

Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Aus Einzelnen ein Team formen	15
Teil 1: Von der Theorie hin zur Praxis	17
1 Der Blick aufs Ganze und die Sichten aufs Team	23
1.1 Die Teaming-Matrix	24
1.2 Ein Streifzug durch die Teamtheorie	26
1.3 Eine kleine informelle, nicht-empirische Erhebung	28
1.4 Arbeiten im Kontinuum	31
1.5 Zugang zur Teamarbeit	33
2 Das Team – die operative Einheit	35
2.1 Ein strukturierter Blick auf das Operative	35
2.2 Arbeiten im Team	36
2.3 Das strategische Gerüst der Teamarbeit	38
2.4 Agilität – nicht mehr und nicht weniger	39
2.5 Teamarbeit und moderne Projektwirtschaft	41
2.6 Hybride Arbeitswelt – die neue Teamwirklichkeit	42
2.7 Das Team als organischer Unternehmensbestandteil	44
3 Teambildung und Teamentwicklung – der Weg zur Teamführung	47
3.1 Teambildung	48
3.2 Teamentwicklung	49
3.3 Teamführung	51
3.4 Teamdynamik	53
3.5 Das Team als organisatorische Einheit	55
4 Modern Teaming und New Work	57
4.1 Was macht die neue Arbeitswelt aus?	57
4.2 Wie lassen sich Teams von anderen Formen der Zusammenarbeit abgrenzen? ..	59
4.3 Formen und Arten von Teams	60
4.4 Teamorganisation und New Work	61
4.5 Produktivität statt Overhead	63
4.6 Handlungsorientierung und Flexibilisierung	64
4.7 Mitarbeiterorientierung – den Wert schätzen lernen	65
4.8 Transformation: Auf in eine neue Ära!	66
4.9 Mobiles Arbeiten – eine Zukunftsform	68
4.10 Agilität in der hybriden Arbeit	69
4.11 Mit und durch Teams in die Zukunft	71

Teil 2: Das Team als Unternehmens- und Zukunftsmotor	75
5 Ausgewählte Sichten aufs Team	79
5.1 Säulen der Teambildung und Teamarbeit	79
5.2 Bausteine der Teambildung	81
5.3 Kybernetik im Team	82
5.4 Linien der Teamentwicklung	83
5.5 Psychologie – das volle Programm	84
5.5.1 Psychologisches Moment	85
5.5.2 Teampsychologie	86
5.5.3 Mitarbeiterpsychologie	87
5.5.4 Motivation – Basis allen Tuns	88
5.6 Zugehörigkeit – die emotionale Teamseite	90
6 Schritt für Schritt hin zur Teambildung und Teamentwicklung	93
6.1 Teamprozesse	93
6.2 Von der Kooperation zum Kollektiv	96
6.3 Wissen als Entwicklungsfaktor	97
6.4 Die Trias der Teamentwicklung	98
6.5 Vorbilder geben Orientierung	99
6.6 Zielbewusstsein kultivieren	100
6.7 Gemeinsam vorangehen	101
7 Der Weg zur Teamführung	103
7.1 Führen nach und mit Zielen	103
7.2 Faustformel allen Handelns: Aufwand, Nutzen, Mehrwert	105
7.3 Prozesse und Kosten im Griff	106
7.4 Das Miteinander fördern	107
7.5 Kommunizieren, verstehen – und handeln	108
7.6 Selbstorganisation fördern und Wissenstransfer begünstigen	109
7.7 Anreize geben, Bewegung schaffen und Zukunft gestalten	110
7.8 Herausforderung Zukunft	111
8 Kommunikation im Team – von sprachlos bis beredt	113
8.1 Behauptungen von Tatsachen trennen	114
8.2 Durch Sprechen zum Handeln bewegen	115
8.3 Überzeugen statt überreden	116
8.4 Mit Reden führen – mit Reden Lösungen finden	117
8.5 Umgang mit teamfeindlichem Verhalten	118
8.6 Kritikfähigkeit als Teil der kommunikativen Kompetenz	120
8.7 Konflikte zur Sprache bringen	121
8.8 Gesprochene und geschriebene Sprache	122

8.9	Bedeutung und Tragweite des Redens erkennen	123
9	Bausteine der Teamentwicklung	125
9.1	Eck- und Orientierungspunkte als Wegweiser	126
9.1.1	Strategie- und Zielbildung	126
9.1.2	Zusammenfinden – am Anfang war die Gruppe	127
9.1.3	Ziele finden und bestimmen	128
9.1.4	Mit Erwartungen von außen umgehen	129
9.1.5	Operationalisieren – mehr als ein Fremdwort	130
9.1.6	Sicherheit finden – Sicherheit aufrechterhalten	131
9.1.7	Ein starkes Fundament als Zukunftsgarant	135
9.2	Grundbausteine der Teamarbeit	135
9.2.1	Respekt haben, Respekt aufbauen	136
9.2.2	Rücksicht nehmen, Rücksicht einfordern	137
9.2.3	Vertrauensbildende Maßnahmen	138
9.2.4	Mitarbeiter steuern	139
9.2.5	Verantwortung übergeben	140
9.2.6	Mitnehmen statt Führen – der demokratische Stil	141
9.2.7	Rollendefinition und Rollenverteilung	142
9.2.8	Flexibilität und Rollenwechsel	143
9.2.9	Veränderungsbereitschaft und Zukunftsgestaltung	144
9.2.10	Disziplin zum Erfolgsmittel machen	145
9.3	Kommunikation als Basis für ein lebendiges Team	146
9.3.1	Kommunikation im Team – vielfältiger denn je	147
9.3.2	Stille Post vermeiden	148
9.3.3	Persönlich und zielgruppenkonform kommunizieren	149
9.3.4	Austausch als Rückmeldesystem	149
9.3.5	Mit Fragen führen	150
9.3.6	Zuhören als Herausforderung	152
9.3.7	Sachlichkeit als Richtschnur	152
9.3.8	Empathie zeigen	154
9.3.9	Perspektive wechseln	155
9.3.10	Vereinbarungen treffen	156
9.4	Zusammenarbeiten, zusammenhalten und weiterkommen	157
9.4.1	Integration, Homogenisierung und Nutzbarkeit von Heterogenität	158
9.4.2	Profiling und optimaler Einsatz der Teammitglieder	159
9.4.3	Delegation und Verantwortung	163
9.4.4	Selbstorganisation zulassen und unterstützen	164
9.4.5	Einstellung bewusst machen – Einstellung ändern	165
9.4.6	Mit eigenen und fremden Schwächen umgehen	166
9.4.7	Positive Stimmung durch positive Einstellung	167
9.4.8	Ein gutes Arbeitsklima schaffen	168

9.4.9	Wie Teamgeist entsteht	169
9.4.10	Teamkultur aufbauen und pflegen	173
9.4.11	Teammotivation: Leistung und Anreize im Team	173
9.4.12	Potenziale fördern	175
9.5	Teamsteuerung in kritischen Situationen	176
9.5.1	Kritikfähigkeit – Übung macht den Meister	176
9.5.2	Konflikte: Probleme und Problemlösung im Team	177
9.5.3	Fehler – ein Zeichen von Handeln	180
9.5.4	Probleme lösen im Tagesgeschäft	181
9.5.5	Kritische Distanz als Lösungsmittel	182
9.5.6	Ungleiche Lastenverteilung	184
9.5.7	Prägende Teammomente	185
9.6	Wertschöpfung und Wettbewerb	186
9.6.1	Diversität fördern – Vielfalt führen	187
9.6.2	Gütekriterien der (Team-)Arbeit entwickeln	188
9.6.3	Leistungspotenziale erfassen	189
9.6.4	Leistungen vergleichen – eine heikle Sache	190
9.6.5	Wettbewerb: Stimulans oder kontraproduktiv?	191
9.6.6	Leistungen bewerten	192
9.7	Wertschöpfung zwischen Kapital und Kosten	193
9.7.1	Wertschöpfungsprozess	194
9.7.2	Kostenbewusstsein: Mehrwert entscheidet	195
9.7.3	Bedarf – kein Spielball für den Eigennutz	196
9.7.4	Budgetverantwortung – alle machen mit	197
9.7.5	Personalentwicklung als Bewegung	198
9.8	Virtualisierung, hybride Formate und New Work	200
9.8.1	Teambesprechung – ein Exkurs	201
9.8.2	Vom Teamportal zur Wissensdatenbank	203
9.8.3	Virtuelle Zusammenarbeit – die neue Herausforderung	205
9.8.4	Gefahren der virtuellen Zusammenarbeit	206
9.8.5	Virtualisieren ohne Verlust des Teamgeistes	207
9.8.6	Gesundheitshaltung der Teammitglieder	208
9.8.7	Wirkungsbereiche der digitalen Transformation	209
9.8.8	Hybride Arbeit als Wegbereiter	212
9.8.9	New Work – mehr als ein Schlagwort	213
9.8.10	Agilität und New Work	216
9.8.11	Impulse zum agilen Führen	217
9.8.12	Virtualisierung nicht ohne kritischen Blick	218
9.9	Wissen und Lernen	219
9.9.1	Erfahrungen machen – Erfahrungen anwenden	220
9.9.2	Selbstorganisiertes Lernen statt reine Wissensvermittlung	221
9.9.3	Netzwerken – die neue Form von Unternehmensintelligenz	222

9.9.4	Von vernetzter Arbeit zum vernetzten Wissen	224
9.9.5	Moderne Wissenswirtschaft	225
9.9.6	Ein Wissenskollektiv als Entwicklungsmotor	226
9.9.7	Alt und Jung – Erfahrungen nutzen, Erfahrungen weitergeben	228
9.9.8	Wissen in Bewegung bringen und auf neue Wege leiten	228
9.10	Bindung und Motivation	230
9.10.1	Von Verbindlichkeit und Bindung	230
9.10.2	Fachkräfte bilden statt Fachkräfte suchen	231
9.10.3	Den Nachwuchs fördern	232
9.10.4	Mehrwert als Motivation	233
9.10.5	Anreize als Teamwerkzeug	234
9.10.6	Personalentwicklung mit System	235
9.10.7	Vertrauen – Zutrauen – Selbstbewusstsein	236
9.11	Handeln und Mehrwert	237
9.11.1	Über die Lösungsorientierung zum Handeln	238
9.11.2	Handeln im Team	239
9.11.3	Entscheidungen als Wegbereiter	241
9.11.4	Nachhaltigkeit des Handelns	243
9.11.5	Pflichtbewusstsein entwickeln	244
9.11.6	Einsatzfreude zeigen	245
9.11.7	Begeisterung braucht Authentizität	246
9.11.8	Vorbilder zur Orientierung	247
9.12	Gesunder Geist in einem gesunden Team	248
9.12.1	Identifikation schafft Leistungsbereitschaft	249
9.12.2	Work-Life-Balance zur Zufriedenheit	250
9.12.3	Auszeit als Gelegenheit zur Regeneration	252
9.12.4	Fürsorge im Dienste der Resilienz	252
9.13	Der Dynamik auf der Spur	254
9.13.1	Wellen der Entwicklung: Konsolidierung und Veränderung	255
9.13.2	Veränderungsbereitschaft erzeugen – Zukunft sichern	256
9.13.3	Flexibilität beginnt im Kopf	258
9.13.4	Lernen im betrieblichen Kontext	259
9.13.5	Mit Teilhabe Zukunft schaffen	260
9.13.6	Vorausschauen als Teil der Handlungskompetenz	261
9.13.7	Bewegung statt Stillstand	262
9.13.8	Ein kybernetisches System lesen	263
9.13.9	Dynamik als Zukunftsgarantie	265
9.13.10	Das Team – Stein um Stein gebaut	266
10	Mit Bausteinen einen Baukasten füllen	271
10.1	Weiterbildung als Zukunftssicherung	272
10.2	Baukasten als Selbstlernhilfe	273

10.3	Den roten Faden finden	274
10.4	Bausteine bündeln	275
10.5	Kontinuität im Wandel	276
10.6	Nachhaltigkeit durch Dranbleiben	278
10.7	Alles im Fluss halten	280
11	Alle(s) zusammen – gemeinsam Ziele erreichen	283
11.1	Modernität und Mehrwert	286
11.2	Handeln und Dynamik	286
11.3	Kollaboration und Vernetzung	287
11.4	Vertrauen und Verantwortlichkeit	289
11.5	Flexibilisierung und Lernen	290
11.6	Synergie und Zukunft	291
	Stichwortverzeichnis	297