

### III Teams und Vielfalt

8	<b>Kranke Teams machen krank: Mobbing, Sexismus, Rassismus und Gruppendruck</b> .....	145
8.1	Sieben Millionen Mobbingopfer am Arbeitsplatz .....	146
8.2	Alltäglicher Sexismus und sexuelle Belästigung .....	147
8.3	Interview: Kann Teamarbeit krank machen, Herr Artmann? .....	149
8.4	<b>Kranke Teams</b> .....	156
8.4.1	Dysfunktionale Teams und Mobbing .....	156
8.4.2	Psychologische Sicherheit im Team .....	157
8.4.3	Stress, Wohlbefinden und Teamgröße .....	158
8.4.4	Krisen in Teams: Teams und Trauma .....	160
	<b>Literatur</b> .....	163
9	<b>Vom Wert der Vielfalt: Diversity, Quotenregelungen und Frauenförderung</b> .....	167
9.1	Ich bin kein Virus: Vorurteile und Diskriminierung .....	168
9.2	Der Frauentsunami stoppt vorm Chefbüro .....	170
9.3	Interview: Sind vielfältige Teams besser, Frau Benning-Rohnke? .....	172
9.4	<b>Vielfalt in Teams</b> .....	175
9.4.1	Minderheiten werden mit anderem Maß gemessen .....	175
9.4.2	Gerecht ist nicht genug .....	178
9.4.3	Vom Verstecken und Suchen von Unterschieden .....	180
	<b>Literatur</b> .....	182

### IV Team und Verantwortung

10	<b>Die Mannschaft und der Fanblock: Auswirkung von Bekanntheit und Anonymität im Team</b> .....	189
10.1	Diplomaten im Parkverbot .....	190
10.2	Hooltras in Delphi .....	190
10.3	Interview: Wie geht man mit Fans um, die zu Hooligans werden, Herr Bergmann? .....	192
10.4	<b>Anonymität und Teams</b> .....	195
10.4.1	Vorurteile und Entmenschlichung .....	195
10.4.2	Raus aus der Anonymität .....	196
10.4.3	Als Mensch im Team .....	197
	<b>Literatur</b> .....	198
11	<b>Herde und Leithammel: Diffusion von Verantwortung</b> .....	201
11.1	Wie Zäune aus Menschen Schafe machen .....	202
11.2	Der Chef ist wichtiger als der Kunde .....	203
11.3	Interview: Wie übernehmen Teams Verantwortung, Herr von Rohr? .....	204

11.4	<b>Verantwortung und Teams</b> .....	207
11.4.1	Das Banker-Paradox: Verantwortung und Risiko .....	207
11.4.2	Autorität und Verantwortung.....	209
11.4.3	Zahlen, Zwang und Unmoral .....	210
	<b>Literatur</b> .....	212
12	<b>Agil und selbstorganisiert: Teams als Organisationsform</b> .....	215
12.1	Der Lauschschuh aus der Speedfactory .....	216
12.2	Einmal agil – und zurück .....	216
12.3	Interview: Wie wird eine Organisation agil, Herr Klett? .....	218
12.4	<b>Agilität und Teams</b> .....	222
12.4.1	Stabil durch Flexibilität.....	222
12.4.2	Sinn für Sinnhaftigkeit .....	224
12.4.3	Grenzen von Agilität .....	226
	<b>Literatur</b> .....	228

## V Team und System

13	<b>Vom Versagen Einzelner zur Folterkammer: unmoralische Systeme</b> .....	233
13.1	Interviews mit Selbstmordattentätern .....	234
13.2	Die Führungskraft klaut am meisten .....	235
13.3	Interview: Gibt es unmoralische Systeme, Herr Edelbacher? .....	236
13.4	<b>Teams und Moral</b> .....	240
13.4.1	Der falsche Doktor und die Moral .....	240
13.4.2	Systeme, die unethisches Verhalten auslösen.....	242
13.4.3	Reliable Organisationen, die ethisches Verhalten fördern .....	244
	<b>Literatur</b> .....	245
14	<b>Teamraum: Team und Raum</b> .....	247
14.1	Das Parlament im Kirchenchor.....	248
14.2	Ich war noch niemals in New Work.....	250
14.3	Interview: Wie wirkt sich die Umgebung auf Teams aus, Herr Zünkeler? .....	252
14.4	<b>Teams und ihre Umgebung</b> .....	256
14.4.1	Smart(phon)es Workplace Design.....	256
14.4.2	Fokus, Zusammenarbeit, Lernen und Kontakte knüpfen.....	258
14.4.3	Raum zum Lächeln und zum Arbeiten.....	261
14.4.4	Zusammen allein: Verteilte Teamarbeit und Homeoffice .....	262
	<b>Literatur</b> .....	265
15	<b>Kollege Roboter: Teams und Technik</b> .....	269
15.1	Lehrer heiratet Hologramm.....	270
15.2	Gesichtslose Chefs .....	271
15.3	Interview: Wie wirkt sich Technik auf Teams aus, Herr Schletz? .....	272

15.4	<b>Teams und Technik</b> .....	274
15.4.1	Virtuelle Teams .....	274
15.4.2	Roboter und humanoide Computer .....	277
15.4.3	Künstliche Intelligenz trifft natürliche Dummheit .....	279
	<b>Literatur</b> .....	280
16	<b>Team-Mind: Teams neu denken</b> .....	283
16.1	<b>Die Gehirn-Gehirn-Schnittstelle</b> .....	284
16.2	<b>Gehirn als Service</b> .....	284
16.3	<b>Verändert künstliche Intelligenz die Teamarbeit, Herr Semet?</b> .....	286
16.4	<b>Team-Mind</b> .....	288
16.4.1	Der doppelte Spiegel: künstliche und kollektive Intelligenz .....	288
16.4.2	Ein „Invisible Mind“ .....	290
16.4.3	„Team-Mind“ und „Group-Mind“ .....	292
	<b>Literatur</b> .....	295
17	<b>Teamarbeit am Ende oder erst am Anfang? Appell für einen Neustart</b> .....	299
17.1	<b>Kindergarten schlägt Management</b> .....	300
17.2	<b>Fallgeschichte: Buurtzorg</b> .....	300
17.3	<b>Interview: Haben wir in der Teamarbeit schon alles erreicht oder stehen wir erst am Anfang, Herr de Blok?</b> .....	302
17.4	<b>Teamarbeit von Anfang an</b> .....	305
17.4.1	Drei Irrtümer über Teamarbeit .....	305
17.4.2	Viele Handlungsempfehlungen und eine Warnung .....	308
17.4.3	Fallbeispiele: Viermal neu anfangen .....	312
17.5	<b>Teamarbeit steht erst am Anfang</b> .....	314
	<b>Literatur</b> .....	315
	<b>Serviceteil</b>	
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	319

# Über die Autoren

---

Als Autoren und Autorin dieses Buchs wollen wir uns Ihnen kurz vorstellen:



## Joachim Hasebrook

... studierte Psychologie und Informatik, promovierte in Psychologie, habilitierte sich in angewandter Informatik und erhielt eine Managementausbildung in den USA. Nach dem Studium entwickelte er Expertensysteme für die Berufsberatung und war für Bildungsprogramme sowie E-Learning-Angebote bei Frankfurter Großbanken verantwortlich. Er gründete eine Firma für künstliche Intelligenz und war akademischer Leiter einer internationalen Medienschule. Heute ist er Professor an der Steinbeis-Hochschule Berlin und Berater bei zeb.



## Benedikt Hackl

... studierte Betriebswirtschaft, promovierte im Bereich Technologieentwicklung und leitet die Forschungszentren HR|Impulsgeber und mit Prof. Hasebrook das Steinbeis-Institut „Management Analytics“. Schwerpunkte sind die Neupositionierung von Teamarbeit, Führungs- und Steuerungssystemen. Er war als Führungskraft im Automobilbereich und in der Beratung tätig, hat heute eine Professur für Unternehmensführung und Personal an der Hochschule Baden-Württemberg und begleitet die Führungskräfteentwicklung zahlreicher Unternehmen.



## Sibyll Rodde

... studierte Psychologie, promovierte in diesem Fach und absolvierte die Ausbildung zur Psychologischen Psychotherapeutin. Sie war in mehreren Kliniken tätig und führte verschiedene Evaluationsstudien durch, u. a. zur Fort- und Weiterbildung in der Psychotherapie und in der Geriatrie. Heute arbeitet sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin bei dem Beratungsunternehmen zeb und ist auch therapeutisch tätig.



# Die Kunst, Team neu zu denken

## Inhaltsverzeichnis

- 1.1 Teamgedanken – 2**
- 1.2 Die Unschärferelation von Teams – 3**
  - 1.2.1 Teams für mehr Autonomie und weniger Verantwortung – 4
  - 1.2.2 Wenn mehr Teamarbeit zu weniger Leistung führt – 5
  - 1.2.3 Unglaubliche Werbung für Teamarbeit – 5
  - 1.2.4 Wo Teams am meisten gebraucht werden, sind sie oft am schlechtesten – 6
  - 1.2.5 Teams als Treiber und Bremse der Veränderung – 7
- 1.3 Ein Regelbuch von 1876 für Teams im 21. Jahrhundert – 7**
- 1.4 Von Mensch zu Team, von Team zu Team und Team im System – 9**
- 1.5 Ein Team fürs Teambuch – 10**
  - 1.5.1 Mitdenkerinnen und Mitdenker – 10
  - 1.5.2 Teamforschung im Team – 12
- Literatur – 13**