

Inhaltsverzeichnis

1	<i>Veränderungen und deren Risiken</i>	1
	Provokationen, die ermutigen und wachrütteln	
2	<i>Neues Denken, neues Handeln</i>	7
	• Am Anfang war der Pionier	7
	• Standards versuchen das Chaos zu lösen	8
	• Die Krise als Entwicklungshilfe	10
	• Das Lernen hört nicht auf	11
	• Chancen und Nutzen des permanenten Lernens.....	13
	• Wissen ist Macht	15
	• Die lernende Organisation ist eine Vision	16
	• Gemeinsame Visionen in der Teamarbeit.....	17
	• Synergien durch Team-Lernen.....	21
	• Komplexität verlangt Offenheit, Vertrauen und eine neue Führung	24
3	<i>Gruppen- und Teamarbeit vermitteln neue mentale Stärke</i>	27
3.1	Team, ein neuer Modebegriff?	27
	• Teamorientierte Arbeitsgruppen	28
3.2	Warum setzen wir auf Teamarbeit?	31
	• Worin liegen die Vorteile und der Nutzen von Teams?	31
	• Worin liegen Nachteile oder Schwachpunkte der Teamarbeit?	33
	• Wo und in welchem Kontext gibt es Einsatzmöglichkeiten?.....	34

★ •	Wo werden am häufigsten Teams in der Praxis eingesetzt?	36
•	Welche Rahmenbedingungen müssen für eine effektive und effiziente Teamarbeit vorhanden sein?	37
•	Störfaktoren in der Teamarbeit	42
•	Wie wichtig ist Teamfähigkeit?	46
•	Welche Anforderungen werden an Teammitglieder gestellt?	47
3.3	Teamentwicklung ist ein langer Prozeß	49
•	Wie und in welchen Schritten entsteht ein Team?	49
•	Teamentwicklung durch Teamtraining	51
•	Teamentwicklung bedeutet Beschäftigung mit den Menschen des Teams	55
3.4	Teamfähigkeit ist gefragt	56
•	Nach welchen Kriterien könnte das Teamverhalten beurteilt werden?	56
•	Wie kann ein Mitarbeiter seine Teamfähigkeit beweisen oder einbringen?	57
•	Was verstehen wir unter Feedback?	58
•	Teamfähigkeit beschreibt wichtige Qualitätsmerkmale der Teammitglieder	60
•	Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft ist unverzichtbar	65
3.5	Beurteilung und Belohnung von Teamarbeit	67
•	Wie lassen sich Teamleistungen beurteilen?	67
•	Widerstände gegen Teambeurteilungsverfahren	69
•	Ergebnisorientierte Belohnungen in der Teamarbeit	71
•	Ideen für teamorientierte Entlohnungssysteme	73

3.6	Mit Teamentwicklung zur kontinuierlichen Verbesserung im Unternehmen	76
	• Was verstehen wir eigentlich unter Qualität?.....	77
	• Was sind die Grundlagen eines kontinuierlichen Verbesserungsprogramms (KVP).....	78
	• Erfahrungen aus der Arbeit mit KVP und Qualitätsgruppen	80
	• Befragungsergebnisse über Gruppenarbeit in der Praxis .	81
	• Wie kann das Qualitäts- und Leistungsbewußtsein der Mitarbeiter gefördert werden?	84
	• Was ist Moderation?.....	85
	• Teamentwicklung in der Gruppenarbeit.....	89
	• Rahmenbedingungen der Teamarbeit	90
	• Team - Verhaltensregeln	91
4.	<i>Gruppen- und Teamarbeit im praktischen Einsatz</i>	92
4.1	Wie machen es die anderen?	93
	(Mettler-Toledo, SNI, Degussa, Audi, ZF Passau, Porsche, Hewlett-Packard)	
4.2	Welches sind die Probleme in der Team- und Gruppenarbeit?	116
	• Gründe, warum Gruppenarbeit scheitert	116
	• Führen zur Selbstverantwortung.....	119
	• Wie weit sind mittelständische Unternehmen in der Teamentwicklung?	124
5.	<i>Wie unterstützen wir die Teamentwicklung in der Gruppenarbeit?</i>	130
5.1	Selbstbild-/Fremdbild-Abgleiche	130

5.2	Der Sinn und die Chancen von Gruppen-"Spielen" ..132
	(Nasa, Spiel der Stummen)
	• Verhaltensweisen von Gruppen135
	• Was ist ein Gruppenprozeß?136
5.3	Team-Entwicklung gestalten141
5.4	Kommunikationsverhalten verbessern144
	(Regeln der Kommunikation, aktiv wahrnehmen, diskutieren, Feedback-Übungen, vier Seiten einer Nachricht)
5.5	Analyse und Vereinbarungen von Gruppennormen .155
	• Teamarbeit fordert bestimmte Spielregeln158
	• Kommunikation lebt nicht nur vom Gesagten160
	• Auf was sollten wir in Gesprächen achten?164
5.6	Beratung und Coaching als Hilfe zur Selbsthilfe166
	• Coaching-Übung168
	• Rollenspiele.....170
	• Lernen im Team.....172
	• Soziogramme in der Gruppe.....173
	• Rollenverhalten im Team174
	• Gruppendynamik in der Gruppe bewußt machen.....175
5.7	Konflikte verstehen und bewältigen177
	• Reine Verhandlungssache180
	• Lernen von den Profis181
	• Wie gehe ich mit Konflikten um?183
	• Bewußtmachen von Konfliktverhalten.....185
	• Das Konfliktbarometer im Team187

•	Wie lassen sich Konflikte überwinden?.....	188
•	Rollenverhandeln im Beisein des "Beraters".....	189
•	Konfliktbewältigung modellartig angehen.....	192
5.8	Verhaltensnormen, die uns prägen	197
•	Gefühlsmasken und Ränkespiele.....	197
•	Kampf den Killerphrasen.....	204
5.9	Wie lösen wir Probleme am effektivsten?	206
•	Problemfindung vor Problemlösung.....	210
•	Die Kreativität von Gruppen steigern.....	212
6.	<i>Die Vision von der Selbstmotivation und der mentalen Stärke von Teams</i>	220
6.1	Auf zur Spitze	220
•	Der Mensch im Mittelpunkt.....	220
•	Wie kann Gruppenarbeit konkret eingeführt werden?	222
•	Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP).....	224
•	Exzellenz lebt nicht von der Tradition.....	225
•	Zielvorstellungen und Führung.....	227
•	Woran messen wir Effizienz und Effektivität?.....	230
•	Leistungen und Ergebnisse kommunizieren und visualisieren.....	232
•	Fördern, beraten, coachen des Teams.....	232
6.2	Teamprozesse fordern Trainings	234
•	Gruppentrainings, für Gruppensprecher und Moderatoren, für Vorgesetzte.....	236
•	Hilfe zur Selbsthilfe.....	240
•	Visionen, Strategien, Ziele dürfen nicht fehlen.....	243

6.3 **Effektivität ist erlernbar**245

- Wie pflegen wir unsere Beziehungskonten249
- Gemeinsam sind wir stärker250

7. ***Literaturverzeichnis***256