

# Erfolgreiche Teams

Teams richtig einsetzen,  
fördern und führen

von

Stefan Titscher  
Markus Stamm

L<sup>#</sup>nde  
*international*

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Teams - das Allheilmittel?</b> .....	9
Team - Ausdruck für Artenvielfalt.....	11
Sogar Teams können nicht alles - was können sie?.....	18
Fünf Komplikationen, mit denen man rechnen muss.....	21
Eingespannt zwischen Umfeld und Person.....	26
<b>Ergebnisse aus der Forschung</b> .....	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
<b>2 Gut Ding braucht Weile - Start und Entwicklung von Teams</b> ..... /	43
Die Weichen richtig stellen.....	46
Teamentwicklung.....	50
Die Risiken der Teamentwicklung.....	59
<b>Ergänzungen aus der Forschung</b> .....	63
Der Anfang: Kick-off, Startklausur, Formierung.....	63
Teamentwicklung: Phasen und Passagen.....	66
Übergänge und Schlüsselereignisse.....	69
Teams brauchen unbedingt.....	72
<b>3 Das Innenleben - Wie funktionieren die Prozesse in Teams</b>	74
Arbeitsteilung und Rollen.....	77
Vorgesetzte - Leiter - Leitung.....	81
Verpflichtung, Engagement und Gruppenzusammenhalt.....	89
Balance zwischen innen und außen.....	96
<b>Ergänzungen aus der Forschung</b> .....	98
Rollen.....	100
Zur Leitungsfunktion.....	103

Was fordert, was beeinträchtigt Verpflichtung und Engagement?.....	105
Gruppenzusammenhalt.....	111
Vier Kernthemen der Funktionsweise von Teams.....	112
<b>4 Wer darf, wer soll, wer muss mitmachen?.....</b>	<b>114</b>
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 Teambzusammensetzung.....	133
Wer mitmacht, kann profitieren.....	134
Lohnt sich der Einsatz?.....	137
<b>Forschungsergebnisse zu Fragen der Teambzusammensetzung</b> .....	<b>140</b>
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
<b>5 Arbeitsmethoden und Arbeitstechniken.....</b>	<b>151</b>
Unterschiedliche Ziele verlangen verschiedenen Methoden.....	152
Harte Arbeit - weiche Methoden.....	153
Methoden nach Teamphasen.....	156
Die Vielfalt der Methoden: einüberblick.....	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
<b>6 Projekte.....</b>	<b>199</b>
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
<b>Erfahrungen und Ergebnisse aus der Forschung</b> .....	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
<b>7 Erfolg fördern - ein Teammodell</b> .....	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 fordern?.....	263
<b>Checklisten.....</b>	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
<b>Verzeichnis der zitierten Literatur.....</b>	<b>307</b>
<b>Index.....</b>	<b>321</b>