

# 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