

Diether Gebert

Innovation durch Teamarbeit

Eine kritische Bestandsaufnahme

Verlag W. Kohlhammer

Inhalt

Vorwort und Inhaltsübersicht	9
Abbildungsverzeichnis	15
A. Innovationsorientierter Teamgeist und Teamerfolg	21
1 Worauf bezieht sich der Begriff »Innovation« in diesem Text?	21
2 Dimensionen des innovationsorientierten Teamgeistes und Teamerfolg	23
2.1 Ständiges Lernen, selbstkritisches, proaktives Hinterfragen und Teamerfolg	25
2.2 Kooperatives Engagement, organization citizenship behavior und Teamerfolg.	26
3 Strukturelle Bedingungen des innovationsorientierten Teamgeistes und des Teamerfolgs	28
3.1 Aufgabenkomplexität und Entscheidungsautonomie der Gruppe ..	28
3.2 Aufgaben- und Ergebnisinterdependenz – Kooperationsbedarf und Kooperationswille	34
4 Führungsspezifische Bedingungen des innovationsorientierten Teamgeistes und des Teamerfolgs	38
4.1 Empowerment	38
4.1.1 Dezentrale Selbstregulation als empowerment	38
4.1.2 Shared leadership	44
4.1.3 Kritik am empowerment	45
4.2 Transformationale Führung und innovationsorientierter Teamgeist	48
5 Motivationale Bedingungen des innovationsorientierten Teamgeistes und des Teamerfolgs	53
5.1 Aufgabenbezogenes Selbstvertrauen der Teammitglieder	53
5.2 Aufgabenbezogenes Selbstvertrauen des Teams	55
5.3 Zur Dynamik von group efficacy	57
5.4 Gruppenstimmungen – Teamklima	61
6 Kognitive Bedingungen des innovationsorientierten Teamgeistes und des Teamerfolgs	65
6.1 Transaktives Gedächtnis	65
6.2 Gemeinsames Handlungsmodell	68
6.3 Gemeinsames Kooperationsmodell	69
6.4 Gemeinsames Aufgabenmodell	71

7	Soziale Bedingungen des innovationsorientierten Teamgeistes und des Teamerfolgs	75
7.1	Vertrauen, Fairness/Gerechtigkeit	75
7.2	Kohäsion	82
B	Barrieren gegenüber der Kreativität in Gruppen und ihre Überwindung	89
1	Kreativität in Gruppen als Ressourcennutzung – Ein Rahmenmodell	89
1.1	Aktivierung und Bündelung von Ressourcen	89
1.2	Ressourcen oder Prozesse?	92
1.3	Prozesse als Chance und Gefahr	93
1.4	Die doppelte Funktion der Prozesse	96
2	Barrieren im Rahmen der Ideengenerierung – Die Erfüllung der Unabhängigkeitsbedingung	98
2.1.	Engpässe des klassischen brainstormings	98
2.2	Varianten des brainstormings	101
2.3	Erfüllt die Nominalgruppe die Unabhängigkeitsbedingung?	104
3	Barrieren im Rahmen des Problemlösens in Gruppen	105
3.1	Prozessverluste	105
3.2	Überwindung durch »prozedurale Moderation«?	107
3.3.	Kooperations- und Teamtraining als Chance	110
4	Barrieren gegenüber der Mitteilungsbedingung	112
4.1	Gruppengröße und Sprechzeitenverteilung	112
4.2	Teammoderation im Dilemma	114
5	Barrieren gegenüber der Informationsverarbeitung	116
5.1	Wissen teilen oder confirmation bias?	116
5.2	Group think – Realität oder Artefakt?	119
5.3	Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Informationsverarbeitung	122
5.3.1	Steuerung der Gruppenzusammensetzung	122
5.3.2	Prozessförderliche Verfahren	124
5.3.2.1	Techniken, Prozessreflektion	124
5.3.2.2	Das Problem der Dosierung	128
6	Barrieren im Rahmen der Alternativendiskussion – Fehlender Mut zur kontroversen Diskussion und unzureichende systematische Evaluation	132
6.1	Merkmale kontroverser Diskussion und systematischer Evaluation sowie deren Effekte	132
6.2	Wirkweise und Voraussetzungen von kontroverser Diskussion	135
7	Barrieren im Rahmen der Konsensfindung – Der fließende Übergang von Sachkonflikten in Beziehungskonflikte	139
7.1	Das Problem	139
7.2	Entkoppelungspotentiale und Effekte	141

C	Innovationsförderung im Dilemma	147
1	Die Freisetzung von Innovation als Balanceakt – Der generelle Bezugsrahmen	147
1.1	Das Ausgangsmodell	147
1.2	Ungeplante negative Sekundäreffekte	149
1.3	Balancemöglichkeiten	152
1.4	Die Gruppe im Spannungsfeld zwischen dem Muster der offenen und der geschlossenen Organisation	154
1.5	Zur Kombination offener und geschlossener Muster: Eine illustrierende empirische Untersuchung	156
2.	Die geschlossene Gruppe als Chance und Gefahr	160
2.1	Netzwerkdichte und Vertrauen – Chancen und Gefahren	160
2.1.1	Chancen und Gefahren von Netzwerkdichte	160
2.1.2	Chancen und Gefahren von Vertrauen	164
2.2	Teamstabilität – Chancen und Gefahren	167
2.3	Klare und gemeinsame Ziele – Chancen und Gefahren	172
3.	Die offene Gruppe als Chance und Gefahr	176
3.1	Diversity – Heterogenität bezüglich funktionalem Hintergrund und Betriebszugehörigkeitsdauer – Chancen und Gefahren	176
3.1.1	Diversity und Innovation	176
3.1.2	Ungeplante negative Sekundäreffekte von diversity	182
3.1.3	Diversity-Management als Dilemmamanagement	186
3.1.3.1	Diversity-Management aus konflikttheoretischer Sicht	186
3.1.3.2	Diversity-Management aus der Perspektive sozialer Kategorisierungsprozesse	188
Exkurs:	Gelten Besonderheiten in Topmanagementteams?	192
3.1.4	Unterschiede in Nationalität, Rasse und Geschlecht – Chancen und Gefahren	194
3.1.4.1	Überwindung von Stereotypisierung durch Ermöglichung persönlicher Identität	194
3.1.4.2	Überwindung von Stereotypisierungen durch Aufbau gemeinsamer sozialer Identität	202
3.2	Grenzzoffenheit des Teams – Chancen und Gefahren	206
3.2.1	Kommunikation mit anderen Stellen innerhalb der Organisation ..	206
3.2.2	Passive Grenzzoffenheit: Das Team als Empfänger von Ideen	211
3.2.3	Kommunikation mit Stellen außerhalb der Organisation	218
3.2.3.1	Unterschiede im Bedarf externer Kommunikation	221
Exkurs:	Der Kontext von F&E-Teams: F&E-Strategien (exploration und exploitation) im Dilemma	223
4	Das Team unter Innovations- und Effizienzdruck	229
4.1	Innovations- und Effizienzförderung in F&E-Teams	229
4.2	Zeitdruck; Innovativität und Effizienz	234
	Literaturverzeichnis	239
	Personenregister (nur Erstautorenschaft)	259
	Sachregister	265