Handout

Tagung der Europaschulen in Rheinland-Pfalz

12. – 14. Juni 2017

Bad Marienberg

Teambildung und Motivation

Referenten:

Ute Grönwoldt,
Bildungsreferentin Schleswig-Holstein

Lutz Heinke,
pädagogischer Leiter
des Internationalen Hauses Sonnenberg in St. Andreasberg, Oberharz

Mythos TEAM

Good News

1. Teamarbeit setzt neue Synergien frei - glauben 96% aller Befragten
2. Längere Teamzugehörigkeit verbessert die Zusammenarbeit
3. Räumliche Nähe fördert gute Teamarbeit
4. Für die Kommunikation im Team sind Offenheit und Fehlerakzeptanz sehr wichtig.
5. Teams sind intelligenter, wenn Frauen dabei sind
6. Harte Zeiten schweißen zusammen

Bad News

1. Teams produzieren weniger Ideen als Einzelpersonen
2. Teams blockieren die Kreativität und hemmen die Entscheidungsfindung,die Urteilsbildung und die realitätsnahe Rekonstruktion vergangener Ereignisse
3. E-Mails verschlechtern die Teamarbeit
   Gruppen mit face-to-face Kommunikation arbeiten effektiver
4. Virtuelle Teams arbeiten noch wesentlich ineffektiver

Quellen:
Die Akademie-Studie "Mythos Team auf dem Prüfstand" 2002
unter http://www.die-akademie.de/studien
‚Varied Experiences' unter http://www.hbs.edu 1/2015
Studie des MIT: ‚Evidence for a collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups', 2010

‚Es ist ein fürchterlicher Mythos, der hier entstanden ist. Man verhält sich zu Teams so, als ob sie ein Wundermittel jeglichen Problems seien, und zwar sowohl sachlicher als auch zwischenmenschlicher emotionaler Natur seien. Ich halte das für falsch. Teams sind sehr häufig ein Weg zur Mittelmäßigkeit. Teams sind so gut wie nie wirklich kreativ. Die großen kreativen Leistungen, die schöpferischen, gar die künstlerischen Leistungen, überhaupt herausragende Leistungen sind fast immer von Einzelnen erbracht worden. Das kann man sehr gut beweisen. Teams sind auch dann nicht gut, wenn es um Schnelligkeit geht. Teams sind dort gut, wo die Kraft eines Einzelnen definitiv überschritten wird. Gerade das, was man meint, dass sie gut seien, für das Kreative, das Außergewöhnliche, da sind sie in Wahrheit schlecht.‘

Prof. Dr. Fredmund Malik
Direktor des Management-Zentrums St. Gallen in der Schweiz

Die größten Mythen über TEAMS

1. **Mythos Entscheidungen fällen**

   Entscheiden Gruppen besser als Einzelne/Paare?

   Entscheidungen, die in Gruppen getroffen werden, sind oft radikaler und risikoreicher als wenn sie von Einzelnen Personen getroffen werden.

   Die Verantwortung wird auf mehrere Schultern verteilt.

2. **Mythos Gruppengroße**

   Mit steigender Gruppengröße steigt die Zahl der Trittbrettfahrer (lazy co-worker) oder Toll, ein anderer macht's!

   Optimale Gruppengröße ist 3 bis 5, eher 5 als 7.

3. **Mythos Gruppenzusammensetzung**

   Am besten arbeitet man zusammen, wenn man sich sympathisch ist –

   Richtig, aber mit der Homogenität sinkt die Qualität der Arbeit.

   Je nach Ziel sind verschiedene Kompetenzen erforderlich: Ein gutes Team sollte wie eine Fußballmannschaft zusammengestellt werden.

4. **Mythos Kreativität**

   Gruppenentscheidungen unterliegen einem sozialen Druck! Dieser Gruppendruck verhindert Kreativität.

5. **Mythos Wissensaustausch**

   Gruppen neigen dazu sich gegenseitig zu bestätigen.

   Geteiltes Wissen wird dargelegt, Spezialwissen eher zurückgehalten.

Teams haben ihren spezifischen Sinn und speziellen Nutzen darin,
komplexe und neuartige Aufgaben zu bewältigen.

Die 6 ‚harten Kriterien' für Teamkompetenz:

Das Team hat eine begrenzte Zahl von Mitgliedern – nicht mehr als 7

Jedes Mitglied des Teams kennt vollständig und en Detail den gemeinsamen Auftrag und zweifelt nicht an der Sinnhaftigkeit.

Jedes Teammitglied akzeptiert seinen eigenen daraus resultierenden spezifischen Handlungsauftrag und sein eigenes Leistungsziel.
Das Team kennt genau die Bedeutung jedes einzelnen Mitglieds und seines Teilzieles.

Die Teamzusammensetzung entspricht dem Auftrag/Ziel:
Es hat eine klare Teamleitung, diverse Experten, gegliederte Arbeitsweisen (Organisator) und achtet auf gute Kommunikation (Kommunikator) nach innen und außen.

Das Team wählt einen gemeinsamen Arbeitsansatz (Methoden, Zeitplan, etc.),
mit dem die Aufgabe gelöst werden soll.

Das Team trägt gemeinsam die Ergebnisverantwortung!!

Kurz:
Jedes Team hat eine Leitung
Jedes Team hat für diesen Arbeitsauftrag den Sachverstand und das Potenzial/Personal
Jedes Team hat einen genauen Plan für Zeit und Arbeitsabläufe
Jedes Team hat einen klaren Arbeitsauftrag, innerhalb dessen es frei entscheiden kann
Jedes Teammitglied ist gleichermaßen mitverantwortlich für den Erfolg – und ist sich dessen auch klar bewusst

Wichtige Charaktere im Team

DISG – Modell

Dominant – Initiativ – Spontan – Gewissenhaft

Extrovertiertheit

Dominant
Bestimmend
Rücksichtslos
Zielorientiert
Visionär
Frontmensch
Machtbewusst
Kontrolle ist wichtig
Hohes Arbeitstempo

Initiativ
oberflächig
kreativ
spontan
lebhaft
impulsiv
ideenreich
wenig nachhaltig
hohes Arbeitstempo

aufgaben-orientiert

Hauptziel: Ergebnisse

Hauptziel: Anerkennung

menschen-orientiert

Hauptziel: Qualität

Hauptziel: Sicherheit

Erbsenzähler
Buchhaltertyp
Disziplin ist wichtig
Langsam
Detail ist wichtig
Pedantisch

Harmonie ist wichtig
Sicherheit ist wichtig
kooperativ
empathisch
kaum flexibel
ausgleichend

Gewissenhaft

Stetig

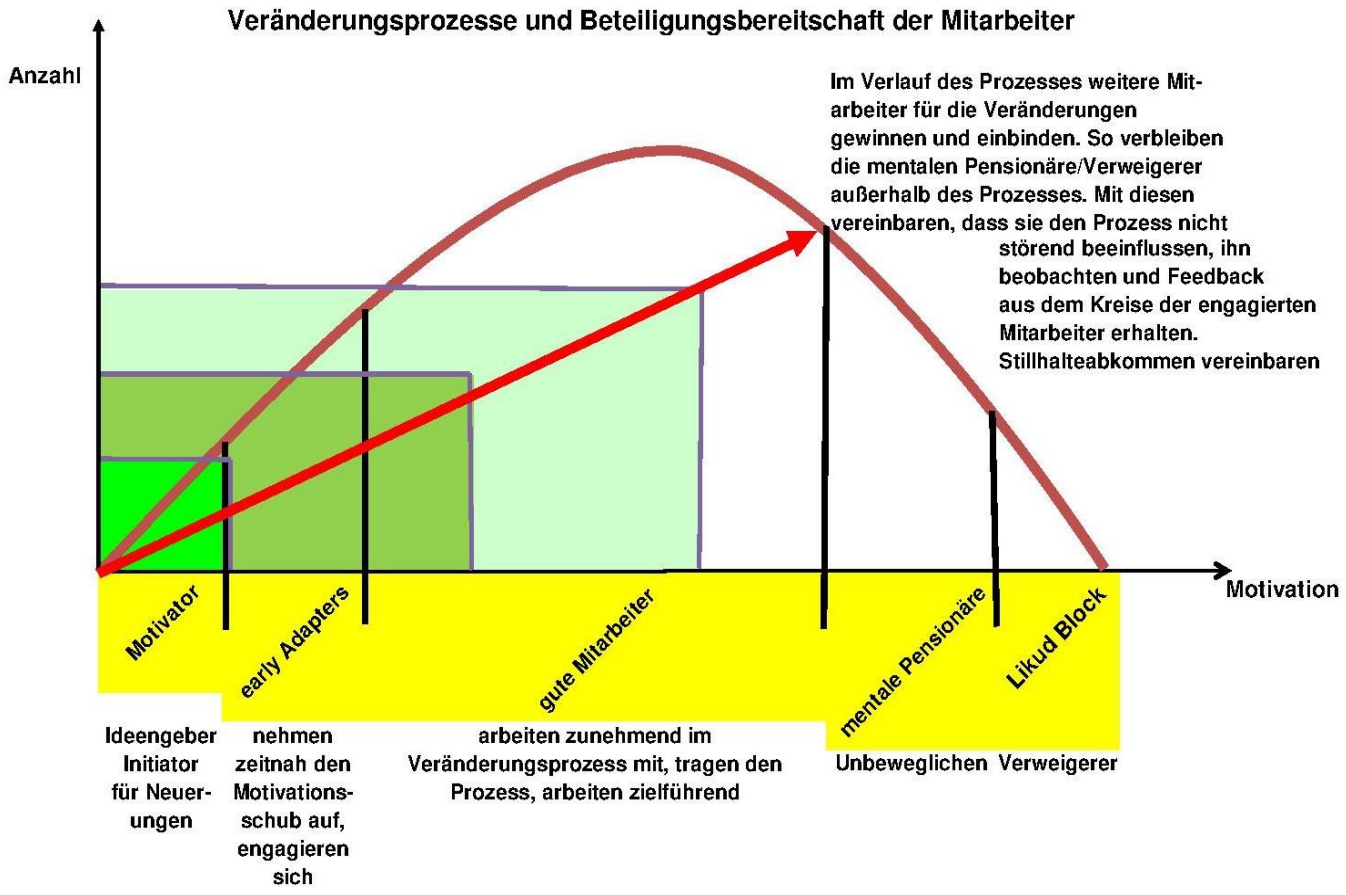
Introvertiertheit

Die diagonalen Eigenschaft bergen leicht konflikthafte Geschehen:
Gewissenhaft **Initiativ**
Dominant **Stetig**
Wir sind nicht ausschließlich in einem Quadranten zuhause, wir haben einen Heimat-quadranten und jeweils unterschiedlich starke Anteile aus den anderen Quadranten.

Vorgehen: Inhalte der Quadranten mit TN ausfüllen, jeder ordnet sich einem Haupt-quadranten zu und verteilt die anderen nach eigener Einschätzung

Motivation von großen Gruppen / Kollegien

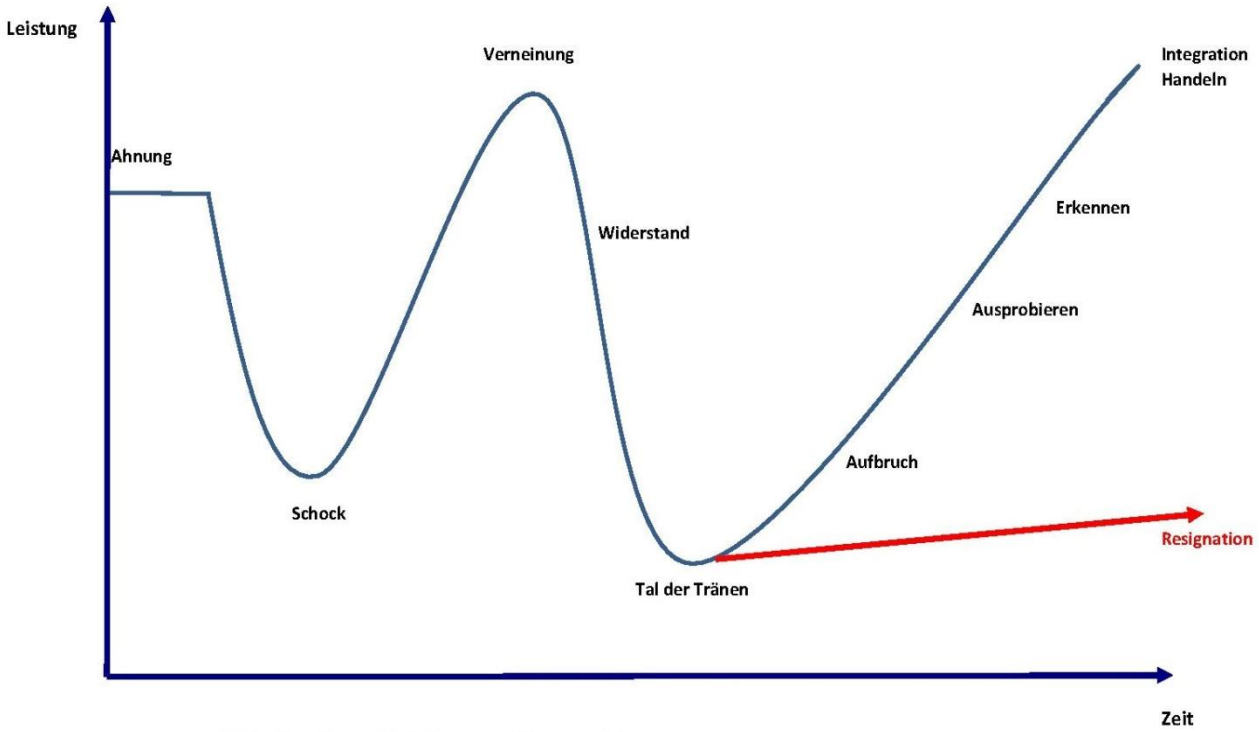
Das grüne Ei

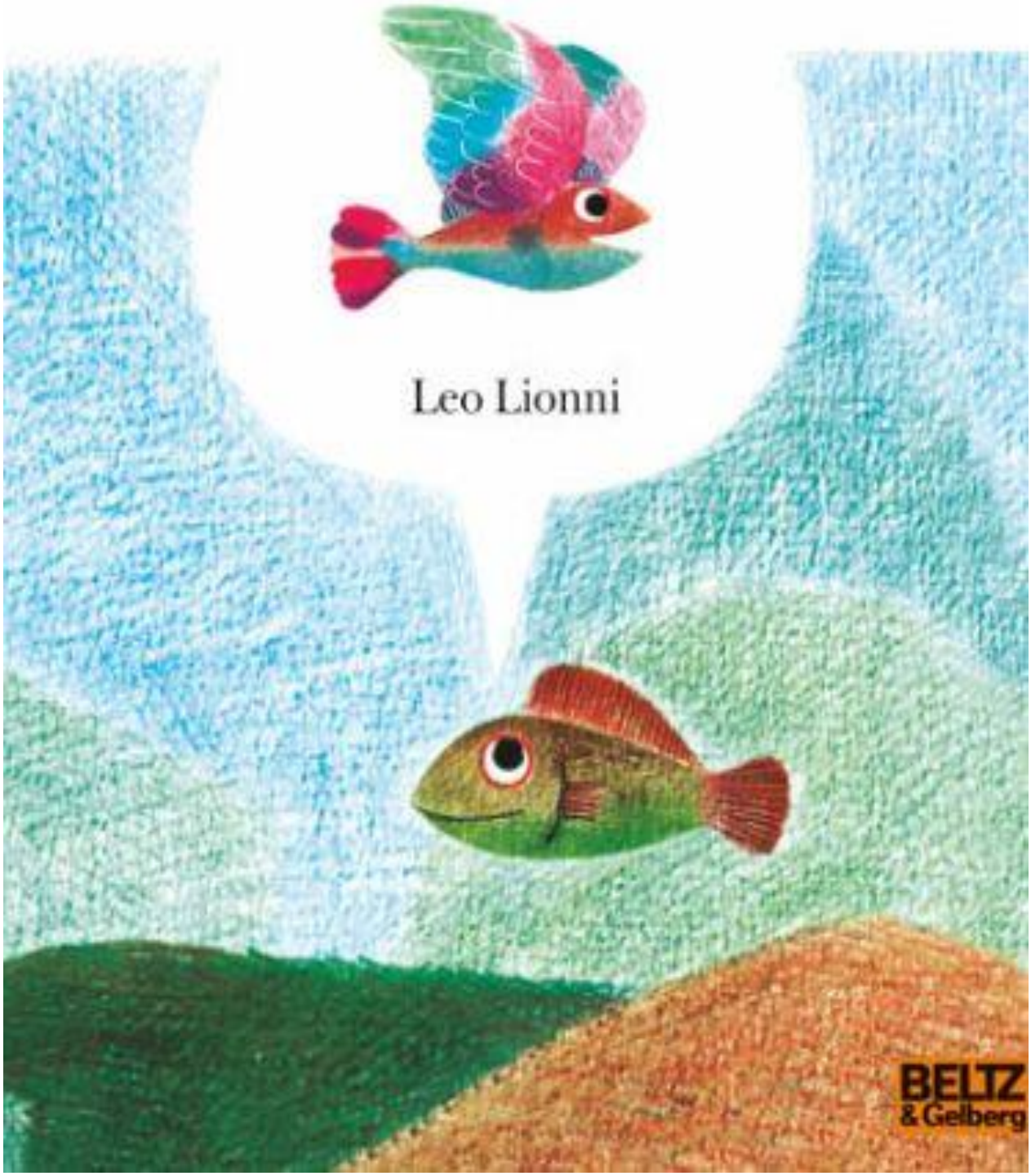


angelehnt an:

Klaus Dyrda,
Dyrda und Partner, Mainz, www.dyrda.de

Ablauf von Veränderungsprozessen



Kübler-Ross-Kurve - Veränderungen - Phasenmodell

Fisch ist Fisch