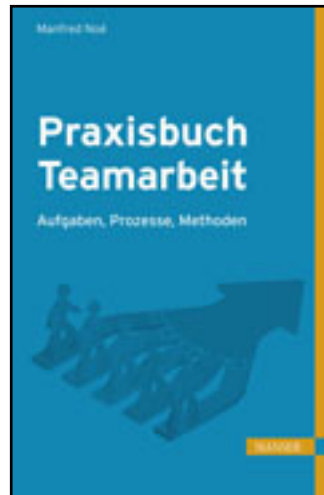


# HANSER



Inhaltsverzeichnis

Manfred Noé

Praxisbuch Teamarbeit

Aufgaben, Prozesse, Methoden

ISBN: 978-3-446-43022-8

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-43022-8>

sowie im Buchhandel.

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Was heißt Teamarbeit?</b> .....	<b>7</b>
1.1 Warum Teamarbeit? .....	7
1.2 Mehr Leistung durch Teamarbeit. ....	12
1.3 Schnelligkeit durch Teamorganisation .....	13
1.4 Kontrollierte Autonomie. ....	15
1.5 Allgemeine Begriffsbestimmungen von Teams und Gruppen .....	19
1.6 Einsatzmöglichkeiten von Teamarbeit. ....	21
<b>2. Voraussetzungen und Rahmenbedingungen</b> .....	<b>25</b>
2.1 Kultur .....	25
2.1.1 Unternehmenskultur .....	25
2.1.2 Teamkultur .....	27
2.1.3 Wertvorstellungen .....	28
2.1.4 Sinnvermittlung im Team und der Teamaufgabe .....	29
2.1.5 Integration von Menschen und Aufgaben .....	30
2.1.6 „Wir-Gefühl“ .....	30
2.1.7 Motivation .....	31
2.1.8 Ordnung .....	34
2.1.9 Vertrauen und Glaubwürdigkeit .....	35
2.2 Vision .....	37
2.2.1 Strategische Vision .....	38
2.2.2 Ideelle Vision .....	39
2.3 Führung. ....	40
2.3.1 Allgemeines .....	41
2.3.2 Verpflichtungen .....	42
2.3.3 Festlegen der strategischen Richtung und des Gestaltungsrahmens .....	43
2.3.4 Wahrung der klaren und konsequenten Kundenausrichtung .....	45
2.3.5 Überwachung des betrieblichen Umfelds .....	47

2.3.6	Umgang mit Mitarbeitern .....	50
2.3.7	Koordinierung einer effektiven Kommunikationsstrategie .....	58
2.3.8	Teamorganisation muss ein Gemeinschaftswerk sein. ....	66
<b>3.</b>	<b>Wie wird ein Team gebildet? .....</b>	<b>69</b>
3.1	Prinzipielles Gestaltungsvorgehen .....	69
3.1.1	Pilotbereich auswählen .....	70
3.1.2	Pilotteam realisieren .....	71
3.2	Teamstruktur entwickeln .....	72
3.2.1	Strategien und Ziele .....	73
3.2.2	Einführung .....	75
3.2.3	Ergebnisse und weiteres Vorgehen .....	75
3.3	Teammitglieder auswählen .....	76
3.4	Teamrollen festlegen .....	79
3.5	Teamleiter wählen .....	84
3.6	Kommunikationskultur entwickeln .....	85
3.7	Kooperation und Partizipation stärken .....	87
3.7.1	Kooperation .....	87
3.7.2	Partizipation .....	88
3.8	Konflikte managen .....	89
<b>4.</b>	<b>Wie organisiert sich das Team? .....</b>	<b>91</b>
4.1	Organisatorische Maßnahmen umsetzen .....	91
4.1.1	Verantwortlichkeiten des Teams bestimmen .....	94
4.1.2	Aufgabenbereich des Teams darstellen .....	94
4.1.3	Mitarbeiterfähigkeiten für den Aufgabenbereich definieren .....	96
4.1.4	Teamstruktur auswählen .....	97
4.1.5	Unterschiedliche Führungsstile anwenden .....	100
4.1.6	Rahmenbedingungen berücksichtigen .....	103
4.2	Ist-Stand erheben und bewerten .....	106
4.2.1	Aufgaben erfassen .....	107
4.2.2	Ziel der Aufgabenanalyse .....	108
4.2.3	Kernaufgaben darstellen .....	110
4.2.4	Teamaufgaben .....	111
4.2.5	Einzelaufgaben ermitteln .....	112
4.2.6	Aufgaben Teamleiter .....	114
4.2.7	Aufgaben beschreiben .....	117
4.2.8	Polyvalenz: Aufgaben beherrschen .....	118
4.2.9	Informationsanalyse durchführen .....	120
4.2.10	Störungen ermitteln .....	121
4.3	Ablauforganisation gestalten .....	123

4.3.1	Einleitung	123
4.3.2	Teamprozess	123
4.3.3	Teamprozessplanung	124
4.3.4	Hauptprozesse identifizieren	126
4.3.5	Analyse der Prozesse	130
4.4	Prozesse gestalten	133
4.5	Planungsprozess	134
4.5.1	Einleitung	134
4.5.2	Teamziele	136
4.5.3	Teamstrategie	137
4.5.4	Vorgehensweise	138
4.5.5	Zielbildungsprozess	138
4.6	Abstimmungsprozess	139
4.6.1	Probleme beim Planungsprozess	140
4.7	Umsetzungsprozess	142
4.7.1	Einleitung	142
4.7.2	Ziel	142
4.7.3	Kommunikation	143
4.7.4	Schulung	148
4.8	Steuerungsprozess	150
4.8.1	Einleitung	150
4.8.2	Ziel	150
4.8.3	Vorgehensweise	150
4.8.4	Kennzahlen definieren	151
4.8.5	Monitoring	156
4.8.6	Beurteilung	157
4.9	Kontrollprozess	158
4.9.1	Einleitung	158
4.9.2	Ziel	158
4.9.3	Berichtswesen	160
4.10	Arbeitsprozess	161
4.11	Umsetzung der Teamarbeit vorbereiten	168
4.11.1	Einleitung	168
4.11.2	Teamsatzung/Teamregeln	168
4.11.3	Aufgabenübertragung vorbereiten	171
4.11.4	Ausbildung und Weiterbildung planen	172
4.11.5	Störungen beseitigen	173
4.11.6	Sachmittel anpassen	174
4.11.7	Werkzeuge und Unterstützung bereitstellen	175
4.11.8	Teamarbeitsinfrastruktur schaffen	175
4.11.9	Schnittstellen optimieren	176

4.11.10	Belohnung und Anerkennungsprinzipien .....	177
4.11.11	Fähigkeiten als Beförderungskriterien .....	180
4.11.12	Arbeitszeitregelung .....	180
4.12	Teamarbeit betreiben .....	181
4.12.1	Verteilung der Aufgaben und Anforderungen .....	181
4.12.2	Teamleiter .....	182
4.12.3	Teamaufgaben .....	184
4.12.4	Ausbildung durchführen .....	184
4.12.5	Voraussetzungen für Ausbildung .....	186
4.12.6	Teamentwicklung .....	187
4.12.7	Kommunikation .....	188
4.12.8	Überprüfung der Teamziele .....	190
4.12.9	Kapazitätsschwankungen .....	190
4.13	Evaluation .....	191
4.13.1	Entwicklungsprozesse bei der Implementierung .....	191
4.13.2	Verantwortungsübergabe .....	191
4.13.3	Wirtschaftlichkeit .....	192
4.13.4	Implementierung .....	194
<b>5.</b>	<b>Welche Unterstützung gibt es? .....</b>	<b>203</b>
5.1	Teamsponsor .....	203
5.2	Coaching .....	203
5.3	Moderator .....	205
<b>6.</b>	<b>Welche Methoden, Instrumente, Werkzeuge unterstützen den Teamprozess? .....</b>	<b>207</b>
6.1	Lernfähigkeit steigern .....	207
6.1.1	Individuelles Lernen .....	209
6.1.2	Lernen im Team .....	211
6.1.3	Die lernende Organisation .....	213
6.1.4	Lernen im Netzwerk .....	215
6.2	Kreativität nutzen .....	220
6.3	Effektiv moderieren .....	225
6.3.1	Einsatz der Moderationsmethode .....	225
6.3.2	Moderation eines KVP-Workshops .....	227
6.4	In Systemen denken .....	230
6.4.1	Systemstruktur .....	230
6.4.2	Das kybernetische System .....	238
6.4.3	Biokybernetische Grundregeln .....	244
6.4.4	Kybernetische Problemlösung .....	248
<b>Literatur</b>	.....	<b>255</b>
<b>Register</b>	.....	<b>257</b>