1.2	Wie Sach- und Personenorientierung in Einklang zu bringen sind ...	77
5.2	Was sollten Sie als Teamleiter leisten?	79
5.2.1	Welche Aktionen Sie steuern müssen	79
5.2.2	Welche Grundlage haben gute Entscheidungen?	81
5.2.3	Diese Beratungsfunktion haben Sie als Teamleiter	82
5.2.4	Repräsentieren Sie das Team nach außen	83
5.2.5	Vernetzen Sie Ihr Team im Unternehmen	84
5.2.6	Wie Sie Mitarbeiter führen und entwickeln	86
5.3	Wie wird der Teamleiter ausgewählt?	88
5.3.1	Interviews als Entscheidungsbasis	88
5.3.2	Auswahl im Assessment-Center	89
5.3.3	Durchführung eines dynamischen Einzel-Assessments	90
5.4	Rolle und Authentizität	91
6	Entwicklungsphasen eines Teams	97
6.1	Forming: Die Mitglieder warten erst einmal ab	97
6.1.1	Vorfreude und Spannung im Team	98
6.1.2	To-dos in der Formingphase	100

6.2	Storming: Positionskämpfe im Team	100
6.2.1	Enttäuschung und Frust gefährden den Teamerfolg	100
6.2.2	To-dos in der Stormingphase	102
6.3	Norming: Festklopfen der Umgangsregeln	103
6.3.1	Wie sich Regeln im Team bilden	103
6.3.2	To-dos in der Normingphase	104
6.4	Performing: Mitarbeiter übernehmen aktiv Verantwortung	104
6.4.1	Aufgaben werden selbstbewusst angegangen	104
6.4.2	To-dos in der Performingphase	105
7	Meetings vorbereiten, moderieren und nachbereiten	107
7.1	Welche Aufgabe hat das Meeting?	107
7.1.1	Diese Meetingformen sollten Sie kennen	108
7.1.2	Welchen sozialen Nutzen Teammeetings haben	110
7.2	So bereiten Sie Meetings vor	110
7.2.1	Ist das Meeting notwendig?	110
7.2.2	Gestalten Sie eine Agenda	113
7.3	Holen Sie das Beste aus einem Meeting heraus	114
7.3.1	Setzen Sie auf interaktive Treffen	115
7.3.2	Kreativitätstechniken bringen neue Lösungen	115
7.4	Wie Sie das Meeting erfolgreich durchführen	118
7.4.1	Spielregeln für ein Meeting	118
7.4.2	Steuern Sie die Redebeiträge der Teammitglieder	121
7.4.3	Halten Sie Ergebnisse fest	121
8	So geben Sie Feedback an Ihre Mitarbeiter	125
8.1	Wie Sie wirksames Feedback sicherstellen	125
8.1.1	Die Säulen einer gesunden Feedbackkultur	125
8.1.2	Diese Aufgaben hat der Feedbackgeber	126
8.1.3	Was der Feedbacknehmer berücksichtigen muss	129
8.1.4	Teamleiter muss Feedbackregeln festlegen	130
8.2	Das 360°-Feedback für Teamleiter	131
8.2.1	Wie ist das 360°-Feedback aufgebaut?	131
8.2.2	Wie das 360°-Feedback zur persönlichen Entwicklung beitragen kann	133

9	So machen Sie aus Ihrer Mannschaft ein Hochleistungsteam	135
9.1	Wo steht Ihr Team?	135
9.1.1	Wie lässt sich die Zusammenarbeit verbessern?	136
9.1.2	Welche Stärken und Schwächen zeichnen das Team aus?	144
9.1.3	Planen Sie die Entwicklungsmaßnahmen	145
9.2	Wie Sie Ihr Team entwickeln	146
9.2.1	Wann ist ein Teamcoaching sinnvoll?	146
9.2.2	Was erreichen Sie mit einem Teamcoaching?	148
9.2.3	Die drei Säulen des Teamcoachings	150
9.2.4	So verschaffen Sie Ihrem Team Identität	151
9.2.5	Effekte des Teamtrainings	153
9.3	Von einem Einzelcoaching profitieren	155
9.3.1	In das Coaching einsteigen	156
9.3.2	Ziele und Vorgaben festlegen	157
9.3.3	Gemeinsam Lösungen erarbeiten	158
9.3.4	Selbstvertrauen stärken	159
9.3.5	Erfolgskontrolle und Evaluation	160
9.4	Coaching als Aufgabe des Teamleiters	160
9.4.1	Besonderheiten eines internen Coachings	161
9.4.2	Wo steht der Mitarbeiter?	162
9.4.3	Von den Entwicklungsstufen zum Führungsstil	164
9.4.4	Von der situativen Führung zum coachenden Führungsstil	166
9.4.5	Zur Selbstverantwortung führen	168
10	So nutzen Sie Konflikte im Team konstruktiv	171
10.1	Konflikte als Chancen verstehen	171
10.1.1	Unterscheiden Sie Sach- und Beziehungsebene	171
10.1.2	Konflikte zeigen Verbesserungspotenzial	172
10.2	Wie Sie Konflikte erkennen können	173
10.2.1	Wenn verschiedene Interessen aufeinandertreffen	174
10.2.2	Verhalten im Konfliktfall	175
10.3	Der Konfliktlöseprozess	177
10.3.1	Decken Sie den Konflikt auf	178
10.3.2	Entwickeln Sie Perspektiven	179
10.3.3	Suchen Sie eine Lösung	180
10.3.4	Bewerten Sie die Lösungen	182
10.3.5	Treffen Sie Vereinbarungen	183

11	So führen Sie Teams in Zeiten der Agilität	185
11.1	Zukünftige Teams führen sich selbst	186
11.2	Motivation in virtuellen Teams	190
11.3	Transformationale Führung	191
11.4	Selbstführung	192
12	So führen Sie Teams durch Veränderungen	195
12.1	Auslöser von Widerständen	195
12.2	So gehen Sie mit Saboteuren um	197
12.2.1	So können Sie mit Widerständen umgehen	197
12.2.2	Machen Sie Betroffene zu Beteiligten	198
12.2.3	Wie verhalten sich Mitarbeiter in Veränderungsprozessen?	198
12.2.4	Verhindern Sie aktive Gegenwehr	199
	Ausgewählte Literatur	203
	Anhang: Checklisten, Formulare und Arbeitsmittel	207
	Stichwortverzeichnis	224