

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Zum Umgang mit dem Buch, Anleitung Downloads	12
Teameinschätzung	13
Teamworkshops	13
Zwei wichtige Werkzeuge für Ihre Teamführung	14
Brainstorming	14
Maßnahmenplan	16
Grundlagen der Teamführung	18
Was Teamarbeit bedeutet	18
Teamführung	19
Teamgründung	23
Team-Charta	24
Teamentwicklung	30
Phase 1: Gründung/Teambildung	31
Phase 2: Konflikte	32
Phase 3: Regeln	33
Phase 4: Produktivität	33
Phase 5: Abschied	33
Team-Radar®-Kurzcheck	34
Vier Ausprägungen von Teamarbeit	38
1. Motivation	44
1.1 Was Motivation im Team bedeutet	46
Die intrinsischen Motivationsquellen	46
Die extrinsischen Motivationsquellen	47
Fremdgesteuerte Motivation	49
Weitere Motivationsaspekte	52
Die vier Motivationsfaktoren für intrinsische Motivation	53
1.2 Teamworkshops Motivation	64

2. Kommunikation	69
2.1 Gute Kommunikation im Team	70
Was also ist Kommunikation?	71
Kriterien für eine gute Kommunikation im Team	72
2.2 Folgen mangelhafter Kommunikation und Möglichkeiten, damit umzugehen ...	77
Ziellosigkeit in der Zusammenarbeit	77
Schlechte Stimmung	78
Gerüchteküche	79
Der Umgang mit E-Mails	79
2.3 Teamworkshops Kommunikation	80
3. Arbeitsstandards	83
3.1 Regeln der Zusammenarbeit	84
Widerstand	85
Die sieben Regelbereiche der Zusammenarbeit im Team	86
3.2 Verantwortlichkeiten	88
Das Modell VISA	89
3.3 Regelkommunikation	91
Vier Grundprobleme bei Teambesprechungen	91
Regelkommunikation im Team	92
3.4 Teamworkshops Arbeitsstandards	100
4. Vertrauen	103
4.1 Wie sich Vertrauen oder Misstrauen im Team auswirkt	104
4.2 Wie Sie Ihren Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringen	108
Vertrauen und Kontrolle	110
4.3 Wie Mitarbeiter lernen, Ihnen zu vertrauen	111
Aktives Zuhören als Vertrauen schaffende Methode	113
4.4 So können Sie Vertrauen unter den Teammitgliedern fördern	115
Kollegiale Beratung	116
Der offene Austausch über Fehler und Erfolge im Team	119
4.5 Teamworkshops Vertrauen	122

5. Kritikfähigkeit	125
5.1 Konstruktive Rückmeldungen geben	126
Konstruktives Feedback will gelernt sein	129
Feedbackregeln für eine wirkungsvolle Verständigung	130
Verdeckte Ich-Botschaften entschlüsseln	133
Anerkennung ist die einfachste und wirkungsvollste Art, zu führen	138
5.2 Konflikte im Team	140
Konfliktlösungsmuster	147
Interventionen bei Konflikten	148
Formelles und informelles Feedback im Team	150
Der Praxisfall als Beispiel konstruktiver Kritik	151
5.3 Teamworkshops Kritikfähigkeit	152
6. Kooperation	156
6.1 Bedeutung von Kooperation	156
6.2 Herausforderungen in der Kooperation	158
Kooperationsaspekt 1: Unterschiedlichkeiten überwinden	159
Kooperationsaspekt 2: Sich gegenseitig um Hilfe bitten	161
Kooperationsaspekt 3: Mit Konkurrenz konstruktiv umgehen	162
Kooperationsaspekt 4: Ohne Teamleitung handlungsfähig sein	164
So wird ein Team ohne Teamleitung handlungsfähig	165
6.3 Gruppengespräche	166
Voraussetzungen für erfolgreiche Gruppengespräche	166
Strukturiertes Vorgehen bei einem Teamgespräch:	
So kommen Sie zu einer gemeinsam getragenen Entscheidung	167
Inhalte visualisieren	168
6.4 Teamworkshops Reflexion und Förderung der Kooperation	170
7. Zielklarheit	175
7.1 Teamziele	176
Vorgegebene Teamziele	177
Teamentwicklungsziele	177

7.2 Wirksamkeit von Zielen	179
Die sieben Kriterien wirkungsvoller Ziele	180
7.3 Ängste und Widerstände durch klare Ziele	188
7.4 Teamworkshops Zielklarheit	190
8. Kundenorientierung	193
8.1 Orientierung am Bedarf des Kunden	194
Kundenmanagement: Die Kundenanforderungen abfragen	196
8.2 Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung	197
Kennen Sie die typischen Probleme Ihrer Kunden?	198
Umgang mit Beschwerden	199
Das Handeln und Entscheiden am Kunden ausrichten	201
8.3 Teamworkshops Kundenorientierung	202
9. Teamleitung	207
9.1 Teamleitung fängt bei Ihrem Führungsverständnis an	209
9.2 Führungsstile und Machtverhalten	210
Die direktive Führung	212
Die non-direktive Führung	214
Typische Fehler beim Führen mit Fragen	221
9.4 Teambesprechungen	224
Besprechungsregeln	226
9.5 Teamworkshops Teamleitung	228
10. Kompetenzen	231
10.1 Begriffsklärungen	232
10.2 Persönlichkeitsmodelle	234
Modell 1: Das Gemeinschaft-/Autonomie-Modell	235
Bestrebungen im Team	243
Modell 2: Der Rollenspiegel	247
10.3 Funktionen im Team	253
Kompetenzweitergabe als Führungsaufgabe	254
10.4 Teamworkshops Kompetenzen	255

11. Zukunftsorientierung	258
11.1 Veränderungsfähigkeit	259
Umgang mit Fehlern und Misserfolgen	260
Zu Problemlösungen kommen	262
Was Veränderung bewirkt und wie Lernen stattfindet	264
Veränderungen vorantreiben, ohne getrieben zu sein	268
Der Veränderungsprozess	271
11.2 Teamworkshops Zukunftsorientierung	274
12. Ergebnisorientierung	278
12.1 Verantwortungsbewusstsein im Team	280
Meckern oder Schuldzuweisung	281
Opferhaltung	283
Institutionelle Verantwortungslosigkeit	284
12.2 Das Qualitätsverständnis im Team	285
12.3 Nachlese	288
12.4 Abschied und Würdigung	290
12.5 Teamworkshops Nachlese	291
Schlusswort	295
Literaturverzeichnis	297
Entwickeln Sie Ihr Personal und Ihre Organisation mit Weiß & Senninger!	299
Unsere Dienstleistungsbereiche	299
Kontakt Weiß & Senninger	300
Das Training zum Buch	300