

Beck-Wirtschaftsberater im dtv 50945

Teamentwicklung

Der effektive Weg zum 'Wir'

von
Susanne Bender

3. Auflage



Verlag C.H. Beck München 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de

ISBN 978 3 406 67718 2

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Beck-Wirtschaftsberater im dtv
Teamentwicklung

Beck-Wirtschaftsberater

Teamentwicklung

Der effektive Weg zum „Wir“

Von Susanne Bender

3., überarbeitete Auflage

Deutscher Taschenbuch Verlag

www.dtv.de
www.beck.de

Originalausgabe

Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG,
Tumblingerstraße 21, 80337 München
© 2015. Redaktionelle Verantwortung: Verlag C.H. Beck oHG
Druck und Bindung: Druckerei C.H. Beck, Nördlingen
(Adresse der Druckerei: Wilhelmstraße 9, 80801 München)
Satz: ottomedien, Darmstadt
Umschlaggestaltung: Agentur 42, Bodenheim
unter Verwendung eines Fotos von Fotolia © DragonImages
ISBN 978-3-423-50945-9 (dtv)
ISBN 978-3-406-67718-2 (C. H. Beck)



9 783406 677182

Vorwort zur 3. Auflage

Seit der ersten Auflage im Jahr 2002 haben sich die Arbeitsbedingungen für viele Teams weiter verschärft. Die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen durch die neuen Medien immer mehr, bzw. müssen von der Einzelperson gezogen werden. Ein Teammitglied kann sich nicht mehr auf die Einhaltung von Grenzen verlassen. Personalkürzungen haben dazu geführt, dass Mitarbeiter mehr Aufgaben in kürzerer Zeit erledigen müssen, sodass der Termindruck erheblich zugenommen hat. Diese vermeintliche Effizienzsteigerung führt zu einer verminderten Kommunikation zwischen den Teammitgliedern, sodass fast alle Teams sich darüber beklagen, dass für den Austausch zu wenig Zeit bleibt. Dieser fehlende Austausch hat zur Folge, dass wichtige Informationen nicht weitergegeben werden, den Teammitgliedern häufig der Gesamtzusammenhang von Managemententscheidungen nicht mehr zugänglich ist und sie sich zunehmend isoliert fühlen. Von daher ist Teamentwicklung, die nicht nur dem Zufall eines guten Betriebsklimas überlassen wird, sondern systematisch gefördert wird, heute umso wichtiger geworden.

Es freut mich, dass das Phasenmodell der Teamentwicklung, das in diesem Buch vorgestellt wird, in vielen Universitäten zur Standardliteratur gehört, in Beratungsunternehmen in eigene Konzepte integriert wurde und von Praktikern geschätzt wird.

München, im September 2014

Susanne Bender

Vorwort zur 1. Auflage

Mit diesem Buch werden Sie...

...die Hilfe bekommen, die Ihnen in Ihrer Ausbildung gefehlt hat. Sie haben alles über Ihr Fachgebiet gelernt und studiert und sind aufgrund Ihrer Fachkompetenz in die Position gekommen, in der Sie nun ein Team leiten.

Und nun kommen Sie nicht mehr zu Ihrer „eigentlichen Arbeit“, sondern Ihre Mitarbeiter wollen ständig mit Ihnen sprechen, wollen Entscheidungen, kommen mit Forderungen, Sorgen und Nöten. Und Sie müssen auf all das reagieren und wissen nicht so recht wie. Mit diesem Buch gewinnen Sie eine ganze Reihe von Erkenntnissen, wie sich ein Team entwickeln muss, um erfolgreich und zufriedenstellend arbeiten zu können. Die vier Phasen der Teamentwicklung werden von unterschiedlichen Gesichtspunkten beleuchtet, sodass Sie immer tiefer in die Bedeutungen der Entwicklungsschritte eines Teams einsteigen können. Sie werden dabei begleitet von der Geschichte eines Teams, in der Sie sicherlich das ein oder andere Ereignis aus Ihrer eigenen Erfahrung entdecken werden.

Das Leben ist nicht immer ordentlich und so verlaufen auch Teamentwicklungen nicht immer nach Plan. Umso hilfreicher ist es, eine Struktur im Kopf zu haben, die es Ihnen jederzeit ermöglicht, sich nach Turbulenzen, Unterbrechungen, Ablenkungen, Veränderungen wieder neu zu orientieren und die richtigen Weichen zu stellen.

München, im Mai 2002

Susanne Bender

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	IX
1. Kapitel	
Einführung	1
2. Kapitel	
Kompetenz durch Ganzheitlichkeit	5
3. Kapitel	
Was ist ein Team?	17
4. Kapitel	
Von der Familie zum Team	27
5. Kapitel	
Teamentwicklung in Firmen	33
6. Kapitel	
Verschiedene Modelle im Vergleich	87
7. Kapitel	
Themen der einzelnen Phasen	95
8. Kapitel	
Maßnahmen zur Teamentwicklung	149
9. Kapitel	
Der Einzelne und die Phasen	157
10. Kapitel	
Die Mischung macht's	171
11. Kapitel	
Anforderungen an den Teamleiter	193
12. Kapitel	
Leiterverhalten in den einzelnen Teamphasen	231

Appendix 1:

Hilfen zur Teamentwicklung 253

Appendix 2:

Kommunikation 263

Nachwort 279

Literaturverzeichnis 281

Sachverzeichnis 285

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
1. Kapitel	
Einführung	1
2. Kapitel	
Kompetenz durch Ganzheitlichkeit	5
2.1 Wer beeinflusst eigentlich wen?	8
2.2 Wir wollen so bleiben wie wir sind	12
2.3 Alle sind beteiligt	14
3. Kapitel	
Was ist ein Team?	17
3.1 Voraussetzungen zur Teamentwicklung	18
3.2 Größe des Teams	20
3.3 Merkmale eines Teams	23
4. Kapitel	
Von der Familie zum Team	27
5. Kapitel	
Teamentwicklung in Firmen	33
5.1 Erste Phase: Zugehörigkeit	37
5.2 Zweite Phase: Verantwortung	47
5.3 Dritte Phase: Offenheit	60
5.4 Vierte Phase: Terminierung	74
	IX

6. Kapitel

Verschiedene Modelle im Vergleich	87
6.1 Das Equilibrium-Modell	87
6.2 Linear-progressive Modelle	88
6.3 Lebenszyklische Modelle	90
6.4 Diskussion	91

7. Kapitel

Themen der einzelnen Phasen	95
7.1 Was fördert die Zugehörigkeit?	95
7.1.1 Das Zugehörigkeitsmeeting	95
7.1.2 Definieren von: Mission, Zielen, Aufgaben	97
7.1.3 Die Suche nach einem neuen Teammitglied	99
7.1.4 Wir wollen uns kennenlernen!	103
7.1.5 Achtsamkeit	104
7.1.6 Jeder ist wichtig	105
7.2 Was hemmt die Zugehörigkeit?	105
7.2.1 Fehlendes Commitment	105
7.2.2 Fehlende Rahmenbedingungen	107
7.2.3 Unfähigkeit zum Wandel	108
7.2.4 Vorurteile gegen Andersartigkeit	108
7.2.5 Unrealistische Erwartungen	109
7.2.6 Fehlende Unterstützung durch das Management	110
7.3 Was fördert die Verantwortung?	111
7.3.1 Entscheidungen	111
7.3.2 Aktionen	116
7.3.3 Konflikte	118
7.3.4 Kritik	124
7.3.5 Anerkennung	125
7.3.6 Zeitmanagement	126
7.4 Was hemmt die Verantwortung?	126
7.4.1 Kontrollzwang	126
7.4.2 Konkurrenz	127

7.4.3	Konfliktvermeidung	128
7.5	Was fördert die Offenheit?	131
7.5.1	Der richtige Ort	131
7.5.2	Wir lassen uns Zeit	131
7.5.3	Der Trainer hilft	132
7.6	Was behindert die Offenheit?	133
7.6.1	Ironie	133
7.6.2	„Ist doch nicht so schlimm!“	134
7.6.3	Missbrauch der Vertraulichkeit	135
7.6.4	Mobbing	136
7.7	Was fördert die Terminierung?	137
7.7.1	Und die Uhr tickt!	137
7.7.2	Perspektiven	138
7.7.3	Let's have a Party!	139
7.7.4	Feedback	140
7.7.5	Dank	141
7.8	Was hemmt eine Terminierung?	143
7.8.1	Innere Kündigung	143
7.8.2	Wieso Terminierung?	146
8. Kapitel		
Maßnahmen zur Teamentwicklung	149
8.1	Zugehörigkeit	152
8.2	Verantwortung	153
8.3	Offenheit	154
8.4	Terminierung	154
8.5	Maßnahmen zur Qualifikation des Teamleiters	155
9. Kapitel		
Der Einzelne und die Phasen	157
9.1	Von den Kontaktscheuen bis zu den Kontaktsüchtigen ..	158

9.2 Von den Überverantwortlichen bis zu den Verantwortungsscheuen	162
9.3 Von den Vertrauensseligen bis zu den Verschlussenen ..	165
9.4 Von den Abschneidern bis zu den Hinauszögerern	167
10. Kapitel	
Die Mischung macht's	171
10.1 Die strategische Persönlichkeit	176
10.2 Die kommunikative Persönlichkeit	179
10.3 Die organisierende Persönlichkeit	182
10.4 Die innovative Persönlichkeit	185
11. Kapitel	
Anforderungen an den Teamleiter	193
11.1 Durch Integration zur Zugehörigkeit	197
11.2 Die Konfrontation in der Verantwortung	203
11.3 Der Respekt für die Offenheit	210
11.4 Der Abschluss in der Terminierung	219
12. Kapitel	
Leiterverhalten in den einzelnen Teamphasen	231
12.1 Die Strategin	232
12.2 Der Kommunikator	237
12.3 Die Organisatorin	241
12.4 Der Innovator	246
Appendix 1:	
Hilfen zur Teamentwicklung	253
I. Fragen an das Team in den einzelnen Phasen	253
Fragen an die Zugehörigkeitsphase	254

Fragen an die Verantwortungsphase	255
Fragen an die Offenheitsphase	257
Fragen an die Terminierungsphase	258
II. Fragen zur Effizienz von Teammeetings	259
III. Hinweise zur Beobachtung und Einschätzung von Team- diskussionen	260
Appendix 2: Kommunikation	263
I. Sachebene und Beziehungsebene	263
II. Aktives Zuhören	267
III. Fragen	270
IV. Feedback	274
V. Definitionen	275
Nachwort	279
Literaturverzeichnis	281
Sachverzeichnis	285