

Detlef Scholz

# **Keiner kann so viel wie alle**

Teamarbeit und Teamentwicklung  
im Sozial- und Gesundheitswesen

**facultas**

# Inhalt

<b>Vorwort .....</b>	<b>9</b>
<b>Dank .....</b>	<b>10</b>
<b>Zum Einstieg .....</b>	<b>11</b>

## Teil I

### FAKTEN UND ZAHLEN

<b>1 Fakten am Anfang.....</b>	<b>15</b>
<b>2 Fachlicher Ansatz.....</b>	<b>17</b>
<b>3 Teamarbeit im Sozial- und Gesundheitsbereich .....</b>	<b>19</b>
<b>4 Teamgeschichten .....</b>	<b>22</b>
Beispiele für Teamentwicklung .....	39

## Teil II

### TEAMARBEIT IN DER PRAXIS

<b>Auf Los geht's los ... ..</b>	<b>43</b>
<b>1 Teamarbeit .....</b>	<b>44</b>
1.1 Einleitung .....	44
1.2 Teamarbeit .....	45
1.3 Teamarbeit: pro und kontra.....	46
1.4 Merkmale von Teams .....	47
1.5 Teamgemeinschaft .....	47
1.6 Teamfähigkeit .....	48
1.7 Teamcheck.....	49
1.8 Zielarbeit – Teamarbeit .....	49

1.9	Teammotivation.....	51
1.10	Was stresst mich und mein Team? .....	52
1.11	Die drei Säulen der Teamarbeit .....	53
1.12	Faktoren erfolgreicher Teamarbeit.....	54
1.13	Goldene Regeln für die Teamarbeit.....	56
1.14	To-dos.....	57
1.15	Praxisarbeit .....	58
<b>2</b>	<b>Teamentwicklung .....</b>	<b>59</b>
2.1	Einleitung .....	59
2.2	Der Prozess Teamentwicklung.....	60
2.3	Warum überhaupt Teamentwicklung? .....	60
2.4	Wann ist Teamentwicklung wichtig? .....	61
2.5	Teambildung versus Teamentwicklung .....	61
2.6	Motivationskurve in der Teamentwicklung.....	61
2.7	Die fünf Phasen der Teamentwicklung .....	62
2.8	Interventionsmöglichkeiten in Teamphasen .....	64
2.9	Die Teamentwicklungsuhr .....	68
2.10	Teamentwicklungsmaßnahmen.....	70
2.11	Zielgerichtete Alltagstauglichkeit von Team- entwicklung .....	71
2.12	Start von gezielter Teamentwicklung.....	71
2.13	Vorteile von Teamentwicklung.....	73
2.14	To-dos.....	74
2.15	Praxisarbeit .....	75
<b>3</b>	<b>Teamführung.....</b>	<b>77</b>
3.1	Einleitung .....	77
3.2	Häufige Begriffe – Führung, Leitung und Management...	78
3.3	Vertrauen und Bindung in der Teamführung.....	78
3.4	Erfolgsfaktor Teamführung.....	79
3.5	Führungsstile .....	79

3.6	Führungsmodelle .....	82
3.7	Führungsziele .....	85
3.8	Führungskultur .....	85
3.9	Führungsethik .....	86
3.10	Humanzentrierung .....	86
3.11	Dimensionen der Humanzentrierung.....	87
3.12	Mitarbeiterpotenzial .....	88
3.13	Motivation .....	91
3.14	Extrinsische oder intrinsische Motivation .....	92
3.15	Motivationsansätze .....	92
3.16	Motivation und Führung .....	93
3.17	To-dos.....	95
3.18	Praxisarbeit .....	95
<b>4</b>	<b>Teamdynamik.....</b>	<b>97</b>
4.1	Einleitung .....	97
4.2	Teamdynamik .....	98
4.3	Gruppendynamik .....	98
4.4	Dynamisch-soziale Interaktionen.....	99
4.5	Dynamik von Mensch zu Mensch.....	99
4.6	Ziele der Teamdynamik.....	99
4.7	Teamrollen nach Belbin.....	100
4.8	Teamtypen .....	102
4.9	Gruppendynamik und Rangdynamik .....	103
4.10	Zuordnungsmerkmale in der Rangdynamik .....	105
4.11	Rangdynamik – Beispiel.....	108
4.12	Psychodynamik im Team .....	109
4.13	Empfehlungen für den Umgang mit team- dynamischen Prozessen.....	110
4.14	Zehn teamdynamische Aussagen.....	111
4.15	To-dos.....	112
4.16	Praxisarbeit .....	112

<b>5 Teamkommunikation .....</b>	<b>113</b>
5.1 Einleitung .....	113
5.2 Teamdialog – ganz einfach.....	114
5.3 Kommunikation – was ist das überhaupt?.....	114
5.4 Ein guter, sehr guter, exzellenter Kommunikator .....	116
5.5 Kommunikation und soziale Kompetenz.....	117
5.6 Kommunikation und Struktur.....	117
5.7 Mitarbeitergespräche – Teamgespräche .....	118
5.8 Erfolgreiche Kommunikation im Team.....	118
5.9 Was macht ein erfolgreich kommunizierendes Team aus? .....	120
5.10 Feedbackgespräche .....	120
5.11 Sozialkommunikative Kompetenzen .....	122
5.12 Ethik in der Kommunikation .....	122
5.13 Interkulturalität und Kommunikation .....	123
5.14 So werden Sie ein Kommunikationsprofi.....	123
5.15 Reden ist Silber, Schweigen ist Gold .....	124
5.16 Schwierige Gespräche .....	124
5.17 Das Team und das Eisbergmodell .....	125
5.18 Kommunikationsmechanismen.....	127
5.19 Kommunikation in schwierigen Team-Situationen .....	128
5.20 Kritikgespräche .....	129
5.21 To-dos.....	130
5.22 Praxisarbeit .....	130
<b>To-dos und Praxisarbeiten im Überblick .....</b>	<b>131</b>
<b>Zu guter Letzt.....</b>	<b>137</b>
<b>Literatur.....</b>	<b>139</b>