

Norbert Ueberschaer

# **Mit Teamarbeit zum Erfolg**

So gestalten Sie effizient die  
Zusammenarbeit im Unternehmen



Carl Hanser Verlag München Wien

# Inhaltsverzeichnis

/	<i>Veränderungen und deren Risiken</i> .....	1
	Provokationen, die ermutigen und wachrütteln	
2	<i>Neues Denken, neues Handeln</i> .....	7
	• Am Anfang war der Pionier.....	7
	• Standards versuchen das Chaos zu lösen.....	8
	• Die Krise als Entwicklungshilfe.....	10
	• Das Lernen hört nicht auf.....	11
	• Chancen und Nutzen des permanenten Lernens.....	13
	• Wissen ist Macht.....	15
	• Die lernende Organisation ist eine Vision.....	16
	• Gemeinsame Visionen in der Teamarbeit.....	17
	• Synergien durch Team-Lernen.....	21
	• Komplexität verlangt Offenheit, Vertrauen und eine neue Führung.....	24
3	<i>Gruppen- und Teamarbeit vermitteln neue mentale Stärke</i> .....	27
3.1	Team, ein neuer Modebegriff?.....	27
	• Teamorientierte Arbeitsgruppen.....	28
3.2	c Warum setzen wir auf Teamarbeit?.....	A\^.
	Worin liegen die Vorteile und der Nutzen von Teams?....	31
	Worin liegen Nachteile oder Schwachpunkte der Teamarbeit?.....	33
	Wo und in welchem Kontext gibt es	
I	Einsatzmöglichkeiten?.....	34

	• Wo werden am häufigsten Teams in der Praxis eingesetzt?.....	36
(	• Welche Rahmenbedingungen müssen für eine effektive und effiziente Teamarbeit vorhanden sein?.....	37
	• Störfaktoren in der Teamarbeit.....	42
	• Wie wichtig ist Teamfähigkeit?.....	46
	• Welche Anforderungen werden an Teammitglieder gestellt?.....	47
3-3	Teamentwicklung ist ein langer Prozeß.....	49
	• Wie und in welchen Schritten entsteht ein Team?.....	49
	• Teamentwicklung durch Teamtraining.....	51
	• Teamentwicklung bedeutet Beschäftigung mit den Menschen des Teams.....	55
3.4	Teamfähigkeit ist gefragt.....	56
	• Nach welchen Kriterien könnte das Teamverhalten beurteilt werden?.....	56
	• Wie kann ein Mitarbeiter seine Teamfähigkeit beweisen oder einbringen?.....	57
	• Was verstehen wir unter Feedback?.....	58
	• Teamfähigkeit beschreibt wichtige Qualitätsmerkmale der Teammitglieder.....	60
	• Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft ist unverzichtbar.....	65
3.5	Beurteilung und Belohnung von Teamarbeit.....	67
	• Wie lassen sich Teamleistungen beurteilen?.....	67
	• Widerstände gegen Teambeurteilungsverfahren.....	69
	• Ergebnisorientierte Belohnungen in der Teamarbeit.....	71-
	• Ideen für teamorientierte Entlohnungssysteme.....	73

3.6	Mit Teamentwicklung zur kontinuierlichen Verbesserung im Unternehmen.....	76
	• Was verstehen wir eigentlich unter Qualität?.....	77
	• Was sind die Grundlagen eines kontinuierlichen Verbesserungsprogramms (KVP).....	78
	• Erfahrungen aus der Arbeit mit KVP und Qualitätsgruppen.....	80
	• Befragungsergebnisse über Gruppenarbeit in der Praxis .	81
	• Wie kann das Qualitäts- und Leistungsbewußtsein der Mitarbeiter gefördert werden?.....	84
	• Was ist Moderation?.....	^5
	• Teamentwicklung in der Gruppenarbeit.....	89
	• Rahmenbedingungen der Teamarbeit.....	90
	• Team - Verhaltensregeln.....	
4.	<i>Gruppen- und Teamarbeit im praktischen Einsatz.....</i>	92
4.1	Wie machen es die anderen?..... (Mettler-Toledo, SNI, Degussa, Audi, ZF Passau, Porsche, Hewlett-Packard)	93
4.2	Welches sind die <u>Probleme</u> in der Team- und Gruppenarbeit?.....?	116
	• Gründe, warum Gruppenarbeit scheitert.....	116
	• Führen zur Selbstverantwortung.....	119
	Wie weit sind mittelständische Unternehmen in der Teamentwicklung?.....	124
5.	<i>Wie unterstützen wir die Teamentwicklung in der Gruppenarbeit?.....</i>	130
5.1	Selbstbild-/Fremdbild-Abgleiche.....	130

5.2	Der Sinn und die Chancen von Gruppen-"Spielen" .132 (Nasa, Spiel der Stummen)	
	• Verhaltensweisen von Gruppen.....	135
	• Was ist ein Gruppenprozeß?.....	136
5.3	Team-Entwicklung gestalten.....	141
5.4	Kommunikationsverhalten verbessern.....	144
	(Regeln der Kommunikation, aktiv wahrnehmen, diskutieren, Feedback-Übungen, vier Seiten einer Nachricht)	
5.5	Analyse und,,Vereinbarungen von Gruppennormen.155	
	• Teamarbeit fordert bestimmte Spielregeln.....	158
	• Kommunikation lebt nicht nur vom Gesagten.....	160
	• Auf was sollten wir in Gesprächen achten?.....	164
5.6	Beratung und Coaching als Hilfe zur Selbsthilfe.....	166
	• Coaching-Übung.....	168
	• Rollenspiele.....	170
	• Lernen im Team.....	172
	• Soziogramme in der Gruppe.....	173
	• Rollenverhalten im Team.....	174
	• Gruppendynamik in der Gruppe bewußt machen.....	175
5.7	Konflikte verstehen und bewältigen.....	177
	• Reine Verhandlungssache.....	180
	Lernen von den Profis.....	181
	• Wie gehe ich mit Konflikten um?.....	183
	Bewußtmachen von Konfliktverhalten.....	185
	Das Konfliktbarometer im Team.....	187

•	Wie lassen sich Konflikte überwinden?.....	188
•	Rollenverhandeln im Beisein des "Beraters".....	189
•	Konfliktbewältigung modellartig angehen.....	192
5.8	Verhaltensnormen, die uns prägen.....	197
•	Gefühlsmaschen und Ränkespiele.....	197
•	Kampf den Killerphrasen.....	204
5-9	Wie lösen wir Probleme am effektivsten?.....	206
•	Problemfindung vor Problemlösung.....	210
•	Die Kreativität von Gruppen steigern.....	212
6.	<i>Die Vision von der Selbstmotivation und der mentalen Stärke von Teams.....</i>	<i>220</i>
6.1	Auf zur Spitze.....	220
•	Der Mensch im Mittelpunkt.....	220
•	Wie kann Gruppenarbeit konkret eingeführt werden? ....	222
•	Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP).....	224
•	Exzellenz lebt nicht von der Tradition.....	225
•	Zielvorstellungen und Führung.....	227
•	Woran messen wir Effizienz und Effektivität?.....	230
•	Leistungen und Ergebnisse kommunizieren und visualisieren.....	232
•	Fördern, beraten, coachen des Teams.....	232
6.2	Teamprozesse fordern Trainings.....	234
•	Gruppentrainings, für Gruppensprecher und Moderatoren, für Vorgesetzte.....	236
•	Hilfe zur Selbsthilfe.....	240
•	Visionen, Strategien, Ziele dürfen nicht fehlen.....	24 <sup>^</sup>

<b>6.3</b>	<b>Effektivität ist erlernbar</b> .....	245
	• Wie pflegen wir unsere Beziehungskonten.....	249
	• Gemeinsam sind wir stärker.....	250
7.	<i>Literaturverzeichnis</i> .....	256