

Inhaltsverzeichnis

1 Teams – das Allheilmittel?	9
Team – Ausdruck für Artenvielfalt.....	11
Sogar Teams können nicht alles – was können sie?	18
Fünf Komplikationen, mit denen man rechnen muss	21
Eingespant zwischen Umfeld und Person.....	26
Ergebnisse aus der Forschung	28
Die Grundspannung: Organisation – Team.....	28
Arten von Teams	33
Zur Verbreitung von Teamarbeit	35
Virtuelle Teams – Erfolg ohne Grenzen?	36
Kultur als Rahmenbedingung – auch für Teamarbeit	39
Ein Resümee: Teams nie – Teams immer	42
2 Gut Ding braucht Weile – Start und Entwicklung von Teams	43
Die Weichen richtig stellen	46
Teamentwicklung	50
Die Risiken der Teamentwicklung	59
Ergänzungen aus der Forschung	63
Der Anfang: Kick-off, Startklausur, Formierung	63
Teamentwicklung: Phasen und Passagen	66
Übergänge und Schlüsselereignisse	69
Teams brauchen unbedingt	72
3 Das Innenleben – Wie funktionieren die Prozesse in Teams	74
Arbeitsteilung und Rollen	77
Vorgesetzte – Leiter – Leitung	81
Verpflichtung, Engagement und Gruppenzusammenhalt	89
Balance zwischen innen und außen	96
Ergänzungen aus der Forschung	98
Rollen	100
Zur Leitungsfunktion	103

Inhaltsverzeichnis

Was fördert, was beeinträchtigt Verpflichtung und Engagement?	105
Gruppenzusammenhalt	111
Vier Kernthemen der Funktionsweise von Teams	112
4 Wer darf, wer soll, wer muss mitmachen?.....	114
Wie viele Personen dürfen in ein Team?.....	116
Drei Konstruktionsprinzipien zur Team-Zusammensetzung	121
Team-Zusammensetzung nach Eigenschaften von Personen	121
Team-Rollen als Entscheidungskriterium	124
Der Ressourcen-Ansatz	126
Die Auswahl der Teamleitung	129
Verschwiegene Themen bei der Teamzusammensetzung	133
Wer mitmacht, kann profitieren	134
Lohnt sich der Einsatz?	137
Forschungsergebnisse zu Fragen der Teamzusammensetzung	140
Die angemessene Mischung bringt's	141
Auswirkungen des Umfelds	143
Klein – aber fein	145
Zur Entscheidung: mitmachen oder nicht?	147
Finanzielle Anreize – ein Reizthema	148
Regeln für die Zusammensetzung von Teams	149
5 Arbeitsmethoden und Arbeitstechniken.....	151
Unterschiedliche Ziele verlangen verschieden Methoden	152
Harte Arbeit – weiche Methoden	153
Methoden nach Teamphasen	156
Die Vielfalt der Methoden: ein Überblick	158
Methoden zur Bearbeitung des Inhalts	159
Methoden zur Organisation des Arbeitsprozesses	182
Methoden zur Optimierung der Begleitprozesse	192
Arbeitsmethoden als wichtige Erfolgsfaktoren für Teams	197
6 Projekte	199
Zum Grundverständnis	199

Die Verbindung Projekt/Organisation	202
Ein Beispiel: Von der Aktennotiz zur Projektarbeit – und wieder zurück	207
Projekte auf der Zeitachse betrachtet	210
Sichtbarer und unsichtbarer Projekterfolg	215
Risikomanagement	218
Tue Gutes und rede darüber	223
Erfahrungen und Ergebnisse aus der Forschung	227
Zum Erfolg von Projekten.....	227
Gibt es die kritischen Erfolgsfaktoren?	231
Erfolg braucht Risiko	232
Kein Erfolg ohne Unsicherheit.....	234
Versuche der Erfolgsmessung	237
Was sind die Rosenstöcke in den Weingärten?	244
Grenzüberschreitungen.....	247
Zusammenfassung	252
7 Erfolg fördern – ein Teammodell	254
Faktoren, die den Erfolg eines Teams bestimmen	255
Das Wechselspiel der Einflussgrößen – ein Sensitivitätsmodell	256
Was beeinflusst den Erfolg eines Teams nachhaltig – und ohne zu große Risiken?	257
Wodurch kann der Erfolg eines Teams gepusht werden?	258
Was weist frühzeitig auf eine Gefährdung des Erfolgs hin?.....	261
Woran soll man nicht rütteln, wenn das Team seine Arbeit aufgenommen hat?	262
Wer kann den Teamerfolg wodurch fördern?.....	263
Checklisten	270
1. Teams – ja oder nein?.....	271
2. Teamzusammensetzung: Wer soll ins Team?	275
3. Startklausur von Projekten	279
4. Auftragsklärung.....	283
5. Kontraktmanagement	287

Inhaltsverzeichnis

6. Team- und Projekterfolg.....	290
6.1 Beurteilung der Erfolgsfaktoren.....	291
6.2 Projektnutzen: Vorschau und Bilanz	292
7. Leitung von Sitzungen	294
8. Reflexion: Feedback und Standortbestimmung	298
8.1 Anleitung für Feedback.....	299
8.2 Einschätzung der Stimmung im Team.....	301
8.3 Einschätzung der Gruppeneffektivität.....	303
8.4 Kurzdiagnose der Gruppenarbeit.....	304
Verzeichnis der zitierten Literatur	307
Index	321