

Inhaltsverzeichnis

1	Die Kunst, Team neu zu denken	1
1.1	Teamgedanken	2
1.2	Die Unschärferelation von Teams	3
1.2.1	Teams für mehr Autonomie und weniger Verantwortung	4
1.2.2	Wenn mehr Teamarbeit zu weniger Leistung führt	5
1.2.3	Unglaubliche Werbung für Teamarbeit	5
1.2.4	Wo Teams am meisten gebraucht werden, sind sie oft am schlechtesten	6
1.2.5	Teams als Treiber und Bremse der Veränderung	7
1.3	Ein Regelbuch von 1876 für Teams im 21. Jahrhundert	7
1.4	Von Mensch zu Team, von Team zu Team und Team im System	9
1.5	Ein Team fürs Teambuch	10
1.5.1	Mitdenkerinnen und Mitdenker	10
1.5.2	Teamforschung im Team	12
	Literatur	13

I Teams und Leistung

2	Viele Hände schaffen am falschen Ende: Wie Teamleistung entsteht	17
2.1	Wer an einem Strang ziehen will, braucht Ochsen	18
2.2	Teamworkshop und Einzelziel	19
2.3	Interview: Wie entsteht eigentlich Teamleistung, Herr Sommerfeld?	20
2.4	Teams zur Leistung führen	25
2.4.1	Männer aus dem Westen als soziale Faulenzer	25
2.4.2	Logenplatz im Kakerlakenstadion	26
2.4.3	Härter arbeiten – oder klüger?	29
	Literatur	31
3	Wenn leichte Aufgaben es einem schwer machen: Teamleistung und Teamziele	33
3.1	Erfolgreich das Ziel verfehlt	34
3.2	Mit Teamzielen das Team zerstören	34
3.3	Interview: Wie kommen Teams zu Zielen, Herr Wagner?	36
3.4	Teams Ziele setzen	39
3.4.1	Teamleistung im Sinkflug	39
3.4.2	Selbstorganisierte Teams – beliebig oder zielstrebig?	41
3.4.3	Das Ziel ist der Gipfel – Ziele und Aufgaben	43
3.4.4	Belohnung oder Beteiligung: Was Teams antreibt	45
	Literatur	46
4	Wir schaffen das oder es schafft uns: Teamleistung, Qualifikation und Kompetenz	49
4.1	Unsichtbar mit Zitronensaft	50
4.2	Hoch kompetent inkompetent: die „Erfahrungsfalle“	51

4.3	Interview: Welche Kompetenzen brauchen Teams, Herr Wittkuhn?	53
4.4	Teamkompetenzen	58
4.4.1	Kompetente Teams und Teamkompetenzen	58
4.4.2	Ein Team von Genies ist noch kein geniales Team	59
4.4.3	Kompetenzgrenzen im Team überwinden	62
4.4.4	Wollknäuel und Hochseilgarten: Teamtraining	65
	Literatur	68

II Teams und Führung

5	Wir sind nicht wie die anderen: kleine Unterschiede mit großer Wirkung	75
5.1	Augenfarben-Rassismus	76
5.2	Vom Bedenken- zum Know-how-Träger	77
5.3	Interview: Wie löst man Teamkonflikte, Herr Hahnenkamp?	78
5.4	Silobildung und Teamkonflikte	82
5.4.1	Auf- und Abwärts im Silo	82
5.4.2	Großer Fisch, kleiner Teich – das Team als Fischteich	84
5.4.3	Herausragend in Gemeinschaft und als schlechtestes Hotel der Welt	85
5.4.4	Konflikte zwischen Adlern und Schlangen	86
	Literatur	90
6	Wir sind die Besten: Warum tolle Teams dumme Fehler machen	93
6.1	Die Katastrophe im Wasserglas	94
6.2	Die neue Offlinebank	95
6.3	Interview: Wie schafft man Sicherheit im Team, Herr Streit?	96
6.4	Sicherheit im Team	100
6.4.1	Gruppendenken und Entscheidungsstress	100
6.4.2	Sicherheitsmanagement im Team	103
6.4.3	Warum wir in Gruppen risikoreicher entscheiden als allein	104
6.4.4	Produktiver Konflikt und kritische Gruppennorm	105
6.4.5	Teams in der Krise: Krisenstäbe und Notfallteams	107
	Literatur	112
7	Nieten, Schlangen und Nadelstreifen: Wie Führung auf Teams wirkt	117
7.1	Profile von Populisten	118
7.2	Junge Löwen, alte Werte	120
7.3	Interview: Wie führt man Teams, Frau Müller-Dannecker?	121
7.4	Teamführung	127
7.4.1	Was Führung eigentlich führt	127
7.4.2	Starke Männer sind schlechte Führer	129
7.4.3	Führen mit Werten	131
7.4.4	Führung in Teams, die sich selbst führen	132
7.4.5	Führen auf Distanz: Führung virtueller Teams	134
	Literatur	138

III Teams und Vielfalt

8	Kranke Teams machen krank: Mobbing, Sexismus, Rassismus und Gruppendruck	145
8.1	Sieben Millionen Mobbingopfer am Arbeitsplatz	146
8.2	Alltäglicher Sexismus und sexuelle Belästigung	147
8.3	Interview: Kann Teamarbeit krank machen, Herr Artmann?	149
8.4	Kranke Teams	156
8.4.1	Dysfunktionale Teams und Mobbing	156
8.4.2	Psychologische Sicherheit im Team	157
8.4.3	Stress, Wohlbefinden und Teamgröße	158
8.4.4	Krisen in Teams: Teams und Trauma	160
	Literatur	163
9	Vom Wert der Vielfalt: Diversity, Quotenregelungen und Frauenförderung	167
9.1	Ich bin kein Virus: Vorurteile und Diskriminierung	168
9.2	Der Frauentsunami stoppt vorm Chefbüro	170
9.3	Interview: Sind vielfältige Teams besser, Frau Benning-Rohnke?	172
9.4	Vielfalt in Teams	175
9.4.1	Minderheiten werden mit anderem Maß gemessen	175
9.4.2	Gerecht ist nicht genug	178
9.4.3	Vom Verstecken und Suchen von Unterschieden	180
	Literatur	182

IV Team und Verantwortung

10	Die Mannschaft und der Fanblock: Auswirkung von Bekanntheit und Anonymität im Team	189
10.1	Diplomaten im Parkverbot	190
10.2	Hooltras in Delphi	190
10.3	Interview: Wie geht man mit Fans um, die zu Hooligans werden, Herr Bergmann?	192
10.4	Anonymität und Teams	195
10.4.1	Vorurteile und Entmenschlichung	195
10.4.2	Raus aus der Anonymität	196
10.4.3	Als Mensch im Team	197
	Literatur	198
11	Herde und Leithammel: Diffusion von Verantwortung	201
11.1	Wie Zäune aus Menschen Schafe machen	202
11.2	Der Chef ist wichtiger als der Kunde	203
11.3	Interview: Wie übernehmen Teams Verantwortung, Herr von Rohr?	204

11.4	Verantwortung und Teams	207
11.4.1	Das Banker-Paradox: Verantwortung und Risiko	207
11.4.2	Autorität und Verantwortung.....	209
11.4.3	Zahlen, Zwang und Unmoral	210
	Literatur	212
12	Agil und selbstorganisiert: Teams als Organisationsform	215
12.1	Der Laufschuh aus der Speedfactory.....	216
12.2	Einmal agil – und zurück	216
12.3	Interview: Wie wird eine Organisation agil, Herr Klett?	218
12.4	Agilität und Teams	222
12.4.1	Stabil durch Flexibilität.....	222
12.4.2	Sinn für Sinnhaftigkeit	224
12.4.3	Grenzen von Agilität	226
	Literatur	228
V	Team und System	
13	Vom Versagen Einzelner zur Folterkammer: unmoralische Systeme	233
13.1	Interviews mit Selbstmordattentätern	234
13.2	Die Führungskraft klagt am meisten	235
13.3	Interview: Gibt es unmoralische Systeme, Herr Edelbacher?	236
13.4	Teams und Moral	240
13.4.1	Der falsche Doktor und die Moral	240
13.4.2	Systeme, die unethisches Verhalten auslösen.....	242
13.4.3	Reliable Organisationen, die ethisches Verhalten fördern	244
	Literatur	245
14	Teamraum: Team und Raum	247
14.1	Das Parlament im Kirchenchor.....	248
14.2	Ich war noch niemals in New Work	250
14.3	Interview: Wie wirkt sich die Umgebung auf Teams aus, Herr Zünkeler?	252
14.4	Teams und ihre Umgebung	256
14.4.1	Smart(phon)es Workplace Design.....	256
14.4.2	Fokus, Zusammenarbeit, Lernen und Kontakte knüpfen.....	258
14.4.3	Raum zum Lächeln und zum Arbeiten.....	261
14.4.4	Zusammen allein: Verteilte Teamarbeit und Homeoffice	262
	Literatur	265
15	Kollege Roboter: Teams und Technik	269
15.1	Lehrer heiratet Hologramm	270
15.2	Gesichtslose Chefs	271
15.3	Interview: Wie wirkt sich Technik auf Teams aus, Herr Schletz?	272

15.4	Teams und Technik	274
15.4.1	Virtuelle Teams	274
15.4.2	Roboter und humanoide Computer	277
15.4.3	Künstliche Intelligenz trifft natürliche Dummheit	279
	Literatur	280
16	Team-Mind: Teams neu denken	283
16.1	Die Gehirn-Gehirn-Schnittstelle	284
16.2	Gehirn als Service	284
16.3	Verändert künstliche Intelligenz die Teamarbeit, Herr Semet?	286
16.4	Team-Mind	288
16.4.1	Der doppelte Spiegel: künstliche und kollektive Intelligenz	288
16.4.2	Ein „Invisible Mind“	290
16.4.3	„Team-Mind“ und „Group-Mind“	292
	Literatur	295
17	Teamarbeit am Ende oder erst am Anfang? Appell für einen Neustart	299
17.1	Kindergarten schlägt Management	300
17.2	Fallgeschichte: Buurtzorg	300
17.3	Interview: Haben wir in der Teamarbeit schon alles erreicht oder stehen wir erst am Anfang, Herr de Blok?	302
17.4	Teamarbeit von Anfang an	305
17.4.1	Drei Irrtümer über Teamarbeit	305
17.4.2	Viele Handlungsempfehlungen und eine Warnung	308
17.4.3	Fallbeispiele: Viermal neu anfangen	312
17.5	Teamarbeit steht erst am Anfang	314
	Literatur	315
	Serviceteil	
	Stichwortverzeichnis	319