

Annika Lantz, Daniela Ulber, Peter Friedrich

Effektive Teamarbeit

Probleme erkennen, einschätzen und lösen

Verlag W. Kohlhammer

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 Routine- aufgaben 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 Anpassungsvermögendes 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	Führungskräftetraining.....	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 Teamentwicklungs-	
	maßnahmen	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: Bedarfsspezifikation	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