

Willy Christian Kriz / Brigitta Nöbauer

# Teamkompetenz

Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis

**Mit einer Materialsammlung zu Teamübungen,  
Planspielen und Reflexionstechniken**

**Mit Illustrationen von Ulrike Rohrhofer,  
15 Abbildungen und 4 Tabellen**

Vandenhoeck & Ruprecht

# Inhalt

Teamkompetenz ist notwendig	9
Bedingungsfaktoren und Kennzeichen von Teamkompetenz	14
Gruppen, Teams und Organisationen	14
Die Bedeutung von Gruppen	14
Definition und Erscheinungsformen von Gruppen	16
Gruppen und Organisationen	18
Definition und Erscheinungsformen von Teams	20
Beschreibung von Teammerkmalen	21
Teamdefinition und Abgrenzung von Team und Gruppe	23
Typen von Teams	26
Überblick zu Bedingungen für effektive Teamarbeit	27
Voraussetzungen für Teamarbeit	33
Teamgröße	33
Dauer der Mitgliedschaft	34
Merkmale der Tätigkeit	35
Teamziele	38
Gestaltung unterstützender Instrumente und Methoden für Teamarbeit	39
Teamkompetenz: Rollen- und Beziehungsgestaltung für wirkungsvolle Teamarbeit	41
Teamkompetenz im Rahmen lernender Organisationen	41
Teamkompetenz als Rollen- und Beziehungsgestaltung	44
Teamrollen und Teamnormen	47
Phasen der Teamentwicklung	51
Führung, Moderation und Führungsrollen	52
Führungsaufgaben in selbststeuernden Teams	56
Kommunikation, Problemlösen und Entscheidungen treffen	60
Kooperation und Konflikt in Teams	63

Teamkompetenz durch erfahrungsorientiertes Lernen mit Teamübungen und Planspielen fördern	67
Individuelles und organisationales Lernen – Wissensmanagement . . . . .	67
Die Kluft zwischen Wissen und Handeln	71
Lernen durch Erfahrung und selbstorganisiertes Lernen	73
Die konstruktivistische Sicht von Lernen	76
Gaming Simulation – mit Planspielmethoden und Teamübungen lernen	79
Vorteile und Bedingungen des Einsatzes von Planspielen und Teamübungen	88
Zusammenfassung: Grundprinzipien des erfahrungsorientierten Lernens	91
Den Transfer des Erlernten durch effektives Debrief von Teamübungen und Planspielen sichern	95
Bedeutung und Definition von Debrief	95
Allgemeine Debrief-Struktur	98
Debrief-Fragen zu speziellen Team-Themen	103
Feedback im Team geben und nehmen als Debriefthematik	106
Reflexion von Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen als Debriefthematik	112
Überblick zu Debrief-Methoden	115
Spezielle Debrief-Methoden	117
Debrief mit dem Reflecting Team	117
Debrief mit dem Lerntagebuch	120
Formen des Lerntagebuchs	120
Formen des Einsatzes von Lerntagebüchern innerhalb des Debrief-Prozesses	122
Beispiel Lerntagebuch zu »Team Juggle«	122
Debrief mit »zirkulären Fragen«	123
Debrief mit Framergames	124
Debrief mit der »Fishbowl-Technik«	126
Debrief mit Stimmungsanzeigern und expressiven Instrumenten . . .	127
Debrief mit Reflexionsfragebögen	129
Debrief mit Reflexionsübungen	130
Materialsammlung – Anleitungen zu Teamübungen und Planspielen	133
Vorbemerkungen	133
Übersicht zu den Teamübungen	134
Warming-up-Übungen	136
Willkommens-Kreis	136
Namen lernen	137

Nonverbales Aufstellen	138
Gemeinsamkeiten und Unterschiede	140
Einführungsübung	141
Symbole	144
Rücken an Rücken	145
Energizer	147
Jäger und Beute	147
Paarjäger und Paarbeute	147
Verwandeln	147
Jeder ist es	148
Team-Jagd	149
Namen-Klopfen	149
Knie-Klopfen	150
Gordischer Knoten	152
Stuhlkreis	153
Teamübungen	155
Kreis im Kreis	155
Mergers	158
Luftballon-Wägen	163
Erdball	166
12-Bits-Information	169
Computer-Code	174
Egg Drop	179
Zauberstab	183
3-D-Minenfeld	185
Führungswurm	188
Blindes Puzzle	191
Spinnennetz	194
Zipper	198
Labyrinth	201
Team Juggle	204
Marshmallows	208
Pipeline	211
Quadratur des Kreises	217
Plan- und Rollenspiele	220
Tulus – Interkulturelle Kommunikation und Strategieplanung	220
Pentominoes – Kundenorientierung und Arbeitsorganisation	229
Framegame »Kategorien«	248
Literatur	252