

**Herbert Bäck  
Karin Kirchner  
Sabine Baeck  
Martin Tiefenbrunner**

# **Winning Teams**



**TAW-Verlag**

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Vorwort</b>	6
<b>I. TEAMBAUSTEINE</b>	8
1. Ein kompetentes Team löst Aufgaben besser als eine Gruppe bestqualifizierter Einzelkämpfer!	9
2. Das Ganze ist mehr als die Summe der Einzelteile!	12
3. Ein Team ohne Grundpfeiler ist wie ein Haus auf Sand!	15
4. Einstellungen und Vorstellungen führen zu Handlungen im Team!	19
5. Ohne persönlichen Nutzen kein volles persönliches Engagement!	23
6. Nur 60% Beteiligung am Teamgeschehen bedeuten 40% Widerstand!	26
<b>II. PERSÖNLICHE ENTFALTUNG</b>	30
7. Das Team fängt beim einzelnen an!	31
8. Selbsterkenntnis fördert Fremdverständnis!	34
9. Spitzenleistungen werden nur dort erbracht, wo die persönliche Komfortzone berücksichtigt wird!	37
10. Es ist besser, Stärken zu stärken, als Schwächen zu bekämpfen!	40
11. Mit dem gegenwärtigen Wunschbild modelliert man sein Image der Zukunft!	43
12. Das eigene Fremdbild ist oft ein total verzerrtes Selbstbild!	47
<b>III. TEAMAUSWAHL</b>	50
13. Bisher zählten nur Zeugnisse und Bescheide über fachliche Qualifikation, heute zählt der Mensch!	51
14. Klarheit bringt Einigkeit!	55
15. Komfortzonen bringen immer dann eine wesentliche Arbeitserleichterung, wenn sie bereits bei der Aufgabengabe berücksichtigt werden!	58
16. "Gleich und gleich gesellt sich!" und "Gegensätze ziehen sich an!"	61
17. Eine heterogene Teamzusammensetzung ist besser aber zugleich schwieriger als eine homogene!	65

18.	<b>Die Teamauswahl ist für den Erfolg ausschlaggebender als die Teamentwicklung!</b>	69
<b>IV. TEAMENTWICKLUNG</b>		73
19.	<b>Ein Team braucht nicht unbedingt eine Führung, aber auf alle Fälle Wegweiser!</b>	74
20.	<b>In einem Team muß es ordentlich blitzen und donnern, bevor sich der Erfolgsregen einstellt!</b>	79
21.	<b>Zu 80% entstehen Konflikte im Team im außerfachlichen Bereich und nur zu 20% aufgrund sachlicher Kontroversen!</b>	82
22.	<b>Zu starker Konkurrenzkampf im Team führt zu einer Schwächung des gesamten Teams!</b>	86
23.	<b>"Gewinnen" bringt für alle Beteiligten Vorteile, während "Siegen" immer mindestens einen Verlierer zurückläßt!</b>	89
24.	<b>Allzu viel Systematik bremst kreative Teamentfaltung, aber Chaos ohne gemeinsame Spielregeln verhindert eine gemeinsame Lösung!</b>	92
<b>V. SPIELREGELN IM TEAM</b>		95
25.	<b>Mehr Offenheit fördert gegenseitiges Vertrauen und Akzeptanz!</b>	96
26.	<b>Aktives Zuhören heißt, den anderen das sagen zu lassen, was er sagen möchte!</b>	99
27.	<b>Offene Kommunikation bedeutet, aus sich herauszugehen und sich nicht hinter "man" zu verstecken!</b>	102
28.	<b>Anerkannte Entscheidungen treffen heißt, alle Teammitglieder in eine gemeinsame Lösung einzubeziehen!</b>	106
29.	<b>Überreden schürt Mißtrauen, Überzeugen schafft Vertrauen!</b>	109
30.	<b>Konflikte meistern heißt, nach gemeinsamen Ansätzen zu suchen!</b>	112
<b>VI. TEAMMOTIVATION</b>		116
31.	<b>Der durchschnittliche Mitarbeiter gibt nur 50%, bestenfalls 70% dessen, was er imstande wäre, ins Team einzubringen!</b>	117
32.	<b>Ein Chef hat die Mitarbeiter, die er verdient!</b>	122
33.	<b>Mitarbeiter zu Spitzenleistungen führen heißt, 12mal zu loben, bevor man 1mal kritisiert!</b>	125
34.	<b>Mitarbeiter motivieren heißt Sinn geben!</b>	128
35.	<b>Geld allein motiviert nicht!</b>	133
36.	<b>Wer hart arbeitet, muß zwischendurch ordentlich ausspannen!</b>	136
<b>VII. INFORMATIONSTECHNOLOGIE</b>		141
37.	<b>Effektiv genutzte Informationen werden zum ausschlag-</b>	142

	<b>gebenden Faktor für den Teamerfolg!</b>	
38.	<b>Informationen müssen künftig durch Workflow Systeme geteilt statt wie bisher gehortet werden!</b>	146
39.	<b>Teamegoismen müssen zugunsten der gemeinsamen Sache schwinden, und Mitteilungen müssen Abteilungen überschreiten!</b>	150
40.	<b>Ein stark verändertes Arbeitsumfeld zwingt das Team zu radikalem Umdenken und raschem Handeln!</b>	154
41.	<b>Sämtliche Teamaktivitäten müssen künftig auf fließende Prozesse mit größtmöglichem Kundennutzen ausgerichtet sein!</b>	159
42.	<b>In der Organisation der Zukunft sollten hierarchische Machtstrukturen einem kommunizierenden Netzwerk weichen!</b>	162

## **VIII. HOCHLEISTUNGSTEAMS** 167

43.	<b>Vom Aufseher zum Coach - Die Führungskraft muß zum Entwicklungshelfer für menschliche Potentiale werden!</b>	168
44.	<b>Die Kontrolle weicht dem Empowerment. - Der Mitarbeiter bekommt eine neue Rolle!</b>	173
45.	<b>"Verantwortlichkeiten statt Zuständigkeiten" lautet die Devise zukunftsorientierter Mitarbeiterführung!</b>	176
46.	<b>"Brave" Leistungen wie bisher sind zu wenig, Spitzenleistungen in Hochleistungsteams müssen zur Gewohnheit werden!</b>	180
47.	<b>Bestleistungen müssen nicht nur eingestellt, sondern ständig übertroffen werden!</b>	185
48.	<b>Vertrauen ist gut, aber permanentes Erfolgs-Controlling ist mindestens genau so wichtig!</b>	189

## **Empfehlenswerte Literatur** 193

## **Anhang - Unterlagen zur Komfortzonen-Analyse** 196