

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Probleme mit Teamarbeit – und effektive Lösungen	11
I Gründe für Teamarbeit – welche Vorteile haben Teams?	13
1 Warum sollte in Teams gearbeitet werden?	13
1.1 Das »soziale Gehirn« und die soziale Natur von Menschen	13
1.2 Effektivere Arbeit	14
2 Was unterscheidet Teams von anderen Arten von Gruppierungen?	15
2.1 Definition von Team	16
2.2 Jedes Team ist anders	17
3 Was ist Teamarbeit?	17
3.1 Teamarbeit beinhaltet Engagement in interperso- nellen und Arbeitsaufgaben-bezogenen Prozessen	18
3.2 Prozesse generieren emergente Zustände	18
3.3 Effektive Teams wechseln zwischen Handlungs- und Übergangsphasen	18
4 Ergebnisse von Teamarbeit	19
4.1 Was bedeutet Arbeit in Teams für Individuen?	19
4.2 Outcomes für das Team	21
4.3 Outcomes für die Organisation	23
4.4 Outcomes auf verschiedenen Ebenen sind miteinander verbunden	23
4.5 Die Outcomes hängen vom organisationalen Kontext ab	25
4.6 Negative Seiten von Teamarbeit	25
5 Was bedeuten Leistung, Effektivität und Effizienz eines Teams?	26
6 Ein Modell zur Beschreibung effektiver Teamarbeit	27
7 Ziel und Konzept des Buches	31
II Das Problem mit der Problemlösung	33
Der Problemlösungszyklus	35
Schritt 1: Aktuelle Situation beschreiben	36
Schritt 2: Kernprobleme identifizieren	38
Schritt 3: Ursachenanalyse	39
3.1 Vereinfachende Erklärungen	40
3.2 Mangel an validierten Erhebungsverfahren	40

3.3	Kognitive Barrieren behindern die Problemlösung ...	41
Schritt 4:	Zieldimensionen auswählen und Ziele setzen	42
Schritt 5:	Lösungen identifizieren	43
Schritt 6:	Intervention(en) planen	44
Schritt 7:	Intervention(en) implementieren	45
Schritt 8:	Evaluieren	46
Schritt 9:	Intervention(en) beenden	47
III	Wir haben zwar Teams, aber wenig Teamarbeit	48
Schritt 1:	Aktuelle Situation beschreiben	50
Schritt 2:	Kernprobleme identifizieren	52
Schritt 3:	Ursachenanalyse	52
3.1	Kein Konsens über das erwartete Ergebnis der Teamarbeit	53
3.2	Es fehlen grundlegende Voraussetzungen für die Arbeit im Team	55
3.3	Mangelnde Passung der Merkmale der Arbeit und der Organisation	63
3.4	Diagnose der Teamziele und der Arbeitsgestaltung ..	64
Schritt 4:	Zieldimensionen auswählen und Ziele setzen	67
Schritt 5:	Lösungen identifizieren	68
Schritt 6:	Intervention(en) planen	69
Schritt 7:	Intervention(en) implementieren	69
Schritt 8:	Evaluieren	69
Schritt 9:	Intervention(en) beenden	69
IV	Teamzusammensetzung – die Teammitglieder profitieren nicht voneinander	71
Schritt 1:	Aktuelle Situation beschreiben	71
Schritt 2:	Kernprobleme identifizieren	72
Schritt 3:	Ursachenanalyse	72
3.1	Teammitgliedern fehlen Eigenschaften guter »Teamplayer«	74
3.2	Die Zusammenstellung der Teammitglieder ist ungünstig für die Teameffektivität	80
3.3	Diagnose der Teamzusammensetzung	83
Schritt 4:	Zieldimensionen auswählen und Ziele setzen	85
Schritt 5:	Lösungen identifizieren	85
5.1	Wie kann das richtige Individuum für ein Team gefunden werden?	87
5.2	Wie kann die richtige Zusammenstellung eines Teams gefunden werden?	88
5.3	Wie können Individuen bei der Entwicklung teamrelevanter Kompetenzen unterstützt werden? ...	89
5.4	Wie können Teams bei Problemen unterstützt werden, die aus der Teamzusammensetzung resultieren?	90

V	Dem Team gelingt es nicht, seine Aufgaben reibungslos zu koordinieren	93
	Schritt 1: Die aktuelle Situation beschreiben	94
	Schritt 2: Kernprobleme identifizieren	95
	Schritt 3: Ursachenanalyse	96
	3.1 Fehlendes gemeinsames Verständnis darüber, was wie zu tun ist	97
	3.2 Es gibt Mängel beim emotionalen Klima	102
	3.3 Es gibt Mängel dabei, wie das Team Routineaufgaben ausführt	102
	3.4 Diagnose bei Problemen mit der Bearbeitung von Routineaufgaben	108
	Schritt 4: Zieldimensionen auswählen und Ziele setzen	109
	Schritt 5: Lösungen identifizieren	109
	5.1 Entwicklung von mentalen Teammodellen (TMM)	109
	5.2 Entwicklung des Teamklimas	111
	5.3 Entwicklung eines transaktiven Gedächtnisses	112
	5.4 Entwicklung von Vertrauen und psychologischer Sicherheit	113
	5.5 Entwicklung von Kommunikation	113
	5.6 Entwicklung von Kooperation	113
	5.7 Entwicklung von Koordination	114
VI	Ein ungünstiges Teamklima und zahlreiche Konflikte beeinträchtigen die Kooperation im Team	116
	Schritt 1: Aktuelle Situation beschreiben	116
	Schritt 2: Kernprobleme identifizieren	117
	Schritt 3: Ursachenanalyse	118
	3.1 Das Teamklima ist nicht offen, vertrauensvoll und unterstützend	119
	3.2 Dysfunktionale Konflikte reduzieren die Teameffektivität	122
	3.3 Diagnose von Teamklima und Konflikten	128
	Schritt 4: Zieldimensionen auswählen und Ziele setzen	130
	Schritt 5: Lösungen identifizieren	130
	5.1 Präventive Strategien	130
	5.2 Reaktive Strategien – bestehende Konflikte konstruktiv lösen	132
VII	Das Team kann sich nicht anpassen	136
	Schritt 1: Aktuelle Situation beschreiben	138
	Schritt 2: Kernprobleme identifizieren	140
	Schritt 3: Ursachenanalyse	140
	3.1 Bestimmte Voraussetzungen schränken das Anpassungsvermögen des Teams ein	142

3.2	Es gibt Mängel bei Prozessen der Handlungsphase ...	145
3.3	Es besteht ein Mangel an adaptiven Prozessen	148
3.4	Wissensstrukturen und affektive Zustände behindern Adaptionsprozesse	150
3.5	Diagnose der Anpassungsfähigkeit von Teams und von Adaptionsprozessen	152
	Schritt 4: Zieldimensionen auswählen und Ziele setzen	153
	Schritt 5: Lösungen identifizieren	153
VIII	Dem Team fehlt eine gute Führung	157
	Schritt 1: Aktuelle Situation beschreiben	158
	Schritt 2: Kernprobleme identifizieren	159
	Schritt 3: Ursachenanalyse	159
3.1	Die Teamführung unterstützt das Team nicht angemessen in der Handlungs- wie auch in der Übergangsphase	160
3.2	Führungsstil bzw. -verhalten sind inadäquat	165
3.3	Die Führungsstruktur ist unklar oder unangemessen	170
3.4	Diagnose der Teamführung	173
	Schritt 4: Zieldimensionen auswählen und Ziele setzen	175
	Schritt 5: Lösungen identifizieren	175
5.1	Führungskräftecoaching	176
5.2	Führungskräfte training	177
5.3	360-Grad-Feedback	178
IX	Organisationales Lernen durch Teamlernen	180
	Was ist Organisationales Lernen und wie entsteht es?	181
	Ein Modell für Organisationales Lernen	181
	Schritt 1: Aktuelle Situation beschreiben	190
	Schritt 2: Kernproblem(e) identifizieren	193
	Schritt 3: Ursachenanalyse	193
3.1	Teams verfügen über keine klaren Ziele für ihren Beitrag zum Organisationalen Lernen	194
3.2	Mangel an Team-Aktivitäten zur Verknüpfung von Teamlernen und Organisationalem Lernen	201
3.3	Diagnose des Teambeitrags zu OL	206
	Schritt 4: Zieldimensionen auswählen und Ziele setzen	208
	Schritt 5: Lösungen identifizieren	209
5.1	Angabe von Zielen für das Team, um zu OL beizutragen	209
5.2	Spezifikation von Aktivitäten des internen und externen Teamlernens	213

X	Anforderungskatalog für systematische Teamentwicklungsmaßnahmen	218
1	Was sind Teamentwicklungsmaßnahmen (TEM)?	219
1.1	Systematische Teamentwicklungsmaßnahmen und der Problemlösungszyklus	219
1.2	Was Teamentwicklungsmaßnahmen nicht sind	221
2	Entwicklung des TEM-Inhalts mithilfe der Schritte 1 bis 4 des Problemlösungszyklus: Bedarfspezifikation	222
3	Veränderungen in Angriff nehmen: Empfehlungen für die Gestaltung einer logischen Vorgehensweise der Schritte 5 bis 9	226
3.1	Identifizierung von Lösungen in unterschiedlichen Domänen	226
3.2	Umsetzung von Lösungen für die Teamentwicklung	227
3.3	Mechanismen, die Teams bei ihrer Entwicklung durch TEM unterstützen	242
3.4	Empfehlungen für die Gestaltung von TEM	244
4	Planung (Schritt 6) und Implementation der TEM (Schritt 7)	248
5	Evaluieren (Schritt 8)	249
6	Abschluss der TEM (Schritt 9)	250
XI	Effektivität von Teams im Zeitverlauf	252
1	Teamentwicklung im Zeitverlauf: Verschiedene Modelle dafür, wie Teams sich entwickeln	252
2	Teamentwicklung durch Feedback, Interventionen, Anpassung im Team und systematisches Monitoring	254
2.1	Wie Aspekte der Teameffektivität (Output) als zweiter Input die Teamentwicklung vorantreiben	254
2.2	Teamentwicklungsmaßnahmen in einer zeitlichen Perspektive	255
3	Das Monitoring des zeitlichen Verlaufs von Teamarbeit	259
4	Unsere Botschaften	262
	Literaturangaben	265