

**Kinlaw · Spitzenteams**

Dennis C. Kinlaw

# Spitzenteams

Spitzenleistungen durch  
effizientes Teamwork

**GABLER**

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Kinlaw, Dennis C.:**

Spitzenteams : Spitzenleistungen durch effizientes Teamwork /  
Dennis C. Kinlaw. [Aus dem Engl. übers. von Sibylle  
Willcocks]. – Wiesbaden : Gabler, 1993  
Einheitssacht.: Superior work teams <dt.>

Aus dem Englischen übersetzt von Sibylle Willcocks

“Authorized translation from the English language edition published by Lexington Books, an Imprint of Macmillan, Inc.”

© 1990 by Lexington Books, an Imprint of Macmillan, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the Publisher.

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe Bertelsmann International.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1993  
Softcover reprint of the hardcover 2nd edition 1993

Lektorat: Ulrike M. Vetter



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Schrimpf und Partner, Wiesbaden  
Satz: Satzstudio RESchulz, Dreieich-Buchsschlag

ISBN-13: 978-3-322-82818-7

e-ISBN-13: 978-3-322-82817-0

DOI: 10.1007/978-3-322-82817-0

# Vorwort

Unternehmen stehen heute alle vor derselben großen Herausforderung: entweder sie verbessern ständig ihre Dienstleistungen und Produkte, oder sie werden bald überhaupt nichts mehr produzieren. Als einzige beständige Strategie für das „Besserwerden“ haben sich hochrangige Teamarbeit und Spitzenarbeitsteams erwiesen. Teams und Teamarbeit machen eindeutig den entscheidenden Unterschied im Wettbewerb aus.

Dieses Buch gibt Managern und anderen Schlüsselpersonen wie Trainern und Beratern praktische Methoden für die Entwicklung von Spitzenteamarbeit und Spitzenteams an die Hand. Was kann der Leser von diesem Buch erwarten?

- Ein klares Bild davon, um was es sich bei Teamarbeit und Arbeitsteams handelt;
- ein Modell der wichtigsten Charakteristika von Spitzenarbeitsteams;
- zahlreiche praktische Handlungsanweisungen und Vorschläge dafür, wie Spitzenteams zu entwickeln sind;
- wirkungsvolle Schlüsselstrategien für die Entwicklung von Spitzenteams;
- eine Beschreibung der Fähigkeiten, die Leiter von Spitzenteams unbedingt besitzen müssen.

Alle Konzepte in diesem Buch beruhen auf Erfahrungen am Arbeitsplatz; etliche werden durch andere Autoren gestützt und bestätigt. Aber meine Untersuchung von Teams und Teamarbeit begann nicht in der Bibliothek. Ich fing an, ernsthaft über Teams und Teamarbeit nachzudenken, als ich versuchte, Unternehmen beim Aufbau von Teams und der Verwirklichung von Teamarbeit zu helfen.

Seit einigen Jahren gilt das Hauptaugenmerk meiner Beratungstätigkeit dem Aufbau von Spitzenarbeitsteams. Ein Großteil meiner Arbeit

bestand darin, Unternehmen in ihren Bemühungen um Total Quality Management zu unterstützen, für das Teamarbeit und das Entwickeln von Arbeitsteams so wesentlich sind. Ich habe Arbeitsgruppen auf vielerlei Weisen analysiert und habe versucht herauszufinden, inwiefern Arbeitsgruppen sich von Arbeitsteams unterscheiden. Vor allem aber habe ich untersucht, was Spitzenarbeitsteams von anderen Arbeitsteams und -einheiten unterscheidet.

Meine Erfahrungen mit der Analyse von Arbeitsgruppen und -teams schließen zahlreiche intensive Teambuildingmaßnahmen ein; dabei ging es sowohl um individuelle Arbeitsgruppen als auch um Interface-Gruppen von Dachgesellschaften mit Zweigniederlassungen. In jüngerer Vergangenheit habe ich viel Zeit darauf verwendet, dem Kennedy Space Center der NASA zu helfen: zunächst fanden unmittelbar vor dem Challenger-Unfall massive vertragliche und organisatorische Veränderungen statt, und hinzu kamen Probleme durch den Unfall selbst, die zum Zerfall von Teams und zu Leistungsrückgängen führten.

Die Konzepte in diesem Buch stammen in erster Linie aus meinen persönlichen Erfahrungen am Arbeitsplatz, und sie sind auch am Arbeitsplatz erprobt worden. Der Leser kann sich dem Material im Vertrauen darauf nähern, daß es in der Praxis begründet ist und daß die hier präsentierten Ideen, Modelle, Werkzeuge und Techniken die Gesamtleistung von Arbeitsteams erheblich steigern können.

Dieses Buch gibt meine Überzeugung wieder, daß es die erste Priorität von Unternehmen sein sollte, jede Arbeitseinheit in ein Spitzenteam zu verwandeln und überlegene Teamarbeit zur Norm für die Unternehmenskultur zu machen. Diese Priorität erfordert, daß alle Führungskräfte und andere Schlüsselpersonen die praktischen Kenntnisse und Werkzeuge besitzen, überlegene Teamarbeit und Spitzenteams aufzubauen. Dieses Buch soll ihnen jene Kenntnisse und zumindest einige jener Werkzeuge liefern.

*Dennis Kinlaw*

# Inhalt

Vorwort .....	5
Einführung .....	11
<b>1. Gruppen, Teams und Spitzenteams .....</b>	<b>23</b>
Teamarbeit .....	23
Arbeitsgruppen .....	29
Wie Arbeitsteams sich von Arbeitsgruppen unterscheiden ....	32
Arbeitsteams .....	35
Spitzenteams .....	37
Zusammenfassung .....	41
<b>2. Teambildung und Teamentwicklung – was ist der Unterschied? .....</b>	<b>45</b>
Defizite oder positive Möglichkeiten .....	46
Kurzfristig oder langfristig .....	49
Intensiv oder breit gestreut .....	51
Relational oder systemisch .....	53
Zusammenfassung .....	55
<b>3. Überblick über das Modell zur Spitzenteamentwicklung .....</b>	<b>57</b>
Merkmale des Modells .....	58
Hauptelemente des Modells .....	61
Zusammenfassung .....	79
<b>4. Teamresultate .....</b>	<b>81</b>
Optimale Nutzung der Humanressourcen im Team .....	82
Strategiebetrachtungen bei der Optimierung von Human- ressourcen .....	85
Überragende Leistungen unter allen Umständen .....	93
Strategiebetrachtungen zu Spitzenleistungen .....	96
Fortlaufende Verbesserung .....	100

Strategiebetrachtungen zu fortlaufender Verbesserung .....	104
Zusammenfassung .....	106
<b>5. Informelle Teamprozesse .....</b>	<b>109</b>
Kommunikation und Kontakt .....	111
Strategiebetrachtungen für bessere Kommunikation und bessere Kontakte .....	112
Reaktion und Adaption .....	118
Strategiebetrachtungen für eine bessere Reaktions- und Anpassungsfähigkeit .....	119
Einflußnahme und Verbesserung .....	124
Strategiebetrachtungen für die Stärkung von Einfluß .....	125
Anerkennung und Ehrung .....	131
Strategiebetrachtungen zur Stärkung von Anerkennung und Ehrung .....	134
Zusammenfassung .....	136
<b>6. Teamgefühle .....</b>	<b>139</b>
Dazugehörigkeit .....	140
Verpflichtung .....	143
Loyalität .....	144
Stolz .....	147
Vertrauen .....	149
Strategiebetrachtungen für die Entwicklung von Teamgefühlen .....	151
Zusammenfassung .....	156
<b>7. Teamführung .....</b>	<b>159</b>
Besondere Merkmale der Führung von Spitzenteams .....	160
Rollen von Spitzenteamleitern .....	169
Zusammenfassung .....	175
<b>8. Schlüsselstrategien zur Entwicklung von Spitzenteams ..</b>	<b>177</b>
Anwendung des Modells zur Spitzenteamentwicklung .....	179
Anwendung des Systemmodells zur fortlaufenden	

Teamverbesserung .....	180
Anwendung des Kompetenz- und Einflußgitters .....	183
Anwendung des Modells für effektive Teamsitzungen .....	185
Anwendung des Teamfragebogens .....	190
Zusammenfassung .....	191
Schlußbemerkung .....	193
<b>Anhang: Werkzeuge für die Verbesserung der Teamentwicklung und -leistung .....</b>	<b>195</b>
Brainstorming .....	195
Nominale Gruppentechnik .....	196
Teamentwicklungsfragebogen .....	198
Literatur .....	211
Über den Autor .....	215
Stichwortverzeichnis .....	217