

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 9

Fragen, Antworten, Quintessenzen (FAQ) 13

Welche Emotionen bestimmen die Teamdynamik? 18

Die zwei Aufgaben eines Teams 18

Emotionen im Team: Faszination und Bedrohung 19

Teamflüchter kontra Teamsucher 19

Neid – eine widersprüchliche Gefühlshaltung 22

Distanz oder Nähe – was wollen die Kollegen? 22

Das »Stachelschwein-Dilemma« 22

Emotionen: Intuition oder Vorurteil? 25

Spaß im Job: Lebenssinn entdecken 27

Angst im Job: Krokodil oder nur Nilpferd? 34

Frauen- und Männerteams im Vergleich 43

»So kann ich hier nicht arbeiten!« 49

Ursachenanalyse: Liegt es an mir oder an den anderen? 49

Es liegt am Ich: Die eigenen Fähigkeiten
und Erwartungen passen nicht zur Arbeitsstelle 50

Es liegt am Hier: Die Rahmenbedingungen der
Arbeitsstelle blockieren den Handlungsspielraum
so stark, dass keine sinnvolle Tätigkeit möglich ist 52

Gesprächsführung: »Kritik ohne Angriff« 55

Emotionsmanagement: Klarheit und Einfühlung im Kombipack 58

Verstehen heißt nicht akzeptieren!	60
Zwei Dialoge zur Gesprächsführung »Kritik ohne Angriff«	61
»Systemvoraussetzungen« bei »Kritik ohne Angriff«	64
Zusammenfassung: Fünf Schritte von »Kritik ohne Angriff«	65
Teamflüchter: Distanz zum Team – Egotrip statt Teamgeist	67
»Ich habe es doch nicht böse gemeint ...« – Der Rolltreppenblockierer vergisst seine Kollegen	67
»Ich mache das besser allein ...« – Der »Spezialist« ist ein Einzelkämpfer	70
»Nur ich verteidige den Qualitätsstandard!« – Der »weiße Rabe« braucht Sicherheit	76
»An mir liegt es nicht! Ich erledige meine Arbeit!« – Der »Minimalist« schiebt eine ruhige Kugel	79
»Unser Team läuft ganz gut, weil wir uns aus dem Weg gehen« – Team auf Distanz	83
Teamsucher: Nähe zum Team – Zu hohe Erwartungen an die Gemeinschaft	87
»Ich gebe mein Bestes, aber niemand schätzt es!« – Burnout	88
»Ich will doch nur dein Bestes ...« – Ein Team ist kein Familienersatz	91
»Mein Kollege ist ein Wohl-Täter« – Konfliktvermeidung	96
»Ich arbeite für uns und nicht für den!« – Best-Ager: mit 60 gegen den Formalismus rebellieren	98
»Ich sage immer sofort, was ich denke!« – Der taktlose/untaktische Mitarbeiter nervt die Leitung	105
Zusammenfassung: Nähe und Distanz im Team	110

Emotionale Teambremsen 112

Vorsicht vor Pseudo-Emotionen! 112

»Meine Kollegin sagt nie etwas!?« –
Bambi macht mit Schweigen Druck 115

Eigentore vermeiden, neue Strategien finden 121

Tribunale im Team: Um was geht es eigentlich? 121

»Wenn sich hier nichts ändert, dann
kündige ich!« – Zugzwang selbst verursacht 124

»Ich kann mich nicht so schnell wehren« –
Überraschungsangriffe kontern 126

»Ohne Stress kann ich nicht arbeiten!« 128

»Ich bin Opfer und das ist auch gut so!« 132

»Die Arbeit ist nicht zu schaffen!« –
»Schwarzer-Peter«-Spiel statt Problemlösung 138

Leitung und Team 143

Die zwei Managementaufgaben der Leitung:

Emotion und Arbeitsprozess 143

Risiken bei einer Kündigung 144

Leitung und Macht 146

Die Leitungsphilosophie für die gute Kooperation 148

Unerfüllbare Wünsche der Mitarbeiter? 151

»Unser Chef ist eine Null und schätzt uns nicht« –
Emotionale Verwirrung bei Team und Leitung 154

So klären Sie die Arbeitsbeziehungen 160

So klären Sie als Führungskraft die Arbeitsbeziehungen
zu Ihrem Team 162

Leitung – stellvertretende Leitung – Team: Strategien für komplexe Dreiecksbeziehungen	165
Typische Dreiecksbeziehungen	167
Hier macht die Arbeit allen Spaß	167
Hier läuft die Arbeit so halbwegs	169
Hier wird die Arbeit zum Albtraum	174
Wie kommt man von der Teamkrise zum Neustart?	179
Zusammenfassung: Leitung und Team	181
Mobbing – der emotionale Super-GAU	183
Was tun bei Mobbing?	189
Lage als Gemobbter verbessern	191
Was können Führungskräfte tun?	196
Checkliste für die Teamdiagnose	197
Sind die Arbeitsziele realistisch?	197
Warum werden Ziele häufig nicht erreicht?	198
Risikofaktor Statusunterschiede	201
Klassische Risiken für Ärger im Team sind	201
Fieberthermometer-Pinnwand	204
Wie empfinden die Kollegen den Arbeitsalltag?	206
Nachwort	211
Was niemand gern hört	211