

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort der Herausgeber</b> .....	5
<b>Vorwort</b> .....	7
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	11
<b>Kapitel 1</b> .....	13
<b>Grundlagen der Teamarbeit</b> .....	15
1.1    Teambegriff und Teammerkmale .....	16
1.2    Spezielle Teamarten .....	28
1.2.1    Arbeitsteams .....	30
1.2.2    Kontroll- und Untersuchungsteams .....	31
1.2.3    Hochleistungsteams .....	32
1.2.4    Verhandlungsteams .....	34
1.2.5    Entscheidungsteams .....	35
1.2.6    Innovationsteams .....	38
1.3    Teaming als Motor einer lernenden Organisation .....	40
1.3.1    Teaming in innovativen Organisationskonzepten .....	41
1.3.2    Dynamische Fähigkeiten: Innen- und Außenorientierung verbinden .....	43
1.3.3    Ambidextrie: Exploration und Exploitation gleichzeitig .....	47
1.3.4    Grundformen der Kompetenz- und Lernsteuerung in Teams .....	51
1.4    Ganzheitlich-dynamisches Erklärungsmodell der Teamarbeit...	62
<b>Kapitel 2</b> .....	69
<b>Erfolgsfaktoren der Teamarbeit</b> .....	71
2.1    Teamführung .....	73
2.1.1    Inhaltliche Grundsätze und Verankerungsoptionen .....	73
2.1.2    Teamgröße .....	81
2.1.3    Teamzusammensetzung .....	86
2.2    Basisprozesse in Teams .....	121

2.2.1	Reflektieren .....	124
2.2.2	Kommunizieren .....	134
2.2.3	Koordinieren .....	138
2.2.4	Feedback geben .....	142
2.2.5	Probleme lösen .....	145
2.2.6	Konflikte bewältigen .....	147
2.2.7	Sich gegenseitig unterstützen .....	152
2.2.8	Entscheiden .....	157
2.2.9	Die Kontakte zur Außenwelt steuern (team boundary spanning) .....	163
2.3	Teamlernen .....	173
2.3.1	Definition und Grundelemente .....	173
2.3.2	Cross Training: Gegenseitiges Wissen aufbauen .....	176
2.3.3	After Action Review: Wissen aktualisieren .....	180
2.3.4	Action Learning: Kreativ sein und aus Fehlern lernen ...	186
<b>Kapitel 3</b>	.....	<b>193</b>
<b>Gepunkte und ungeplante Entwicklungen der Teamarbeit</b>	.....	<b>195</b>
3.1	Erkenntnisphilosophische Vorbemerkung .....	196
3.2	Teamkognitionen – Dynamische Denkmuster .....	198
3.2.1	Teamwissen .....	200
3.2.2	Situationswissen .....	202
3.3	Teamemotionen – Dynamische Gefühlsmuster .....	204
3.3.1	Teamstimmungen .....	205
3.3.2	Teamgeist .....	209
3.4	Teamhierarchien – Dynamische Einflussmuster .....	217
3.4.1	Sympathiebasierte Beziehungsstruktur .....	218
3.4.2	Machtbasierte Rangstruktur .....	222
3.5	Teamreifung – Dynamische Entwicklungsmuster .....	235
3.5.1	Das Modell von Tuckman .....	236
3.5.2	Das Modell von Gersick .....	239
3.5.3	Das Modell von Rickards und Moger .....	240
<b>Kapitel 4</b>	.....	<b>243</b>
<b>Resümee</b>	.....	<b>245</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	.....	<b>249</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	.....	<b>277</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Ausgewählte Zitate zur Teamarbeit .....	17
Abb. 2: Ausgewählte Teamdefinitionen .....	18
Abb. 3: Interdependenzmuster in Teams .....	21
Abb. 4: Teamarten und Lernmodus .....	29
Abb. 5: Unterschiedliche Teamarten und Beispiele .....	30
Abb. 6: Innovationsarten .....	40
Abb. 7: Die beiden grundlegenden Lernmuster .....	49
Abb. 8: Exploitations- und explorationsähnliche Verhaltensmuster .....	49
Abb. 9: Varianten des Multiskilling .....	54
Abb. 10: Bestandteile transaktiven Wissens .....	60
Abb. 11: Das Input-Prozesse-Output-Modell der Teamarbeit .....	63
Abb. 12: Überblick über die wichtigsten Input-, Prozess- und Outputgrößen ...	64
Abb. 13: Ganzheitlich-dynamisches Teammodell .....	66
Abb. 14: Schlüsselprozesse der Teamführung .....	75
Abb. 15: Transaktionale vs. transformationale Führung .....	77
Abb. 16: Ambidextere Führungsmuster .....	79
Abb. 17: Führungsformen in Teams .....	81
Abb. 18: Anzahl der Kommunikationspartner und Kommunikationsmöglichkeiten .....	82
Abb. 19: Governanacestruktur in der Großprojektsteuerung .....	85
Abb. 20: Auswahlkriterien bei der Teamzusammenstellung .....	87
Abb. 21: Verhaltensmuster bei Leistungsunterschieden .....	93
Abb. 22: Die fünf großen Persönlichkeitsdimensionen (»Big Five«) .....	105
Abb. 23: Emotionale Intelligenz bei Führungskräften .....	108
Abb. 24: Die drei wichtigsten Rollendimensionen in der Teamarbeit .....	117
Abb. 25: Aufgaben- und Beziehungsprozesse nach McGrath .....	122
Abb. 26: Die drei Hauptaktivitäten von Teams .....	123
Abb. 27: Die wichtigsten Teamprozesse .....	125
Abb. 28: Gestaltungsfelder der Teamreflexivität .....	133
Abb. 29: Die drei klassischen Interdependenzformen nach Thompson .....	141
Abb. 30: Zusammenhang zwischen Konflikttypen und Teamerfolg .....	149
Abb. 31: Serviceorientierung in Teams .....	154
Abb. 32: Die vier grundlegenden Umweltstrategien eines Teams .....	165
Abb. 33: Die drei Stufen von Cross Training .....	176
Abb. 34: Qualifizierungsmatrix .....	178

Abb. 35: Ablauf eines After Action Review .....	182
Abb. 36: Der After Action Review als Lernzyklus .....	184
Abb. 37: Der Weg zum Erfolg .....	192
Abb. 38: Dynamische Denkmuster in Teams .....	199
Abb. 39: Dynamische Gefühlsmuster in Teams .....	205
Abb. 40: Das Stimmungsrad .....	207
Abb. 41: Vereinfachte Darstellung eines Soziogramms .....	221
Abb. 42: Das rangdynamische Modell nach Schindler .....	224
Abb. 43: Das erweiterte Modell von Tuckman .....	236
Abb. 44: Das Teamentwicklungsmodell von Gersick .....	240
Abb. 45: Das Modell von Rickards und Moger .....	241