

# Inhalt

Vorwort zur 6. Auflage	12
Einführung	13
Zur Arbeit mit diesem Buch	15
<b>ERSTER TEIL: Teamarbeit</b>	19
<b>Unser Teamverständnis</b>	20
Definition von Teamarbeit	21
Entwicklung des Teambegriffs	23
Merkmale von Teamarbeit	24
Vorteile von Teamarbeit	25
Vorformen von Teams	27
<b>Am Anfang steht der Vertrag</b>	30
Einfache Verträge	31
Heimliche Verträge	31
Dreiecksverträge	32
Kettenverträge	33
<b>Verträge in Teams</b>	35
Ziele und Aufgaben definieren	37
Wie Ziele vereinbart werden	38
Arten von Zielen	38
Aufgaben beschreiben	39
Rollen festlegen und Tätigkeiten verteilen	40
Richtig delegieren	41
Entscheidungsprozess festlegen	44
Die Phasen eines Entscheidungsprozesses	45
Störungen im Entscheidungsprozess	48
Rückkopplung und Kontrolle regeln	50
<b>Feedback</b>	53
Die positiven Wirkungen von Feedback	54
Arten von Feedback	54
Regeln für ein wirksames Feedback	57
Produktiver Umgang mit Kritik	57

<b>Rollen in Teams</b>	63
Rolle der Teamleitung	63
Grundlagen effektiver Teamführung	64
Teamrollen und Teamzusammensetzung	67
Gibt es das „optimale“ Team?	68
Wichtige Rollen für produktive Teamarbeit	69
Beschreibung der Teamrollen	71
Zusammensetzung von Teams	78
Das Verhältnis der Teamrollen zueinander	80
Modelle zur Persönlichkeitsdiagnostik in Teams	82
 <b>Kooperation im Team</b>	84
Bedingungen für Kooperation	84
Aufgabenverteilung und Abstimmungsbedarf	86
Teamfähigkeit	87
 <b>Effektive Teambesprechungen</b>	89
Trennung von Tagesgeschäft und Grundsatzfragen	89
Tagesordnung transparent zusammenstellen	90
Durchführung von Meetings	91
Regeln für die Kommunikation	92
Protokoll und Bilanz der Ergebnisse	93
 <b>Strategieentwicklung in Teams</b>	94
Präskriptiv-planerische Strategieentwicklung	95
Deskriptiv-reflexive Strategieentwicklung	96
Strategieprozess	98
 <b>Exkurs: Zur Arbeit mit virtuellen Teams</b>	102
Virtuelle Teams und Gruppenentwicklung	103
Grenzen virtueller Teamarbeit	105
Hybride Teams	106
Ein Blick in die Zukunft	107
Werkzeuge für Remote Meetings	109
Zoom-Meetings	109
Microsoft Teams	109
Google Meet	110
Agilität und Teamarbeit	110
 <b>Werkzeugkasten Teamarbeit</b>	113

<b>ZWEITER TEIL: Teamentwicklung</b>	159
<b>Was kann Teamentwicklung leisten?</b>	160
Fragen im Vorfeld einer Teamentwicklung	160
Anlässe für Teamentwicklung	164
Typische Klärungsbedarfe	166
<b>Rahmenbedingungen für eine Teamentwicklung</b>	169
Anlass und Motive	169
Umgang mit Widerstand gegen die Teamentwicklung	170
Teams in der Krise	171
Vorgeschichte des Auftrags	171
Teamentwicklung als „letzte Rettung“	172
Bilanzierung vorangegangener Teamarbeit	172
Teamstatus innerhalb der Institution	173
Äußere Einflussfaktoren auf den Teamstatus	173
Innere Einflussfaktoren auf den Teamstatus	174
Konsequenzen für die Teamentwicklung	174
Teamentwicklung und Auftraggeber	175
Rolle des Auftraggebers	175
Den Auftrag klären	177
Heimliche Aufträge	178
Besondere Vereinbarungen	178
Organisatorisches	179
Spielregeln	180
<b>Verhalten erkennen und einordnen</b>	183
Das Seerosenmodell	183
Trennung der drei Ebenen	185
Veränderungsdynamiken anschaulich machen	186
Ebenen beeinflussen sich gegenseitig	186
TZI-Dreieck	188
Verhaltenstendenzen	190
Selbstbezogenes Verhalten	191
Interaktionsbezogenes Verhalten	192
Aufgabenbezogenes Verhalten	193
Konsequenzen für die Teamentwicklung	194
Interventionen	194
Das Johari-Fenster	197

<b>Rollendiagnose in der Teamentwicklung</b>	199
Rolle und Persönlichkeit	199
Rolle und Erwartungen	199
Rollenkonflikte	200
Rollenklärung	201
Das Rangdynamikmodell nach Schindler	202
Die Alpha-Position	202
Die Beta-Position	203
Die Gamma-Position	204
Die Omega-Position	204
Die G-Position	205
Nutzen des Modells für den Berater	205
Blockierende Verhaltensweisen im Team	206
 <b>Gruppenentwicklung</b>	 210
Phasen und Interventionen	210
1. Orientierungsphase	213
2. Phase der Auseinandersetzung und Positionsfindung	216
3. Phase der Vertrautheit	221
4. Phase der konstruktiven Zusammenarbeit	225
5. Abschiedsphase und Trennung	227
Zur Rolle der Teamleitung in der Teamentwicklung	231
 <b>Zum Einsatz von Outdoor-Aktivitäten</b>	 233
Lern- und Erfahrungsbereiche	234
Kritische Anmerkungen	236
Resümee	238
 <b>Werkzeugkasten Teamentwicklung</b>	 239
 <b>DRITTER TEIL: Teamberatung</b>	 293
<b>Allgemeines zur Teamberatung</b>	294
Was ist Teamberatung?	294
Einbeziehung der Organisation	295
Die unterschiedlichen Interessen	296
Abgrenzungen zur Organisationsentwicklung	297
Grundformen der Teamberatung	299
Anlässe für Teamberatung	299
Typische Problemfelder	301
Was kann ein Berater leisten?	302

<b>Auftragsklärung</b>	303
Über den Umgang mit Aufträgen	302
Erstgespräch	302
Gespräch mit den Beteiligten	306
Gespräche mit dem Auftraggeber	307
<b>Diagnose der Teamsituation</b>	309
Das Teamanforderungsprofil	310
Diagnose der Teamkultur	316
Die vier Teamkulturen	318
Das Modell der Persönlichkeitsstile nach F. Riemann	318
Übertragung des Modells auf Teams	320
Teamkultur und Intervention	324
<b>Interventionsebenen</b>	325
Der Rollenaspekt	326
Der Zielaspekt	330
Der Methodenaspekt	332
<b>Konfliktmanagement in Teams</b>	334
Der Konflikt und sein Umfeld	336
Arten von Konflikten	336
Reichweite von Konflikten	337
Strukturelle Konfliktquellen	338
Die drei Wahrnehmungspositionen in Konflikten	339
Die Ich-Position	339
Die Du-Position	340
Die Meta-Position	340
Prinzipien sachgerechten Handelns	341
Menschen und Probleme voneinander trennen	342
Interessen statt Positionen verhandeln	342
Gemeinsam Alternativen entwickeln	342
Möglichkeiten einer konstruktiven Konfliktbeendigung	343
Konfliktlösung	343
Konfliktregelung	343
Burgfriede	343
Trennung	344
Die passende Lösungsstrategie finden	344
Spielregeln für eine konstruktive Konfliktbearbeitung	346

Das Dramadreieck	347
Verfolgerrolle	348
Opferrolle	348
Retterrolle	348
Beraterfallen	349
Umgang mit Widerstand	350
Formen von Widerstand	351
<b>Fallen in der Teamberatung</b>	354
Auftrags- und Kontraktfallen	354
Doppelte oder unklare Loyalitäten	354
Wofür sind Sie engagiert worden?	354
Berichtspflicht gegenüber Vorgesetzten	355
Dreiecksverträge	356
Auftraggeber wechselt	
Prozessfallen	358
Umgang mit Teilteams und abwesenden Personen	358
Anwesenheit von Hierarchien	359
Der Berater als Sündenbock	360
Interventionsfallen	362
Umgang mit dem eigenen Informationsvorsprung	362
Transport eigener Themen ins Team	363
Zur Professionalität des Beraters	364
<b>Abbruch von Beratungsprozessen</b>	366
Die Beraterrolle wird vom Team nicht mehr mitgetragen	366
Die Beraterin wird Teil des Klientensystems	366
Der Beratungskontrakt wird vom Team oder Auftraggeber verletzt	367
Das Team bricht wiederholt Vereinbarungen	368
12 Regeln zur Zerstörung von Teams	370
<b>Exkurs: Arbeit in interkulturellen Teams</b>	372
Was ist Kultur?	372
Die Analyse kultureller Unterschiede	373
Kulturanalyse nach Kluckhorn	373
Kulturanalyse nach Hofstede	374
Problemlösungsstrategien	379
Umgang mit Konflikten	380
Interkulturelle Kompetenz ist wichtig	382

<b>Werkzeugkasten</b> Teamberatung	387
<b>Anhang</b>	441
Auflistung sämtlicher Übungen, Checklisten und Selbstreflexionen	442
Teil 1: Teamarbeit	442
Teil 2: Teamentwicklung	444
Teil 3: Teamberatung	446
Verwendete und empfohlene Literatur	449
Die Autoren	455