

Inhaltsübersicht

Einleitung	XIII
Kapitel 1: Die Gruppe und das Team	1
1.1 Was ist eine Gruppe und was ist ein Team?	2
1.2 Sieben Merkmale eines Teams	3
1.3 Exkurs: Selbstorganisation und Selbststeuerung – zum Gebrauch der Begriffe	20
1.4 Teams in Organisationen – ein kurzer Rückblick	21
1.5 Die Wirkung der Gruppe auf die Arbeitsleistung: Was die Forschung sagt	37
Kapitel 2: Die Studie	45
2.1 Studiendesign: eine forschende Haltung einnehmen	45
2.2 Fünf Forschungsaufgaben: ein teamdiagnostischer Zugang	48
2.3 Führung: Führungskräfte reflektieren ihr Tun in der Selbstorganisation	52
2.4 Auswertung	52
2.5 Evaluationsworkshops	53
Kapitel 3: Unsere Partnerorganisationen	55
3.1 Die Partnerorganisationen	55
3.2 Inspiration und Modelle auf dem Weg in die Selbst- organisation: Teamarbeit in den Ansätzen der neuen Arbeitswelt	81
3.3 Entscheiden in der Selbstorganisation heißt entscheiden in Gruppen und Teams	91

Kapitel 4: Die Unterschiedlichkeit der Teams und die verbindende Kultur der Selbstorganisation	97
4.1 Die untersuchten Teams in neun Steckbriefen	98
4.2 Teamkultur in der Selbstorganisation	111
 Kapitel 5: Die sechs Teamaufgaben der Selbstorganisation	 119
5.1 Mit den Außengrenzen umgehen	120
5.2 Den Zusammenhalt wahren und für Kontinuität sorgen . .	133
5.3 Der Zusammenarbeit eine Form geben	143
5.4 Führungsaufgaben verteilen und mit Führung umgehen . .	153
5.5 Mitgliedern als Personen einen Platz bieten	161
5.6 Reflexion – Lernen aus den eigenen Erfahrungen	167
 Kapitel 6: Führung, die stärkt statt stört – Herausforderungen an die Führung in der Selbstorganisation . . .	 181
6.1 Führen oder folgen?	181
6.2 Wie kann Führung in der Selbstorganisation gelingen? . .	183
 Kapitel 7: Auf dem Weg zum Erfolg – Teams in der Selbstorganisation initiieren, entwickeln und beraten . . .	 201
7.1 Sich selbst organisierende Teams in einer Organisation initiieren	202
7.2 Als sich selbst organisierendes Team seinen Weg finden – die sechs Teamaufgaben als Analyserahmen . . .	205
 Literatur	 221

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	XIII
Kapitel 1: Die Gruppe und das Team	1
1.1 Was ist eine Gruppe und was ist ein Team?	2
1.2 Sieben Merkmale eines Teams	3
1. Das Team ist eine eigene Art soziales System und keine Organisation	4
2. Jedes Team entwickelt seine eigene, individuelle Ord- nung – History matters	6
3. Das Team tut, was es tut, in Auseinandersetzung mit seiner Umwelt	7
4. Dem Team stellen sich drei grundlegende Aufgaben ..	8
5. Das Team balanciert zwischen Stabilität und Dynamik, zwischen Kontinuität und Veränderung	10
6. Das Team durchläuft unterschiedliche Phasen	11
7. Das Team braucht drei Formen der Leitung/Steuerung	15
1.3 Exkurs: Selbstorganisation und Selbststeuerung – zum Gebrauch der Begriffe	20
1.4 Teams in Organisationen – ein kurzer Rückblick	21
Die Entdeckung des Teams – seine Wirkung auf die Arbeitsleistung und das Arbeitsverhalten	22
→ Aus der psychologischen Forschung: Hawthorn-Effekt	23
Das Team als Mittel zur Humanisierung und Demokrati- sierung der Arbeitswelt	24
Selbstorganisation als politisches Programm: Selbst- statt Fremdbestimmung	26
Die Gruppe als Rationalisierungsmittel	29
Projektmanagement: die (Projekt-)Gruppe als Hilfsmittel für die Hierarchie	33
Vom Projekt zum agilen Team	36

1.5 Die Wirkung der Gruppe auf die Arbeitsleistung: Was die Forschung sagt	37
Teamarbeit eignet sich für bestimmte Aufgaben und für andere nicht	37
Die Wirkung von Diversität und Heterogenität	39
Die Bedeutung des Nachdenkens und Sprechens über das eigene Tun – Reflexivität	41
Kapitel 2: Die Studie	45
2.1 Studiendesign: eine forschende Haltung einnehmen	45
2.2 Fünf Forschungsaufgaben: ein teamdiagnostischer Zugang	48
Erste Forschungsaufgabe: ein Bild zum Überblick – die innere Ordnung des Teams	48
Zweite Forschungsaufgabe: Die Geschichte spielt eine Rolle – die Lebenslinien der Teams	49
Dritte Forschungsaufgabe: Worüber wird gesprochen, worüber nicht? – thematische Grenzen	50
Vierte Forschungsaufgabe: Der Handlungsspielraum – Was entscheidet das Team? Wo sind Sie einbezogen? Was wird außerhalb des Teams entschieden?	51
Fünfte Forschungsaufgabe: Wo fängt das Team an, wo hört es auf? – Außengrenzen	51
2.3 Führung: Führungskräfte reflektieren ihr Tun in der Selbstorganisation	52
2.4 Auswertung	52
2.5 Evaluationsworkshops	53
Kapitel 3: Unsere Partnerorganisationen	55
3.1 Die Partnerorganisationen	55
Saint-Gobain Bearings – „Bald gibt es keine Chefs mehr!“	55
Audi Business Innovation GmbH – Safe enough to try? ..	61
Deutsche Telekom IT GmbH – vom Penner zum Renner ..	65
dimeto GmbH – von der Erfindung zum Unternehmen ...	71
Lilly Deutschland GmbH – frei und ungebunden	73
Gemeinsamkeiten auf dem Weg in die Selbstorganisation	79

3.2	Inspiration und Modelle auf dem Weg in die Selbstorganisation: Teamarbeit in den Ansätzen der neuen Arbeitswelt	81
	Holacracy	81
	Reinventing Organisations und die Augenhöhe-Filme ...	84
	Agile Arbeitsformen und Scrum	86
	Methoden	88
	KANBAN	88
	Gewaltfreie Kommunikation	88
	„Clear the air“ als Meetingformat	89
	Feedback als Methode des sozialen Lernens	90
3.3	Entscheiden in der Selbstorganisation heißt entscheiden in Gruppen und Teams	91
	Entscheiden in Gruppen	92
	Das Prinzip der Einstimmigkeit	92
	Das Prinzip der Mehrheitsentscheidung	93
	Das Prinzip der eigenmächtigen Entscheidungen	94
	Das Prinzip der gestuften Entscheidungsverfahren ...	94
	Das Konsentprinzip	95
Kapitel 4: Die Unterschiedlichkeit der Teams und die verbindende Kultur der Selbstorganisation		97
4.1	Die untersuchten Teams in neun Steckbriefen	98
	Team 1: „Da ist endlich jemand, der sich kümmert!“	98
	Team 2: „Es geht mehr als man denkt – es macht tierisch Bock, das auszuprobieren!“	100
	Team 3: „Wir waren die Ersten und haben das eigentlich schon vorher praktiziert.“	102
	Team 4: „Das muss man wollen – eine Sache von Grund auf aufzubauen.“	103
	Team 5: „Also haben wir einfach entschieden, es macht mehr Sinn zusammenzusitzen.“	104
	Team 6: „Diese Großprojekte, die da Last auf das System bringen, die haben immer mehr Stress ausgeübt als irgendetwas an Organisation.“	105
	Team 7: „Also da ist ... eine 180-Grad-Wendung in dem, wie wir jetzt arbeiten.“	107
	Team 8: „Wenn’s nicht funktioniert – sowohl projektmäßig als auch organisatorisch –, dann ändern wir es eben in ein paar Monaten wieder.“	108

Team 9: „Im Basistraining fragen wir immer: ‚Wer von euch hat schon mal einen Check-in/Check-out gemacht?‘ Und wenn dann 90–95 % der neuen Kolleg:innen mit diesem Element schon vertraut sind, dann bedeutet das, dass definitiv bei allen was hängen bleibt. Das ist sehr schön zu sehen!“	109
4.2 Teamkultur in der Selbstorganisation	111
→ Aus der psychologischen Forschung: Fundamentaler Attributionsfehler	112
→ Aus der psychologischen Forschung: Das Change-Modell von Kurt Lewin	115
Kapitel 5: Die sechs Teamaufgaben der Selbstorganisation	119
Das Modell der sechs Teamaufgaben der Selbstorganisation	119
5.1 Mit den Außengrenzen umgehen	120
Unterschiedliche Grade der Selbstorganisation	121
Koexistenz von Hierarchie und Selbstorganisation ist möglich.	125
Drei Typen von Konflikten an den Außengrenzen	125
1. Die Auseinandersetzung um den Grad der Selbstbestimmung	126
2. Horizontale Konflikte mit kooperierenden Teams	127
3. Selbstbestimmt, aber möglicherweise bedeutungslos: die Grenzen zwischen den „Parallelwelten“	129
Zur Psychologie der Intergruppenkonflikte	130
→ Aus der psychologischen Forschung: Das Minimal Group Paradigma (Ingroup/Outgroup)	131
→ Aus der psychologischen Forschung: Die Theorie der Sozialen Identität	131
5.2 Den Zusammenhalt wahren und für Kontinuität sorgen	133
Erfolg als Höhepunkt – Fremdsteuerung als Tiefpunkt	135
→ Aus der psychologischen Forschung: Selbstwertdienliche Attribution	137
Heterogenität und Ungleichheit als größte Herausforderungen	137
5.3 Der Zusammenarbeit eine Form geben	143
Die Konzepte der selbstorganisierten Teamarbeit	144
Die Besprechungsformate	145

Entscheidungen treffen	149
→ Aus der psychologischen Forschung: Verfahrensge- rechtigkeit	149
5.4 Führungsaufgaben verteilen und mit Führung umgehen ..	153
Führung organisieren	155
Geführt werden	157
1. Brennglas oder Schatten spenden	157
2. Wünsche frustrieren oder erfüllen	158
3. Anwesend oder abwesend sein	159
5.5 Mitgliedern als Personen einen Platz bieten	161
Zeige dich als Mensch! Du bist als Person interessant ..	162
Tu was, um dich wohlfühlen! Du hast hier einen Platz ..	163
Kümmere dich um deine Zugehörigkeit! Du wirst ge- braucht	164
5.6 Reflexion – Lernen aus den eigenen Erfahrungen	167
Das Konzept der thematischen Grenzen	168
Worüber wird in den Teams gesprochen und worüber nicht	171
Die Gemeinschaft, in der man Vieles teilt	171
Das Team als Selbsterfahrungsgruppe	173
Kollegiale Kritik ist ein sensibles Thema	174
Dampfkesselprinzip – Reflexion der Führungsrollen ...	175
„Feedback lernen wir gerade“	175
Worüber nicht gesprochen wird	176
Die Reflexivität der Teams	177
 Kapitel 6: Führung, die stärkt statt stört – Heraus- forderungen an die Führung in der Selbstorganisation ...	 181
6.1 Führen oder folgen?	181
6.2 Wie kann Führung in der Selbstorganisation gelingen? ..	183
Hart nach außen: das Team vor der Organisation und ihrer vereinnahmenden Dynamik schützen	184
Funktion 1: Den Raum halten	185
Funktion 2: Die feindliche Übernahme verhindern	186
Funktion 3: Mit Nichtwissen umgehen	186
Funktion 4: Eigene Mitarbeiter:innen in ihrer Außenwir- kung unterstützen	187

Zart nach innen: den schmalen Grat finden zwischen zu viel und zu wenig Kontakt mit dem Team	188
Funktion 1: Klaren Rahmen setzen	188
Funktion 2: Erwartung nach Führung und Entscheidung zurückweisen	190
Funktion 3: Verantwortung für das Team und die Einzelnen nicht aufgeben	191
Funktion 4: Aushalten – durchhalten	194
Ehrlich mit sich: Was mache ich und wie geht es mir? ...	196
Herausforderung 1: Macht abgeben – was heißt das für mich?	196
Herausforderung 2: Abschied nehmen von Kontrolle und dem eigenen Perfektionismus	197
→ Aus der psychologischen Forschung:	
Ambiguitätstoleranz	198
Herausforderung 3: Selbstreflexion und Feedback	200
 Kapitel 7: Auf dem Weg zum Erfolg – Teams in der Selbstorganisation initiieren, entwickeln und beraten ...	 201
7.1 Sich selbst organisierende Teams in einer Organisation initiieren	202
Freiheitsgrade der Selbstorganisation dürfen unterschiedlich groß sein	203
Rahmenbedingungen können den Zusammenhalt stärken oder gefährden	205
7.2 Als sich selbst organisierendes Team seinen Weg finden – die sechs Teamaufgaben als Analyserahmen ...	205
Aufgabe 1: Mit der Außengrenze umgehen	207
Aufgabe 2: Den Zusammenhalt wahren und für Kontinuität sorgen.	208
Aufgabe 3: Der Zusammenarbeit eine Form geben – Besprechungen und Entscheidungen	210
Aufgabe 4: Führung verteilen und mit Führung umgehen .	213
Aufgabe 5: Mitgliedern als Personen einen Platz bieten .	214
Aufgabe 6: Reflexion – Lernen aus den Erfahrungen als Team.....	217
 Literatur	 221