

# Selbstorganisation im Team

Pukall

2023

ISBN 978-3-8006-7085-7

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

# Index

## A

- Abgrenzung 23, 25, 68
- Abwesenheiten 329
  - Krankheit 160, 330
  - Redundanz 303
  - respektieren 159
  - Urlaub 329
- Affect Labeling 193
- Anfragen 251, 329
  - an die Teamleitung 386
  - an externe Beratung 396
  - kulturelle Unterschiede 339
  - Promise Theory 152, 155
  - Unterstützung 115
  - von außen 103
- Angebot 30
  - des Teams 63
  - externe Beratung 396
  - Gehalts- 319, 350
  - Koalitions- 191
  - Promise Theory 152
  - Stellen- 322
  - Unterstützungs- 115
  - von Aufgaben 230
- Angstfreiheit 156, 168, 171
- Arbeitsfluss 71
- Arbeitsgruppe 7, 42, 44, 265, 401, 405
  - Definition 8
  - Eigenschaften 9
  - Unterschiede 7
- Arbeitslast. *Siehe* Auslastung
- Arbeitsweise 15, 52, 61
  - agile 72, 233, 395, 414
  - fehlerrobuste 279
  - flussbasierte 82, 85, 89
  - iterative 82, 87, 90, 96
  - Optimierung der 279
- Aufgabenverteilung 76, 230
- Aufgabenverwaltung 71, 226, 332
  - Zerlegung 232
- Auftraggeber 63, 260, 314
- Auslastung 77, 87, 160, 201, 203
- Autonomie 22, 172

## B

- Backlog. *Siehe* Warteschlange

- Bedürfnisse 175
  - arbeitsbezogene 373
  - Bedürfnishierarchie 168, 177, 200
  - mitteilen 372
  - persönliche 54, 182
  - und Stress 200, 201, 203, 205
- Beförderung 305, 381
- Betriebsrat 64
- Bewerbung 46, 318, 322
- Breakout-Session 257, 337
- Briefing 163
  - Debriefing 164
- Budget 347
  - Beyond Budgeting 347

## C

- Chartern. *Siehe* Teamcharta
- Check-in 245
- Check-out 245
- Checkliste 35, 162
- Cone of Uncertainty. *Siehe* Trichter der Ungewissheit
- Cost of Delay 217
- Culture Map 339

## D

- Delegation 131, 184, 314
- Dialog 70, 128, 195, 356
  - Diskurs 111
  - Grundidee 242
- Diversität 48
- Double Data Entry 164
- Double Diamond 216, 280
  - Modell 93
- Durchlaufzeit 77, 127

## E

- Effectuation 222
- Einladung 50, 152, 158
  - Termin- 235
- Einwand 108, 120, 158, 430
- Entscheidungen 98, 129, 447
  - allgemeiner Prozess 100
  - als Meetingblock 241
  - Definition 98
  - Einflussbereiche 99, 289

## Index

- Einwandintegration 57, 108
  - Entscheidungsbefugnisse 99, 103, 105, 183
  - Entscheidungsmethoden 106
  - Entscheidungsprämisse 297
  - Fist to Five 109
  - in Kleingruppen 57
  - Konsens 106
  - Konsent 108
  - konsultativer Einzelentscheid 110
  - kulturelle Unterschiede 341
  - lokale 14
  - Mehrheitsabstimmung 106
  - Notfall- 112
  - Rolle 103
  - systemisches Konsensieren. *Siehe* Widerstandsabfrage
  - und Verantwortung 37, 105, 179, 180
  - Unterschiede Team/Arbeitsgruppe 10
  - Verortung 105
  - Vetorecht 110
  - Widerstandsabfrage 111
  - Erfolgskriterien 69, 217, 273
  - Erwartungen 27
    - antizipative 27
    - Erwartungsabgleich 28
    - Erwartungs-Erwartungen 27, 52
    - nicht entschiedene 296
    - normative 27
    - Teamübung 30
  - Erwartungskontext 28, 38, 94, 308, 448
  - Eventualitätenanalyse 285
  - Externe Beratung 394
    - Angebot 396
    - Anliegen 396
    - Arbeitsgrundsätze 395
    - Auftragsklärung 396
    - Gründe für 394
    - Hypothesen 398
    - Intervention 398
    - Mandat 397
    - systemische Schleife 397, 414
- F**
- Feedback 172, 195, 292, 309
  - Fehler 161, 166
  - Flight Levels 223, 313
  - Freiwilligkeit 36, 154, 186
    - Elemente der 37, 57, 77, 154, 230
  - Fremdsprache 338
  - Frühjahrsputz 293
  - Führung 353
    - als externe Beratung 394

- als Kunde/Stakeholder 390
- als Teamleitung 378
- als Teammitglied 368, 376
- Ausprägungen 356
- Definition 356
- Dissens 369
- fachliche Könnerschaft 360
- formale Macht 358
- Formalhierarchie 379
  - geteilte 363
- Herstellen von Gemeinsamkeiten 357
- Kernaufgaben 366
- kollegiale 313
- kulturelle Unterschiede 340
- Lenken von Aufmerksamkeit 366
- Shared Leadership 364
- sozialer Einfluss 359
  - über Empathie 375
  - über Wertschätzung 374

## G

- Gehälter 174, 349, 381
- Generalisten 303
- Gesundheit 130, 160, 200
- Gewinnbeteiligung 350
- Groupthink 268

## H

- Hierarchie 14, 106, 224, 358, 363
  - Funktion von 379
  - Kompetenz- 360
  - komplizierte Probleme 409
  - kulturelle Unterschiede 340
  - Teams in der 399
- Holzfüller-Metapher 409

## I

- Integration 18, 24, 122, 201
  - von Interessen 43
  - von Sichtweisen 254
- Interessenkonflikt 17, 23, 43, 194, 400, 404
- Iteration 83, 96
  - Länge 83

## J

- Jahresgespräche 305
- Jazzband-Metapher 364
- Jobs to be done 64, 122

## K

- Kanban. *Siehe* Arbeitsweise, flussbasierte
- Kennzahlen 75, 215, 275

- Kick-off 52, 61
  - Kennenlernen 53
- Kollegiale Fallberatung 204
- Kommunikation 61, 80, 139, 247, 261, 446
  - -Kanäle 97, 261
  - Kopplung 261
  - Sender-Empfänger-Modell 139
  - Tipps für gute 144
  - Vier-Seiten-Modell 142
- Komplexität 34, 409
  - Reduktion von 148, 179, 214
  - Werkzeuge für 413
- Kompliziertheit 34, 113, 409
  - Werkzeuge für 412
- Konflikte 187
  - Affect Labeling 193
  - als Lösungsweg 369
  - an Außengrenzen 314
  - Deeskalation 192
  - Eskalationsmodell 188
  - gesichtswahrende Auswege 198
  - Handlungsempfehlungen 190
  - Konfliktsystem 196
  - kulturelle Unterschiede 342
  - Lösungsmechanismen 17
  - Lösungsschema 192
  - Mediation 396
  - nach Teamgründung 267
  - SAG ES-Schema 195, 373
  - Storming-Phase 265
  - Stress 203
  - Symmetrie 371
- Könnerschaft 47, 173, 230, 305, 360
- Konstruktivismus 27, 140, 256, 395
- Konsultation 110, 185, 241
- Kontextintegration 122
  - Repräsentation 124
  - Ressourcen 134
  - Umweltanalyse 125
  - Verantwortungsbereich 128
  - Wertstromanalyse 127
  - Zeitleiste 122
- Kreative Spannung 67, 117, 212, 378, 390
- Kultur
  - internationale Unterschiede 54, 170, 339
  - Kulturschock 28
  - Team- 296
  - Teamübung 299
- Kunden 62, 390
  
- L**
- Lean Coffee 238
  
- Liberating Structures 257
- Liminalität 37, 441
  - Übergangsritual 38, 52, 124, 325, 327, 442
  
- M**
- Macht 356
  - formale 358
  - -Gefälle 344
  - Kontrolle von Unsicherheit 358
- Maschinenmetapher 211, 317, 411
- Meetings 80, 159, 233
  - Arbeits- 81, 92
  - Austausch- 81, 90
  - Betroffenheitsregel 249
  - Check-in/Check-out 94, 171, 245, 280, 282, 325
  - Daily 90, 165, 227
  - durchführen 244
  - Gastgeber 235
  - Grundsätze guter Teilnahme 247
  - hybride 336
  - moderieren 253
  - nachbereiten 260
  - offene Agenda 238
  - offen und freiwillig 239
  - online. *Siehe* remote
  - Pausen 58, 242
  - Planungs- 58, 81, 86, 218, 227
  - Pünktlichkeit 244
  - Rahmen 94, 235
  - Regel- 82
  - remote 333
  - Review- 82, 88, 164, 185, 218, 227
  - Standup- 90
  - strukturelle Phasen 241
  - Takt 82, 226
  - Teilnehmerkreis 239
  - thematische Grenzen 81, 94, 237
  - Verbesserungs- 95. *Siehe* Retrospektive
  - vorbereiten 234
  - Ziele 236
- Menschenbild 30, 278, 291
  - Teamübung 33
- Mentale Modelle 27
- Metakommunikation 12, 95, 151, 252, 345, 426
- Milchshake. *Siehe* Jobs to be done
- Mission Statement 68
- Misstrauen 31, 148, 150
  - strukturelles 33, 291
- Moderation 52, 235, 253
  - externe 254, 259

## Index

- Kernaufgaben 254
- Rolle 253
- Techniken 255
- Motivation 47, 168, 320
- Bedürfnishierarchie 168
- durch Geld 174
- Job Characteristics-Modell 172
- Moving Motivators 176
- Teamübung 176
- Multitasking 76, 77, 203, 226, 433

## N

- Nahtstellen 126, 127, 130
- symmetrisieren 315
- -vereinbarung 126
- Nutzer 63, 66, 233, 273

## O

- Objectives and Key Results 70
- Offsite 51, 227, 292

## P

- Pairing 162
- Personal 61
- Personelle Änderungen 199, 316
- Abgänge 326
- Abwesenheiten 329
- Austritte 327
- Bewerbungsprozess 318, 322
- Brooks' Gesetz 317
- Einarbeitung 323
- Neuzugänge 317
- Teamausschluss 327
- Persönliche Entwicklung 306
- Persönlichkeitsentwicklung 159, 187
- Polytelie 22, 211, 400, 416
- Prinzipien 113, 114
- Modern Agile 116
- Priorisierung 72, 87, 160, 203, 217, 238, 391, 414
- Probezeit 306, 319, 325
- Probleme 129, 158, 161, 165, 403
- Abstraktionsebene 407
- allgemeine Lösungsstrategie 414
- ansprechen 157, 195
- Beispiele 432
- Definition 406
- Kategorienfehler 411
- komplizierte und komplexe 36, 409
- Lösungsgrundsätze 405
- Personifizierung 20, 178
- Werkzeuge 412

- Product Owner 72, 392
- Programme 61, 221
- Konditional- 221
- Zweck- 210, 221
- Projektleitung 104
- Projektmanagement 83
- Promise Theory 152, 230
- Pseudo-Team 8
- Psychologische Sicherheit 110, 157, 165
- Pull-Prinzip 230. *Siehe* Ziehen von Aufgaben
- Pünktlichkeit 91
- Purpose 211

## R

- Red Teaming 163
- Redundanz 303
- Refinement 233
- Regeln 19, 113, 221, 291, 324
- Remotearbeit. *Siehe* Verteiltes Team
- Retrospektive 54, 82, 89, 95, 276
- Ablauf 279
- Blitzlicht- 282
- Erwartungsabgleich 283
- Eventualitäten-Analyse 285
- Formatbeispiele 281
- Four Spaces 283
- fünf Phasen 280
- Future Perfect 122
- Kurz- 282
- Las Vegas-Regel 279
- Maßnahmen 288
- Prime Directive 278
- Problemanalyse 284
- Standard- 281
- Takt 228, 289
- Teamradar 286
- Wertschätzungsdusche 284
- Rolle 103, 197
- Definition 103
- Konflikte 197
- Routinen 222

## S

- Sanktionen 17, 114, 119, 155, 358
- Schuldzuweisung 89, 162, 198, 278, 411, 424, 448
- Scrum 83, 90, 392
- Selbsterfüllende Prophezeiung 32, 148, 388, 425
- Selbstorganisation 11, 61, 131, 264
- Definition 15
- einführen 50

- Gründe für 13
  - im Bestandsteam 50
  - Stufen der 15
  - Voraussetzungen für 16
  - Selbststeuerung
  - Schleifenmodell der 81, 226
  - Selbstverwirklichung 16, 216
  - Self-Selection 50
  - Shared Leadership Compass 129, 183
  - Shirky-Prinzip 441
  - Sicherheit
    - als Grundvoraussetzung 116, 157
    - der Arbeitsumgebung 156
    - psychologische 110, 157, 165
  - Sinnhaftigkeit 173
  - Skalierung 311, 325
  - Skalierungsfrage 417
  - Spannung 184, 270, 277, 396
  - Spezialisten 302
  - Spiele
    - Eigenschaften guter 173
  - Spielmetapher 19, 307
  - Spike 233
  - Sponsoren 41, 57, 63, 160, 433
  - Sprint. *Siehe* Iteration
  - Stakeholder 41, 57, 64, 99, 382, 390
  - Standard Operating Procedures 221
  - Stop Work Authority 164
  - Stress 87, 156, 158, 160, 200
    - Coping 201, 426
    - Person-Environment-Fit 200
    - reduzieren 203
    - Resilienz 205
    - Stressverstärker 201
    - transaktionales Stressmodell 201
  - Strukturen 28, 55, 59, 117, 270, 276, 293, 294, 426, 448
    - Überprüfung 290
  - Subsidiarität 14, 447
  - Subteam 315
  - Swimlane 74
  - System 21, 270, 411, 430
    - Grenze 23, 301
    - komplexes 397
    - Rückkopplung 21
    - soziales 21, 40, 211, 441
- T**
- Tailboard-Meeting. *Siehe* Briefing
  - Taskboard 74, 204, 224, 260
    - digitales 75, 332
    - physisches 74
  - teamübergreifendes 225
  - Taylorismus 172
  - Team 6
    - Aufgabe 62
    - Auflösung 62, 268
    - -Ausschluss 154, 155, 232
    - Besetzung 49
    - Definition 6
    - Eigenschaften 9
      - -Gefühl 8, 28
      - -Größe 7, 44, 91
      - -Gründung 40
      - -Identität 300
    - internationales 338
    - -Kultur 121, 296
    - Mitgliedschaft 16, 46
    - Rahmenbedingungen 43
    - Repräsentation 124, 312
    - Verbinder 313
    - Vorteile 42
  - Teambuilding 54, 147
  - Teamcharta 55, 61, 82
  - Teamcoach. *Siehe* externe Beratung
  - Teamentwicklung 28, 263
    - Agile Fluency-Modell 275
    - Competing Forces 273
    - dreistufiges Entwicklungsmodell 267
    - Entscheidungsfähigkeit 272
    - Entwicklungsmatrix 303
    - fachliche 301
    - Feedbackspaziergang 309
    - Kompetenzmatrix 303
    - lernendes Team 270
    - Modelle 265, 269
    - Orientierungspunkte 273
    - Strukturexperimente 294
    - Tuckman-Phasen 265
    - voneinander Lernen 305
  - Teamfinanzen 115, 160, 346
    - Ausgabenkategorien 348
  - Teamgründer 40
  - Teamleitung 41, 50, 363, 378
    - Aufgaben 380
    - Grundsätze 388
    - Herausforderungen 384
    - teamextern 383
    - teamintern 382
  - Teammitglied
    - Auswahlkriterien 47
    - Beziehung zum Team 25
    - finden 45
    - Führung als 368

## Index

- innere Umwelt 264
  - Teamradar 286
  - Teamstrukturen. *Siehe* Strukturen
  - Teamtage 51, 227, 292
  - Teamteilung 325
  - Teamwerte 118
  - Teamziele. *Siehe* Ziele
  - Themenparkplatz 58
  - Three Strikes-Regel 91
  - Transparenz 17, 75, 76, 88, 152, 239, 248, 348
  - Trichter der Ungewissheit 219
- U**
- Umweltkarte 125
  - Unterstützerkreis 316
  - Ursache-Wirkung-Diagramm 418
  - User Journey 233
- V**
- Value Stream Mapping 127
  - Verantwortung 57, 104, 105, 113, 178, 385
    - Abstufungen 131
    - füreinander 158
    - gemeinsame 7, 15, 45, 102, 166, 183, 446
    - Themenbereiche 129
    - Wollen-Können-Dürfen 182
  - Verantwortungsbereich 128
  - Verbindlichkeit 151
  - Vereinbarungen 28, 52, 55, 118, 152, 180
  - Verschriftlichung 55, 216, 251, 258, 339
  - Versprechen 152, 159, 180, 183
  - Verständnis 193
    - gemeinsames 29, 40, 51, 70, 91, 447
  - Verteiltes Team 330
    - Herausforderungen 331
    - Meetings 333
    - Werkzeuge 332
  - Vertrauen 12, 146, 153, 179
    - Aufbau von 149
    - Definition 147
    - kulturelle Unterschiede 341
    - Teamübung 151
  - Videokonferenz. *Siehe* Remote-Meeting
  - Vier-Augen-Prinzip 43, 78, 163
  - Vision 65
- W**
- Warteschlange 72, 226
  - Wertschätzungsdusche 284
  - Wertschöpfungsprozess 73
  - Wertstromanalyse 127
  - Wertversprechen 64, 65
  - Work in Progress-Limit 79
  - Workshop 52, 62, 92
    - nächste Schritte 93
  - Wunderfrage 417
- Z**
- Ziehen von Aufgaben 72, 76, 118
  - Ziele 6, 69, 152, 209
    - Alternativen 221
    - Definition 209
    - festlegen 215, 415
    - gemeinsame 6, 194
    - individuelle 220
    - SMART 289
    - umsetzen 218
    - unmögliche 180
    - Vor- und Nachteile 212
    - Zielkonflikte 211
    - Zielverantwortung 217
  - Zirkuläre Effekte 32, 196, 420, 421
  - Zirkuläre Fragen 256
  - Zusammenarbeit
    - mit Stakeholdern 392
    - teamübergreifende 313
  - Zuverlässigkeit 77, 149, 151, 155
  - Zuversichtsabfrage 101, 280