

Cornelia Edding · Karl Schattenhofer

Einführung in die Teamarbeit

Zweite, überarbeitete Auflage, 2015

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

- Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)
Dr. Barbara Heitger (Wien)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp
(Merseburg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)
Tom Levold (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)
Dr. Burkhard Peter (München)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
- Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Wilhelm Rothaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/
Herdecke)
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Karsten Trebesch (Berlin)
Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz: Verlagservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in the Czech Republic

Druck und Bindung: FINIDR, s. r. o.

Zweite, überarbeitete Auflage, 2015

ISBN 978-3-8497-0088-1

© 2012, 2015 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
info@carl-auer.de

Vorwort ... 7

- Der Leitgedanke ... 7
- Zu diesem Buch ... 10

1 Das Teammodell im Überblick ... 13

- 1.1 Drei Anforderungen an jedes Team ... 13
- 1.2 Das Team und seine Umwelten ... 15
- 1.3 Wie beschreibt man die Ordnung eines Teams? ... 16
 - 1.3.1 Stabilität und Dynamik,
Kontinuität und Veränderung ... 16
 - 1.3.2 Die Steuerung des Teams ... 18
- 1.4 Der Nutzen des Modells ... 18

2 Das Team am Start –

Arbeitsbedingungen und ihre Wirkung ... 20

- 2.1 Die Aufgabe –
 - Inhalt, Befristung und Standardisierung ... 22
 - 2.1.1 Crews ... 23
 - 2.1.2 Taskforces ... 23
 - 2.1.3 Workteams ... 24
- 2.2 Die Zusammensetzung des Teams ... 25
 - 2.2.1 Die Größe des Teams ... 26
 - 2.2.2 Homogene oder heterogene Teams ... 27
- 2.3 Geführt oder selbst bestimmend –
 - der Gestaltungsspielraum ... 28
- 2.4 Der steuernde Kontext ... 30
- 2.5 Wie »teamig« ist unser Team? ... 32

3 Praxisfälle: Die Ordnung entdecken und verändern ... 33

- 3.1 Ein Team formiert sich ... 35
- 3.2 Der Neue macht nicht mit ... 43
- 3.3 Das gespaltene Team ... 52
- 3.4 Das unsolidarische Team ... 61

- 3.5 Die Leiterin, die nicht leitet ... 69
- 3.6 Wachstumsschmerzen oder: Die Saboteurin ... 77
- 3.7 Wiederbelebungsversuche ... 86

4 Analyse, Intervention und Methoden ... 93

- 4.1 Analyse und Intervention im sozialen System Team ... 94
- 4.2 Analysefragen und -aufgaben ... 97
 - 4.2.1 Die Lebenslinie eines Teams ... 97
 - 4.2.2 Die Analyse der Normen ... 99
 - 4.2.3 Die Analyse der Rollen ... 100
- 4.3 Beobachten mit dem Interesse, zu verstehen ... 101
- 4.4 Etwas zur Sprache bringen ... 103
 - 4.4.1 Den Entschluss fassen ... 104
 - 4.4.2 Wann, wo, mit wem? ... 105
 - 4.4.3 Die richtigen Worte finden ... 106
 - 4.4.4 Ein Thema erfolgreich setzen ... 107
 - 4.4.5 Wie beenden? ... 107
 - 4.4.6 Auch mal schweigen ... 108
- 4.5 Wie lernt ein Team Reflexion und Selbststeuerung? ... 109
 - 4.5.1 Das Schleifenmodell der Selbststeuerung ... 110
 - 4.5.2 Die Wirkung von Reflexion – Forschungsergebnisse ... 112
- 4.6 Wann braucht ein Team Hilfe von außen? ... 114
 - 4.6.1 Das Team in der Krise ... 115
 - 4.6.2 Regelmäßige Teampflege ... 116
 - 4.6.3 Unterstützung und Entlastung für die Leitung ... 116

5 Wie lernt man Teamarbeit? ... 118

- 5.1 Im Team arbeiten und aus den Erfahrungen lernen ... 118
- 5.2 In geschützten Situationen die eigene Wirkung erfahren und Neues ausprobieren ... 120

Literatur ... 123

Über die Autoren ... 127