

Testgelesen: Neue Bücher zum Thema Teamarbeit

Wie lassen sich Konflikte in Teams lösen? Was sind die Voraussetzungen für erfolgreiche Teamarbeit? Woran scheitert Teamarbeit? Und welche Risiken birgt sie? Antworten auf diese Fragen liefern vier neue Bücher.

► **Franz Will: Teamkonflikte erkennen und lösen.** Beltz, Weinheim 2012, 216 Seiten, 34,95 Euro.

„Teamkonflikte erkennen und lösen“ – das ist für den Autor in erster Linie Emotionsmanagement der Mitarbeiter, mit denen man zumeist mehr Zeit als mit Familie und Freunden verbringt. Zur Lösung von Konflikten müsse man wissen: Wer sind die lieben Kollegen? Angriffslustige Krokodile oder nur wichtigtuersche Nilpferde, oder irgendetwas dazwischen? In Konflikten sind die meisten auf jeden Fall dünnhäutig, und das erfordert, so der Autor, bei Kritik Klarheit und Einfühlungsvermögen statt Angriff. Habe ich es mit Teamflüchtern oder Teamsuchern zu tun? Nicht nur das müsse ein Teamleiter zur Konfliktlösung wissen. Auch Unterschiede zwischen den Geschlechtern können zu Teamkonflikten beitragen und erfordern ein eigenes Vorgehen. Nicht zuletzt müssen Führungskräfte in Teams auch wissen: Wie gehe ich mit Nerds um? Und wie mit Phänomenen wie Mobbing und Burnout? Aus dem Alltag weiß man: Es ist für den gegenseitigen Umgang sehr hilfreich, sich Gedanken über Beweggründe und Verhaltensweisen der Zeitgenossen zu machen. Das gilt umso mehr für Teamleiter – besonders dann, wenn sie mit Teambremsen umgehen müssen. In solchen und anderen Fällen bewährt sich dann die von Will angebotene Checkliste für die Teamdiagno-

se, um festzustellen, was nicht rund läuft. Dem Autor gelingt es, die Analyse und Bewältigung von Teamkonflikten mit guten Praxisbeispielen, überzeugenden Vorschlägen und Methoden spannend und originell darzustellen.

Helmut Fischer ■

► **Annette Diedrichs, Dominique Krüsi, Maja Storch: Durchstarten mit dem neuen Team. Aufbau einer ressourcenorientierten Zusammenarbeit mit Verstand und Unbewusstem.** Huber, Bern 2012, 180 Seiten, 29,95 Euro.

Das Buch will Führungskräften Orientierung und Sicherheit bei der Übernahme eines Teams vermitteln. Dabei bilden zwei Trainingsansätze die Leitplanken, damit das Team nicht in den Graben rutscht: Zum einen der Selbstmanagementansatz nach dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM). Hiermit sollen sich alle Teammitglieder ein höheres Kontrollerleben und gleichzeitig mehr Handlungsorientierung erarbeiten. Ergänzend zum ZRM empfehlen die Autoren einen „New-Manager-Assimilation-(NMA)-Workshop“, in dem vor allem die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Team thematisiert wird. Die Autoren plädieren für einen kombinierten Teamworkshop, der beide Ansätze verbindet, und stellen diesen detailliert, mit Tipps und

Umsetzungsideen, auf 54 Seiten vor. Sie zeigen einen Acht-Phasen-Verlauf, der die unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnisse aller Beteiligten aufgreift, um Reibungsverluste bei der Zielerreichung zu vermeiden. Den Höhepunkt des Workshops bildet die Erarbeitung sowohl eines individuellen Motto-Ziels, als auch eines Team-Motto-Ziels. Dieser Ansatz ist bemerkenswert, denn er appelliert an die Kräfte des Unterbewussten: Die Autoren erklären, dass Motto-Ziele neuen Studien zufolge das Unbewusste ansprechen und so den Langzeittransfer der Zielumsetzung fördern sowie Optimismus und Misserfolgsresistenz erzeugen.

Achim Neubarth ■

► **Manfred Noé: Praxisbuch Teamarbeit. Aufgaben, Prozesse, Methoden.** Hanser, München 2012, 260 Seiten, 39,90 Euro.

„Dieses Buch ist eine Anleitung für Teamorganisation und -entwicklung“, so die Beschreibung des Autors. In meinen Augen liefert das Buch jedoch mehr: Noé beschreibt zum einen den großen Nutzen und auch die Notwendigkeit, in Teams zu arbeiten. Zum anderen erklärt er, dass Teamarbeit nicht einfach nebenbei beschlossen und eingeführt werden kann. Er betont, dass beide Seiten – Unternehmen und Mitarbeiter – für

Die Testleser:



Helmut Fischer ist selbstständiger Medien- und Kommunikationsberater im Raum Bonn. Er berät und trainiert Führungs- und Fachkräfte in den Bereichen Kommunikation, Selbstpräsentation und Rhetorik sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Kontakt: HelmFischer@t-online.de

Achim Neubarth aus München arbeitet als Berater, Coach und Trainer. Seine Kernthemen sind Führung und Persönlichkeitsentwicklung. Kontakt: achim.neubarth@virtual-earth.de

Ute Simon-Adorf ist seit 2001 selbstständig im Bereich Coaching, Training und Moderation und führt ihr Coaching Office in Koblenz. Ihre Kernthemen sind: Persönlichkeitsentwicklung sowie Sport-Mental-Training. Sie ist Autorin mehrerer Bücher über Coaching und Mentaltraining. Kontakt: kontakt@simon-adorf.de

Susanne Stegmann ist Inhaberin von Susanne Stegmann Coaching & Training, Filderstadt. Sie ist spezialisiert auf Themen rund um Teamarbeit, Führung, Konfliktmanagement, Kommunikation und Kreativität. Kontakt: info@stegmann-coaching.de

Teamarbeit bereit sein müssen. Den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für Teamarbeit widmet Noé ein ganzes Kapitel. Auch beleuchtet er die Schwierigkeiten bei der Einführung von Teamarbeit und begleitet dies mit vielen detaillierten Lösungswegen. Den Themen Durchführung und Nachhaltigkeit räumt der Autor ebenfalls einen hohen Stellenwert ein. Manches Mal ist Noé zu detailliert in seinen Ausführungen. Andererseits hat der Leser so jedoch das Gefühl, wirklich an die Hand genommen zu werden, Hintergründe zu verstehen, Schwächen zu erkennen und diesen früh genug entgegenwirken zu können. Nebenbei vermittelt Noé noch kurze Einblicke in Führungsaufgaben, Motivation und Moderation. Zeit und intensives Interesse sind für die Lektüre dieses detaillierten Buches jedoch wichtig, denn es ist nicht en passant zu lesen. Es ist – wie schon der Titel sagt – ein Arbeitsbuch.

Ute Simon-Adorf ■

► **Dietrich von der Oelsnitz, Michael W. Busch:** **Team. Toll, ein anderer macht's!** Orell Füssli, Zürich 2012, 222 Seiten, 21,95 Euro.

Sowohl im Unternehmensalltag als auch in der wissenschaftlichen Diskussion beobachten die Autoren eine euphorische und wenig reflektierte Stellung der Teamarbeit. Unter-

stützt durch zahlreiche empirische Studien und eigene Erfahrungen werfen sie einen kritischen Blick auf diese Haltung und stoßen eine interessante Diskussion über die Grenzen von Teamarbeit an. Teamarbeit könne die Bequemlichkeit einzelner Teammitglieder fördern, indem diese ihre Arbeit auf die Gruppe abwälzen. Verhindern Teamleiter dieses Faulenzen nicht, würden die anderen Teammitglieder ihre Leistungsbereitschaft an die Minderleister anpassen. Die Vorteile der Teamarbeit würden hierdurch gemindert oder sogar ins Gegenteil verkehrt. Die Autoren identifizieren acht Faulenzertypen in Teams und beschreiben ihre Eigenschaften, Verhaltensweisen und die Auswirkungen auf das Team. Da jeder einen solchen Kollegen aus dem Alltag kennen dürfte, steigt die Spannung beim Leser in Bezug auf mögliche Lösungsansätze. Die Autoren erklären, wie Teamleiter Faulenzen einschränken und Fleiß fördern. Dabei streifen sie eine Vielzahl von Aspekten und Konzepten der Führung, geben Beispiele aus dem Alltag und benennen wissenschaftliche Studien.

Susanne Stegmann ■

Die Beurteilungen im Einzelnen – siehe nächste Seite! ►



Ausbildungen

Organisationsberater/in
Systemische Beratung
Start 21.01.2013

Usability Consultant
Usability Engineering - Das Zusammenspiel von Mensch und Technik gestalten
Start 15.02.2013

Moderator/in
Veränderungen unterstützen, Ressourcen nutzen, Ziele erreichen
Start 05.04.2013

Coach
Systemisches Coaching
Start 18.04.2013

Trainer/in
Kommunikations- und Verhaltenstraining
Start 26.04.2013

Trainer/in & Coach für interkulturelle Kompetenzen
Lokal trainieren, global agieren
Start 21.06.2013

Mediator/in
Systemische Mediation in Organisationen
Start Herbst 2013

Innovationspromotor/in
Innovationsprozesse professionell begleiten
Start 15.04.2013

Ausbildung, Beratung, Forschung
artop GmbH - Institut an der
Humboldt-Universität zu Berlin
Tel: 030 44 012 99-0
E-Mail: ausbildung@artop.de

www.artop.de

	Teamkonflikte erkennen und lösen	Durchstarten mit dem neuen Team	Praxisbuch Teamarbeit
Gehalt	Die Informationsdichte ist anspruchsvoll, ohne den Leser zu überfordern. 	Die Themen Team, Führung, Unbewusstes werden erfasst und mit dem aktuellen Forschungsstand unterfüttert. Im Workshop finden sich kompakte Tipps und Umsetzungsideen. Demzufolge weist das Buch eine recht hohe Informationsdichte auf. Lediglich die Rolle des Unbewussten wird viel zu kurz thematisiert (sechs Seiten). 	Die Informationsdichte ist enorm hoch. Kommen neue Begriffe ins Spiel, werden diese erklärt und auseinandergetüfelt. Für jemanden, der sehr neugierig ist, genau das richtige. Für jemanden der nur etwas zu einem Thema wissen möchte, zu kompakt. 
Visuelle Gestaltung	Angenehmes Papier und schöne Gestaltung. Beispiele, Infos, Tipps und Übungen sind mit eigenen Symbolen hervorgehoben. Übersichten und Grafiken fördern die Verständlichkeit. Auf den einzelnen Buchseiten ist am Rand jeweils das Thema der Seite angegeben. Der Sinn der Karikaturen erschließt sich nicht immer. 	Das Buch weist zahlreiche Abbildungen auf, die die praktische Umsetzung erleichtern. Zahlreiche Arbeitsblätter unterstützen den Leser dabei. Die vielen Literaturangaben im Fließtext stören jedoch den Lesefluss erheblich. 	Das Buch wirkt business-like sowie leicht wissenschaftlich durch die nüchterne Farbgebung in schwarz-weiß-grau, die kleine Schriftgröße und die vielen Tabellen, die aufwendig gemacht sind. Die Tabellen und Gliederungen sind klar gestaltet und laden zum Nachschauen ein. 
Struktur/ Gliederung	Ein schlüssig und übersichtlich strukturiertes Buch. Das Inhaltsverzeichnis ist klar gegliedert und informativ, die einzelnen Kapitel sind durchdacht aufgebaut, in sich geschlossen und, wo sinnvoll, mit Zusammenfassungen versehen. Die Checkliste für die Teamdiagnose hätte man sinnvollerweise an den Anfang setzen sollen. 	Das Buch hat sieben Kapitel, die in Unterkapitel aufgeteilt sind. Dies erleichtert das Querlesen. Zusammenfassungen am Kapitelende fehlen. Sehr hilfreich dagegen ist das Sachwortverzeichnis. 	Im Inhaltsverzeichnis ist jedes kleinste Kapitel zu finden. Ebenso im Register findet sich jeder Fachbegriff aufgelistet. Nach fast jedem Kapitel gibt es Zusammenfassungen, die das Geschriebene in einer Tabelle oder als Bild zum besseren Verständnis veranschaulichen. 
Verständlichkeit	Der Autor verzichtet auf jede Demonstration bedeutungsschwangerer Wissenschaftssprache: Er schreibt klar, verständlich und farbig. Es ist ein Vergnügen, dieses Buch zu lesen. 	Das Buch ist überwiegend verständlich und leicht zugänglich geschrieben. Nur das Kapitel über die Rolle des Unbewussten ist eine Ausnahme: Hier dominiert ein Fachjargon, der wenig Praxisnähe aufweist und das Lesen unnötig erschwert. 	Manches Mal geht mir der Autor zu viel in die Tiefe. Dies kann zwar der besseren Verständlichkeit dienen. Wenn ein Begriff mit einem weiteren erklärt wird, kann es jedoch auch dazu führen, dass man vom Hundertsten ins Tausendste kommt. 
Eignung	Wer als Coach, Personaler oder Vorgesetzter nach praktischen Erkenntnissen oder Verhaltensregeln im beruflichen Konfliktalltag sucht, findet hier einen guten Navigator und zugleich eine gewinnbringende und sogar unterhaltende Lektüre.	Das Buch liefert einen Trainingsansatz für Teamentwickler, mit dem diese erstmals auch mit Teams das Motto-Ziel klären können. Allerdings müssen die Leser tief gehende Vorerfahrungen mit der Arbeit des Zürcher Ressourcen Modells mitbringen. Führungskräfte, die den hier vorgestellten Trainingsansatz nutzen wollen, sind also auf eine externe Moderation angewiesen.	Das Buch eignet sich für jeden Newcomer im Bereich der Teamarbeit. Es begleitet Schritt für Schritt die Einführung sowie die Durchführung von Teamarbeit. Ebenso ist das Buch gut zu nutzen als Nachschlagewerk für diejenigen, die sich schon mitten im Prozess befinden und das eine oder andere noch einmal vertiefen möchten.
Relevanz	Dieses Buch vermittelt keine bahnbrechenden Neuigkeiten, und es wird kein Standardwerk der einschlägigen Fachliteratur werden. Aber im Gegensatz zu manchen theorielastigen Programmen bietet es eine gute, weil praxisnahe Einführung und zugleich anregende Ideen und Vorschläge für die Praxis. 	Auf nur 119 Seiten werden Team- und Führungsfragen aufgegriffen und in eine Workshop-Form gegossen, die vor allem die unbewussten Wirkmechanismen der Teamarbeit sichtbar machen soll. Es drängt sich deshalb der Eindruck auf, dass die Autoren mit der Publikation eher Selbstmarketing ihrer zertifizierten ZRM-Trainings betreiben. 	Wer Teamarbeit einführen möchte, wird an diesem Buch nicht vorbeikommen. Wer hier nicht findet, was er zum Thema Teamarbeit oder den damit verbundenen Begriffen oder Hintergründen sucht – der findet es nirgendwo. 

Team. Toll ein anderer macht's!



Ein Buch, das umfangreiche Informationen enthält, die jedoch nur an wenigen Stellen in die Tiefe gehen. Gelegentliche tief greifende Aussagen wechseln sich mit häufigen banalen Tipps für die Führungskraft ab. Insbesondere das Kapitel zum „Lob der Faulheit“ ist viel zu kurz ausgefallen.



Das Papier ist hochwertig, die Gestaltung aufgelockert – mit etlichen in anderer Schriftart abgesetzten Beispielen, Aufzählungspunkten, Grafiken, Kästen, Illustrationen. Allerdings wird hierdurch die Lesbarkeit des Fließtextes deutlich erschwert.



Das Buch gliedert sich im Wesentlichen in drei große Kapitel: 1. Faulenzertypen, 2. Rahmen für Teamarbeit, 3. Lob der Faulheit. Ein roter Faden ist nicht erkennbar, dem Inhaltsverzeichnis fehlt Gliederungstiefe.



Die Sprache ist gut verständlich, und die Autoren arbeiten mit zahlreichen Beispielen. Durchgehend lange Sätze mit vielen Verschachtelungen erschweren allerdings das flüssige Lesen und erfordern häufig ein mehrmaliges Wiederholen, um die Inhalte begreifen zu können.



Leser, die sich kritisch mit dem Thema auseinandersetzen möchten, erhalten die Möglichkeit, Positionen zu überdenken und eigene Erfahrungen mit unterschiedlichen Teammitgliedern zu reflektieren. Daher eignet sich das Buch insbesondere für Personen, die für sich die Frage klären möchten, wann Teamarbeit tatsächlich sinnvoll ist.

Die Überlegungen zu den Faulenzertypen können eine vertiefte Diskussion zur Teamarbeit ermöglichen und anregen, sich kritischer mit der Bedeutung von Teams auseinanderzusetzen. Ansonsten enthält das Buch wenig Neues.



seminar:markt

Marktplatz für Mitarbeiter- und Führungskräftequalifizierung

über 22.000 Seminare
zur Mitarbeiter- und
Führungskräftequalifizierung

Insgesamt 22648 Seminare auf SeminarMarkt			
Aktuell auf seminar:markt			
Intensivtraining Rhetorik und Persönlichkeit	20.03. - 21.03.13 Köln	1.297,10 EUR	Poko-Institut
Zielorientierte Gesprächsführung am Telefon - Durch Servicegedanken begeistern	25.04. - 26.04.13 Celle/ Lüneburger Heide	1.178,10 EUR	Poko-Institut
Trainerausbildung	11.01.13 Brühl	8.687,00 EUR	ProKomm Akademie

finden Sie auf

www.seminarmarkt.de



9/2011



Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur **6,60 Euro**
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **managerSeminare** mit allen Zusatzservices und außerdem:

- 12 x jährlich Training *aktuell*
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training *aktuell*
- 20 % Ermäßigung beim Einkauf von Fachbüchern und Trainingskonzepten der Edition Training *aktuell*
- Flatrate auf über 4.000 Tools, Bilder, Inputs und Verträge von www.trainerkoffer.de
- Jährlich eine Marktstudie als eBook gratis



Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97791-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 168 Euro
Profipaket Jahresabo = 248 Euro