

# Inhalt

Vorwort und Inhaltsübersicht .....	9
Abbildungsverzeichnis .....	15
<b>A. Innovationsorientierter Teamgeist und Teamerfolg .....</b>	<b>21</b>
1 Worauf bezieht sich der Begriff »Innovation« in diesem Text? ....	21
2 Dimensionen des innovationsorientierten Teamgeistes und Teamerfolg .....	23
2.1 Ständiges Lernen, selbstkritisches, proaktives Hinterfragen und Teamerfolg .....	25
2.2 Kooperatives Engagement, organization citizenship behavior und Teamerfolg. ....	26
3 Strukturelle Bedingungen des innovationsorientierten Teamgeistes und des Teamerfolgs .....	28
3.1 Aufgabenkomplexität und Entscheidungsautonomie der Gruppe ..	28
3.2 Aufgaben- und Ergebnisinterdependenz – Kooperationsbedarf und Kooperationswille .....	34
4 Führungsspezifische Bedingungen des innovationsorientierten Teamgeistes und des Teamerfolgs .....	38
4.1 Empowerment .....	38
4.1.1 Dezentrale Selbstregulation als empowerment .....	38
4.1.2 Shared leadership .....	44
4.1.3 Kritik am empowerment .....	45
4.2 Transformationale Führung und innovationsorientierter Teamgeist .....	48
5 Motivationale Bedingungen des innovationsorientierten Teamgeistes und des Teamerfolgs .....	53
5.1 Aufgabenbezogenes Selbstvertrauen der Teammitglieder .....	53
5.2 Aufgabenbezogenes Selbstvertrauen des Teams .....	55
5.3 Zur Dynamik von group efficacy .....	57
5.4 Gruppenstimmungen – Teamklima .....	61
6 Kognitive Bedingungen des innovationsorientierten Teamgeistes und des Teamerfolgs .....	65
6.1 Transaktives Gedächtnis .....	65
6.2 Gemeinsames Handlungsmodell .....	68
6.3 Gemeinsames Kooperationsmodell .....	69
6.4 Gemeinsames Aufgabenmodell .....	71

7	Soziale Bedingungen des innovationsorientierten Teamgeistes und des Teamerfolgs .....	75
7.1	Vertrauen, Fairness/Gerechtigkeit .....	75
7.2	Kohäsion .....	82

## **B Barrieren gegenüber der Kreativität in Gruppen und ihre Überwindung .....** 89

1	Kreativität in Gruppen als Ressourcennutzung – Ein Rahmenmodell .....	89
1.1	Aktivierung und Bündelung von Ressourcen .....	89
1.2	Ressourcen oder Prozesse? .....	92
1.3	Prozesse als Chance und Gefahr .....	93
1.4	Die doppelte Funktion der Prozesse .....	96
2	Barrieren im Rahmen der Ideengenerierung – Die Erfüllung der Unabhängigkeitsbedingung .....	98
2.1.	Engpässe des klassischen brainstormings .....	98
2.2	Varianten des brainstormings .....	101
2.3	Erfüllt die Nominalgruppe die Unabhängigkeitsbedingung? .....	104
3	Barrieren im Rahmen des Problemlösens in Gruppen .....	105
3.1	Prozessverluste .....	105
3.2	Überwindung durch »prozedurale Moderation«? .....	107
3.3.	Kooperations- und Teamtraining als Chance .....	110
4	Barrieren gegenüber der Mitteilungsbedingung .....	112
4.1	Gruppengröße und Sprechzeitenverteilung .....	112
4.2	Teammoderation im Dilemma .....	114
5	Barrieren gegenüber der Informationsverarbeitung .....	116
5.1	Wissen teilen oder confirmation bias? .....	116
5.2	Group think – Realität oder Artefakt? .....	119
5.3	Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Informationsverarbeitung .....	122
5.3.1	Steuerung der Gruppenzusammensetzung .....	122
5.3.2	Prozessförderliche Verfahren .....	124
5.3.2.1	Techniken, Prozessreflektion .....	124
5.3.2.2	Das Problem der Dosierung .....	128
6	Barrieren im Rahmen der Alternativendiskussion – Fehlender Mut zur kontroversen Diskussion und unzureichende systematische Evaluation .....	132
6.1	Merkmale kontroverser Diskussion und systematischer Evaluation sowie deren Effekte .....	132
6.2	Wirkweise und Voraussetzungen von kontroverser Diskussion ....	135
7	Barrieren im Rahmen der Konsensfindung – Der fließende Übergang von Sachkonflikten in Beziehungskonflikte .....	139
7.1	Das Problem .....	139
7.2	Entkoppelungspotentiale und Effekte .....	141

<b>C</b>	<b>Innovationsförderung im Dilemma</b> .....	147
1	<b>Die Freisetzung von Innovation als Balanceakt – Der generelle Bezugsrahmen</b> .....	147
1.1	Das Ausgangsmodell .....	147
1.2	Ungeplante negative Sekundäreffekte .....	149
1.3	Balancemöglichkeiten .....	152
1.4	Die Gruppe im Spannungsfeld zwischen dem Muster der offenen und der geschlossenen Organisation .....	154
1.5	Zur Kombination offener und geschlossener Muster: Eine illustrierende empirische Untersuchung .....	156
2.	<b>Die geschlossene Gruppe als Chance und Gefahr</b> .....	160
2.1	Netzwerkdicke und Vertrauen – Chancen und Gefahren .....	160
2.1.1	Chancen und Gefahren von Netzwerkdicke .....	160
2.1.2	Chancen und Gefahren von Vertrauen .....	164
2.2	Teamstabilität – Chancen und Gefahren .....	167
2.3	Klare und gemeinsame Ziele – Chancen und Gefahren .....	172
3.	<b>Die offene Gruppe als Chance und Gefahr</b> .....	176
3.1	Diversity – Heterogenität bezüglich funktionalem Hintergrund und Betriebszugehörigkeitsdauer – Chancen und Gefahren .....	176
3.1.1	Diversity und Innovation .....	176
3.1.2	Ungeplante negative Sekundäreffekte von diversity .....	182
3.1.3	Diversity-Management als Dilemmamanagement .....	186
3.1.3.1	Diversity-Management aus konflikttheoretischer Sicht .....	186
3.1.3.2	Diversity-Management aus der Perspektive sozialer Kategorisierungsprozesse .....	188
Exkurs:	Gelten Besonderheiten in Topmanagementteams? .....	192
3.1.4	Unterschiede in Nationalität, Rasse und Geschlecht – Chancen und Gefahren .....	194
3.1.4.1	Überwindung von Stereotypisierung durch Ermöglichung personaler Identität .....	194
3.1.4.2	Überwindung von Stereotypisierungen durch Aufbau gemeinsamer sozialer Identität .....	202
3.2	Grenzoffenheit des Teams – Chancen und Gefahren .....	206
3.2.1	Kommunikation mit anderen Stellen innerhalb der Organisation ..	206
3.2.2	Passive Grenzoffenheit: Das Team als Empfänger von Ideen .....	211
3.2.3	Kommunikation mit Stellen außerhalb der Organisation .....	218
3.2.3.1	Unterschiede im Bedarf externer Kommunikation .....	221
Exkurs:	Der Kontext von F&E-Teams: F&E-Strategien (exploration und exploitation) im Dilemma .....	223
4	<b>Das Team unter Innovations- und Effizienzdruck</b> .....	229
4.1	Innovations- und Effizienzförderung in F&E-Teams .....	229
4.2	Zeitdruck, Innovativität und Effizienz .....	234
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	239
	<b>Personenregister</b> (nur Erstautorenschaft) .....	259
	<b>Sachregister</b> .....	265