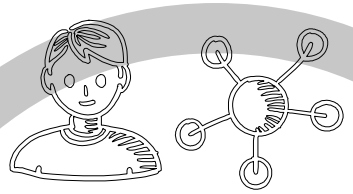
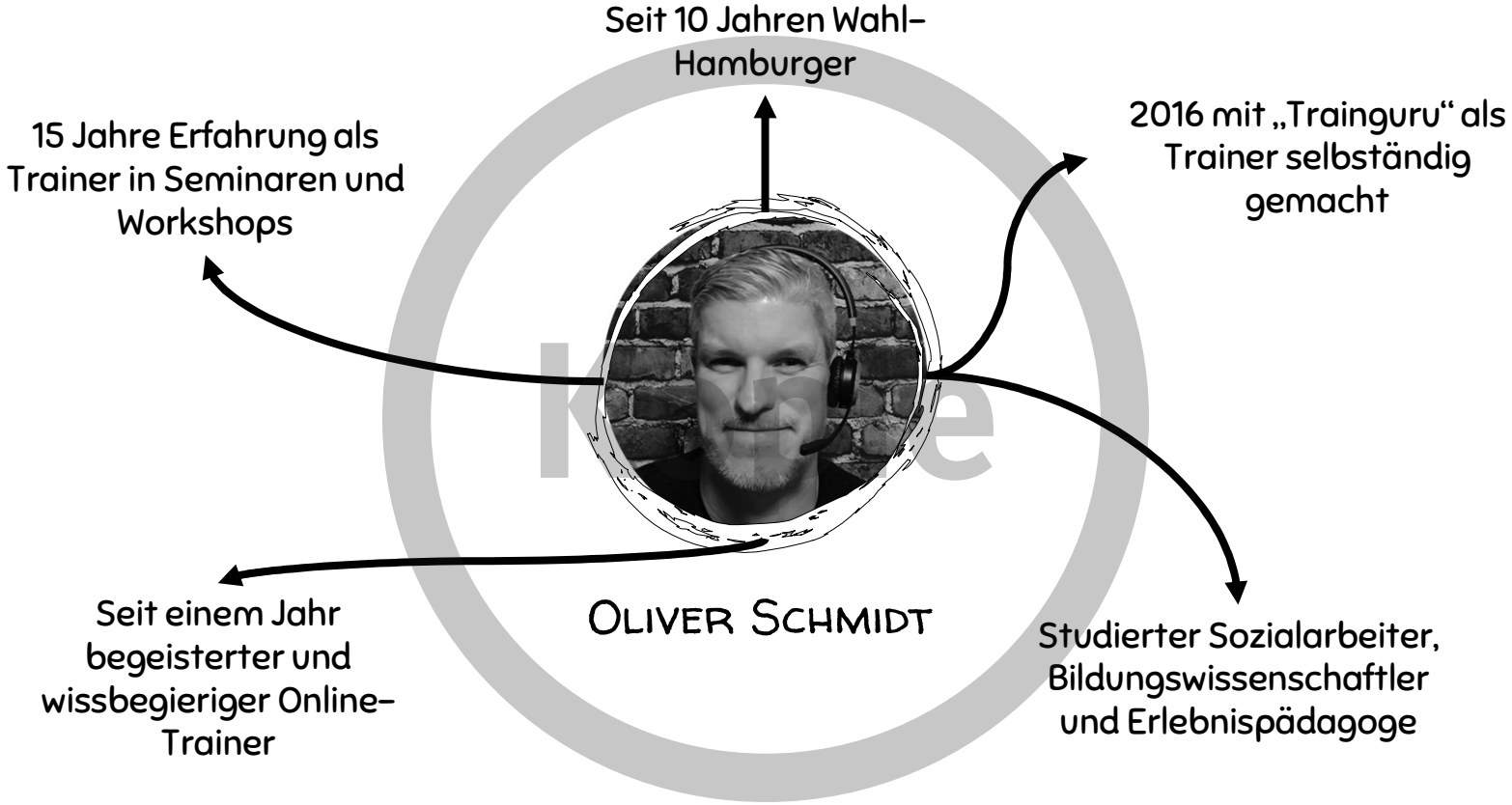


Wie sich Teams finden und nie wieder verlieren

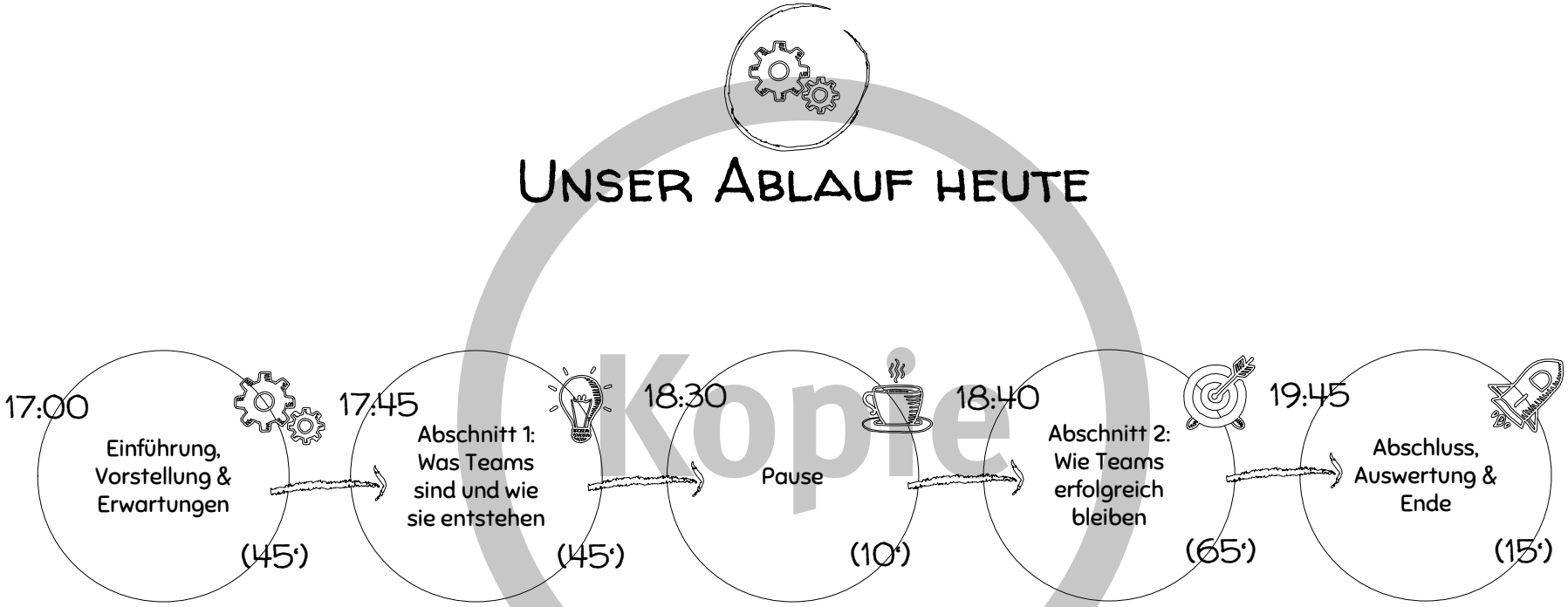
Kopie

Onlineseminar, Mi., 19.05.2021, 17:00–20:00 Uhr, Bremer Sportjugend

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de



© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de



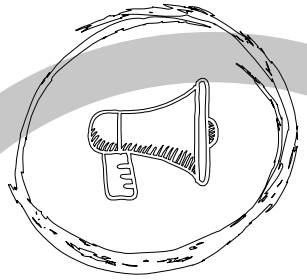
Kopie

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

Was Teams sind und wie sie entstehen

Kopie

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de



Welches der nachfolgenden Zitate spricht dich besonders an? Warum?

Kopie

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

Wir müssen alle an einem Strang ziehen – und möglichst in die selbe Richtung.
(unbekannt)

„Menschen, die miteinander arbeiten, addieren ihre Potenziale. Menschen, die füreinander arbeiten, multiplizieren ihre Potenziale!“
(Steffen Kirchner, Profisport Mentalcoach)

„Zusammenkommen ist ein Anfang, Zusammenbleiben ist ein Fortschritt, und Zusammenarbeiten ist Erfolg.“
(Henry Ford, Gründer von Ford)

„Du gewinnst nie allein. An dem Tag, an dem du was anderes glaubst, fängst du an zu verlieren.“
(Mika Pauli Häkkinen, finnischer Rennfahrer)

„No one can whistle a symphony. It takes an orchestra to play it.
(Halford E. Luccock)

„Talent wins games but teamwork and intelligence win championships.“
(Michael Jordan)

“Gehe ich vor dir, dann weiß ich nicht, ob ich dich auf den richtigen Weg bringe. Gehst du vor mir, dann weiß ich nicht, ob du mich auf den richtigen Weg bringst. Gehe ich neben dir, werden wir gemeinsam den richtigen Weg finden.”
(Afrikanisches Sprichwort)

“Wir sind nur so stark, wie wir vereint sind und so schwach, wie wir getrennt sind.”
(Harry Potter)

Kopie

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

Kopie

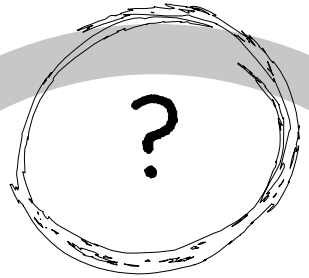
Was ist ein Team?

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

Gruppe. Das zielgerichtete Miteinander ist die wesentliche und hinreichende Voraussetzung, um von „Gruppe“ sprechen zu können.

Kopie

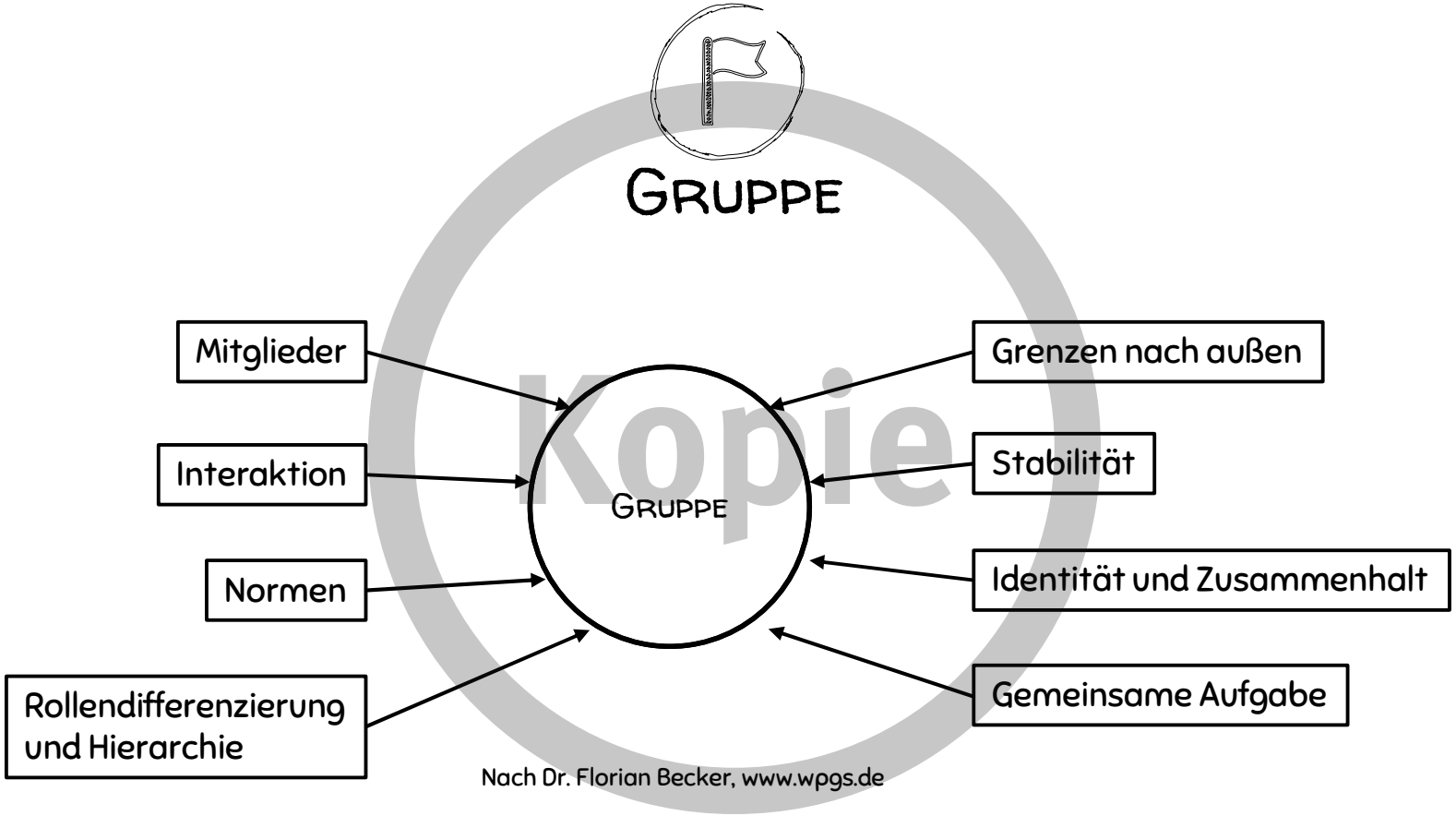
© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de



Was ist der Unterschied zwischen einer Gruppe und einem Team?

Kopie

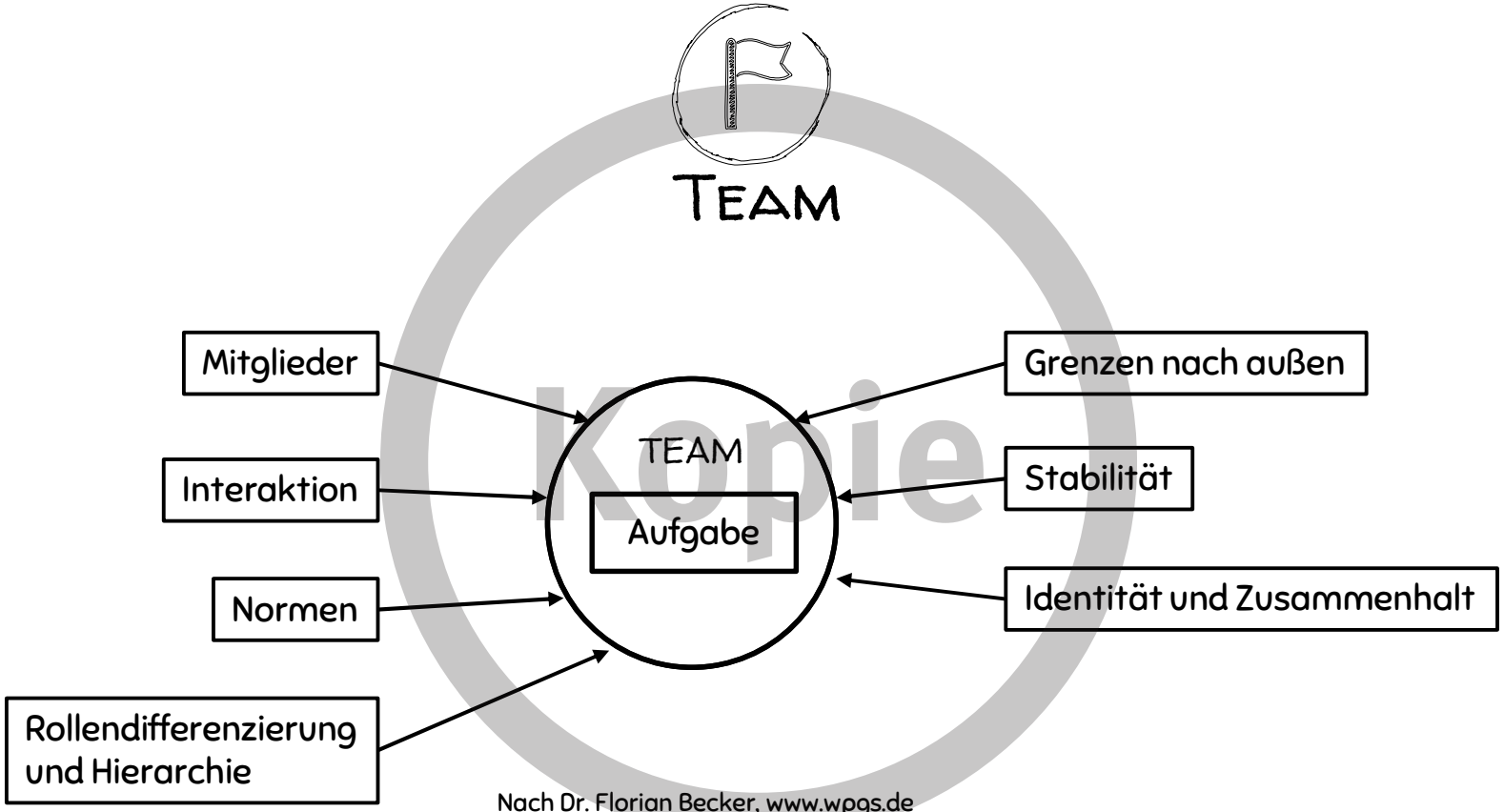
© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de



Kopie

Quelle: https://wpgs.de/fachtexte/gruppen-und-teams/team-gruppe-definition-merkmale-unterschied/

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de



Nach Dr. Florian Becker, www.wpgs.de

Quelle: https://wpgs.de/fachtexte/gruppen-und-teams/team-gruppe-definition-merkmale-unterschied/

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

„Teams sind künstlich geschaffene soziale Gruppen, um bestimmte Aufgaben zu lösen.“

Kopie

Quelle: https://wpgs.de/fachtexte/gruppen-und-teams/team-gruppe-definition-merkmale-unterschied/

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

Worin liegt nochmal der Unterschied?

Kopie

Gruppe

- ✗ ist eine organisatorische Einheit
- ✗ deren Mitglieder ähnliche Aufgaben haben aber
- ✗ einzelne Ziele verfolgen
- ✗ ein Gruppenziel ist nicht definiert

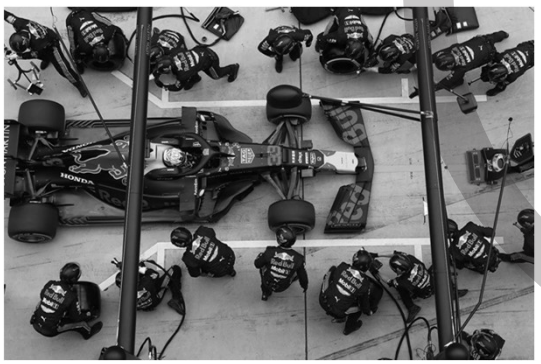
Team

- ✗ ist ein (freiwilliger) Zusammenschluss von Menschen (Mitarbeitern, Sportlern o.ä.)
- ✗ mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Aufgaben
- ✗ mit einem gemeinsamen Ziel
- ✗ dem sich alle Mitglieder verpflichtet fühlen

https://www.youtube.com/watch?v=53-__8K6Z4g

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

Teamwork: Worauf kommt es an?



https://www.auto-motor-und-sport.de/formel-1/f1-boxenstopps-2019/

https://www.pinterest.de/pin/728598045935074241/

Bildquellen: https://pixabay.com/de

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

Teamgeist (Definition #1)

„Der Mitarbeiter lässt sich auf seine Kollegen ein, arbeitet gerne mit ihnen zusammen und ist bereit Erfolge und Misserfolge zu teilen. Die aufgestellten Regeln hält er stets ein. Seinen Kollegen gegenüber ist er fair und hilfsbereit. Wenn seine eigenen Ziele mit den gemeinsamen Zielen kollidieren, ist er bereit, erstere den letzteren unterzuordnen."

Kopie

Nach Crijns und Janich, Interne Kommunikation von Unternehmen

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

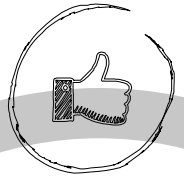
Teamgeist (Definition #2)

„Teamgeist (auch Mannschaftsgeist) ist eine positive soziale Eigenschaft einer Gruppe von Menschen oder einer Mannschaft. Das Team steht zusammen um eine bestimmte Aufgabe erfüllen zu können. Das Wir steht dabei im Vordergrund und nicht das Ich. Weshalb der Teamgeist auch Wir-Gefühl genannt wird."

Kopie

Nach habapix.ch

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de



Merkmale von Teamgeist

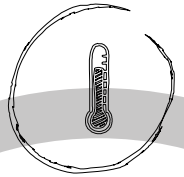
Teamgeist ist das Fundament jeder funktionierenden gemeinschaftlichen Tätigkeit. Er erzeugt folgende positive Eigenschaften bzw. Merkmale:

1. Erzeugung oder Festigung einer optimistischen Grundeinstellung jedes einzelnen Teammitgliedes.
2. Ein belastbares Miteinander in Form von Zusammenhalt, insbesondere in schwierigen Situationen.
3. Steigerung der Wahrscheinlichkeit, ein angestrebtes Ziel zu erreichen.
4. Schutz des einzelnen (schwächeren) Teammitgliedes, was zur Reduzierung von Angstsymptomen führt.
5. Befriedigen eines Grundbedürfnisses aller Individuen: das Gemeinschaftsgefühl.

Kopie

https://www.wertesysteme.de/teamgeist/

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de



Chancen & Risiken Teamgeist

Chancen

- ✗ Hohe Motivation, Einsatzbereitschaft und Zusammenarbeit, was zu herausragenden Ergebnissen, einer hohen Effizienz und Effektivität führen kann.
- ✗ Positive Erfahrungen in der Teamarbeit führen zu einer hohen persönlichen Zufriedenheit.
- ✗ Begeisterte Teams können andere Teams mit ihrer Energie anstecken und so das Arbeitsklima in ihrem größeren Umfeld positiv beeinflussen.

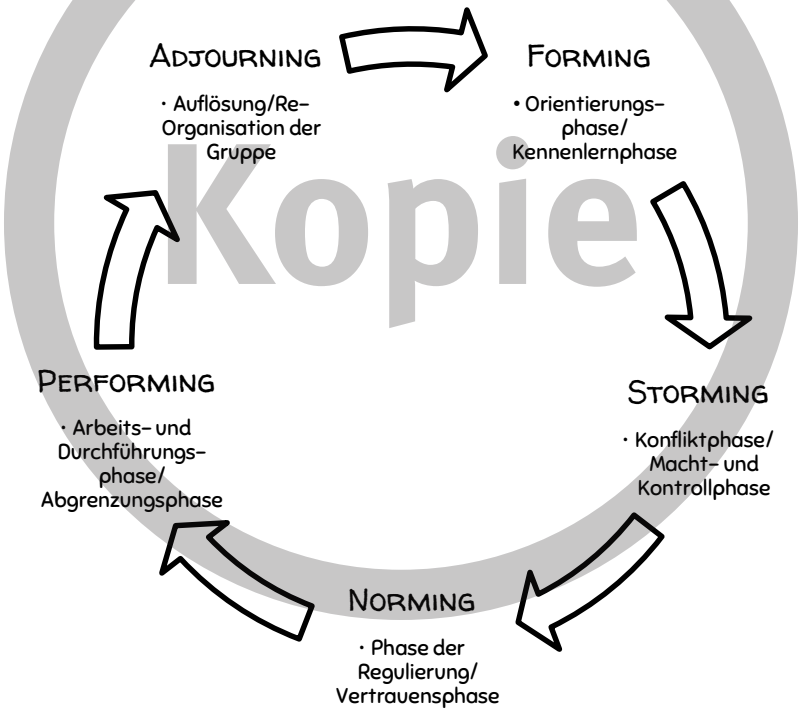
Risiken

- ✗ Stolz und das Zusammengehörigkeitsgefühl können sich auch nachteilig auswirken.
- ✗ „'Teamgeist' kann sich zu Gruppen-'Ethonzentrismus' entwickeln und zu falschem Wettbewerb und Konflikten zwischen den Gruppen führen
- ✗ Wenn der Zusammenhalt und die Leistung eines einzelnen Teams stark von allen anderen Teams im Unternehmen abweichen, kann diese Gruppe ein elitenhaftes Verhalten entwickeln.

Kopie

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

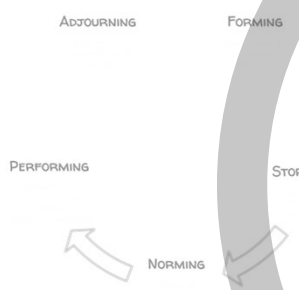
Teamphasen nach Tuckman



Kopie

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

Teamphasen nach Tuckman: Teilnehmer-Perspektive



Forming

- Vorsichtige Zurückhaltung bei Meinungsäußerung und Handeln
- Unklarheit über die Rolle und Position Einzelner im Team
- Rollenfindung
- Beobachtung der anderen Teammitglieder
- Geringe Leistungsfähigkeit

Storming

- Näherkommen auf negative wie positive Weise
- Entstehung von Konflikten und Spannungen
- Probleme der Zusammenarbeit werden deutlich
- Unterscheidung in Aufgabenkonflikte und Rollenkonflikte

Norming

- Es entsteht Geschlossenheit, Gruppenzusammenarbeit und Gemeinschaft – Miteinander
- Einzelne orientieren sich mehr am Team als an sich selbst
- Verständigung auf Regeln, Umgangsformen und Verhalten
- Rollen und Aufgaben werden festgelegt

Performing

- Produktivität, Effizienz und Selbständigkeit steigen
- Team ist nun gemeinsam leistungsfähiger als Einzelne
- Einzelne agieren als Kollektiv und unterstützen sich
- Umgang mit Akzeptanz, Respekt und Wertschätzung
- Teamidentität, Moral, Loyalität

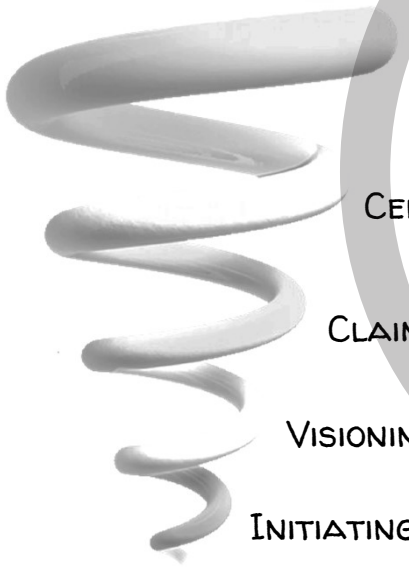
Adjourning

- Soziale Gruppenbeziehungen lockern sich langsam wieder auf
- Trennung voneinander, von Rollen und Aufgaben
- Stolz auf gelöste Aufgaben und Herausforderungen
- Motivation sinkt
- Unklarheit über Zukunft

Kopie

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

Die Teamgeist-Spirale

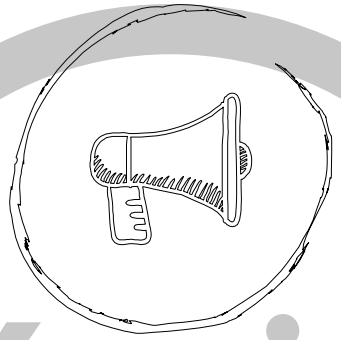


1. Initiating: Es besteht eine grundlegende Beziehung. Den Teammitgliedern ist bewusst, dass sie zusammengehören und zusammenarbeiten.
2. Visioning: Das Team erkennt seine Möglichkeiten und wird sich bewusst, was es erreichen kann
3. Claiming: Das Team erlebt Solidarität und einen gemeinsamen Zweck. Es schöpft Sicherheit aus dem Bewusstsein, dass es gemeinsam einen Beitrag leistet.
4. Celebrating: Ehrfurcht, Staunen und Begeisterung über die gemeinsame Leistung
5. Letting Go: Die Möglichkeit offen und integer zusammenzuarbeiten führt zu einem Gefühl der Freiheit und Erfüllung.

Kopie

https://www.managementportal.de/inhalte/artikel/fachbeitraege/28-fuehrung/612-teamgeist.html

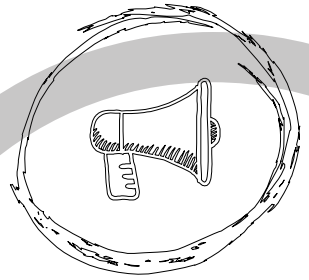
© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de



Einverstanden?
Fragen?

Kopie

©Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de



Teamaufgabe

Kopie

Besorgt euch zwei Gegenstände aus eurer Wohnung, die ihr gleich auf eine besondere Reise mitnehmt!
Wichtig: Kein Gegenstand darf 2 x vorhanden sein!

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

Folgendes Szenario:

Ihr seid auf einer Atlantik-Schiffsreise unterwegs als plötzlich ein Feuer im Maschinenraum ausbricht und das Schiff zu sinken beginnt. Du begibst dich mit den anderen Reisenden in das Ruderboot, das für alle Platz bietet, aber keinen Motor hat. Ihr kennt eure genaue Position nicht, wisst aber, dass ihr mindestens 2000 Kilometer von der nächsten Küste entfernt seid.

Macht einen Plan, wie ihr gerettet werden könnt und setzt dabei alle eure mitgebrachten Gegenstände ein!

-> 10 Minuten Planung im Breakout Room

Kopie

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

Wie Teams erfolgreich bleiben

Konje

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

Was macht gute Teams aus?

Kopie

Einzelarbeit: Überlege und schreibe deine Antwort in den Chat
2 Minuten Zeit

Die 5 Dysfunktionen eines Teams

Kopie

Nach Patrick Lencioni (Buch "The Five Dysfunctions of a Team – A Leadership Fable")

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

Die Pyramide erfolgreicher Teamarbeit

grundlegende Kennzeichen erfolgreicher Gruppen:

- Die Mitglieder des Teams vertrauen einander und wissen, welches Vertrauen ihnen entgegengebracht wird,
- im Team herrscht eine Atmosphäre, welche Konflikte zulässt und die konstruktive Auseinandersetzung mit ihnen erlaubt,
- klare Regeln und Vereinbarungen sorgen dafür, dass gemachte Aussagen zuverlässig und verbindlich eingehalten werden,
- Jede*r Einzelne ist sich der Verantwortung, die er zu Gunsten des Ganzen übernimmt, bewusst und handelt in dessen Sinne,
- die Teammitglieder arbeiten gemeinsam auf ein vereinbartes Ziel hin.

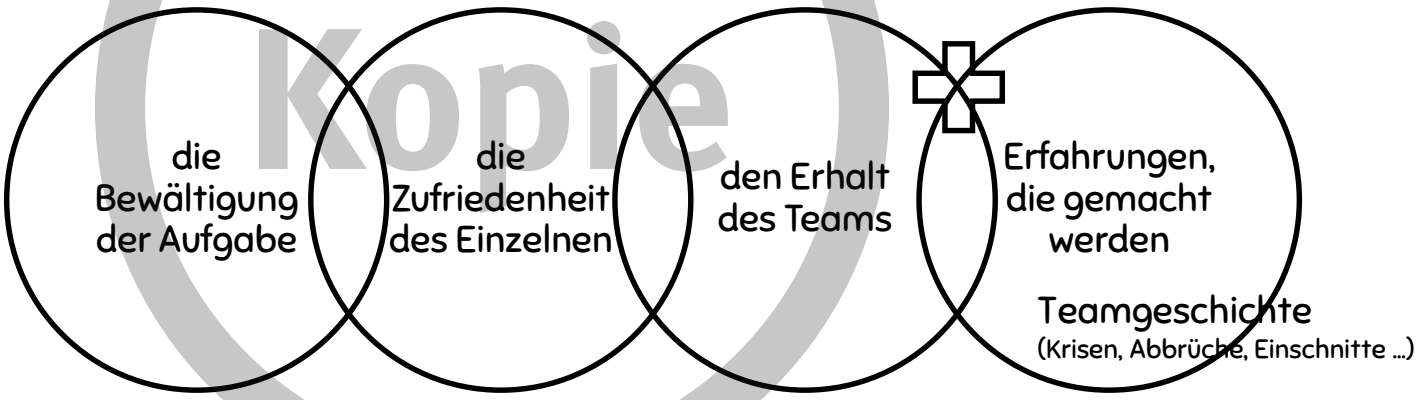
Kopie

Nach Patrick Lencioni (Buch "The Five Dysfunctions of a Team – A Leadership Fable")

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

Drei Anforderungen an jedes Team

Die Ordnung eines Teams entsteht aus dem Bemühen um …



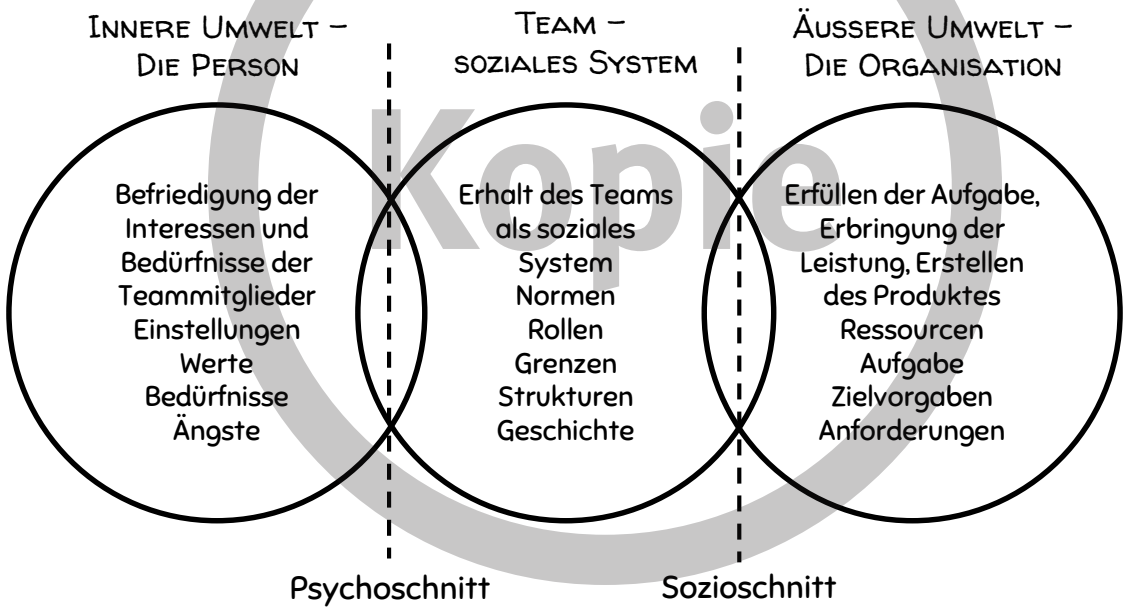
Alle drei Anforderungen/ Leistungen gilt es miteinander auszubalancieren

Quelle: Edding & Schattenhofer 2020, S. 14

Kopie

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

Gruppendynamisch-Systemisches Modell



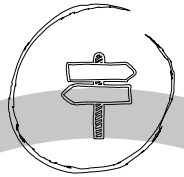
Kopie

Angelehnt an Edding & Schattenhofer 2020, S. 19

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

„Teamdynamik
ist die soziale Dynamik in
kreativen und produktiven
Systemen“

Kopie

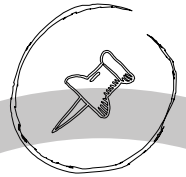


Sach-, Team- & Psychodynamik

Kopie

Quelle: https://agilereflection.org/

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de



Teamdynamik ist ...

✗ eine Wirklichkeit für den, der in einem Team arbeitet oder mit anderen kooperiert

✗ eine Wissenschaft für den, der sich bemüht, die Zusammenhänge zwischen den Teammitgliedern zu erfassen, zu verstehen und zu beschreiben

✗ eine Methodik für den, der ein Team zusammenstellt, leitet, trainiert, moderiert oder systemisch aufstellt.

Je nachdem, ob jemand z. B. Teammitglied, Teamforscher, Teamleiter oder Teamtrainer ist, handelt es sich um

✗ erlebte,

✗ erforschte oder

✗ angewandte

Teamdynamik.

Kopie

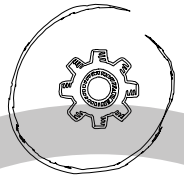
Quelle: http://www.teamdynamik.net/

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

Brainstorming

Welche Rollen gibt es in Teams?

Kopie

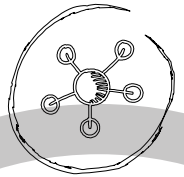


Funktion von Rollen in Teams

Rollen vereinfachen das Geschehen:

1. Rollen stiften Identität
   > (Wer bin ich in der Gruppe?)
2. Rollen machen die Kommunikation berechenbar
   > (Wie ist mein Gegenüber gestimmt?)
3. Rollen stabilisieren das Gruppenfeld
   > (Wie entsteht Gleichgewicht?)
4. Rollenträger geben thematische Orientierung
   > (Wer nimmt welche Position ein?)

Kopie



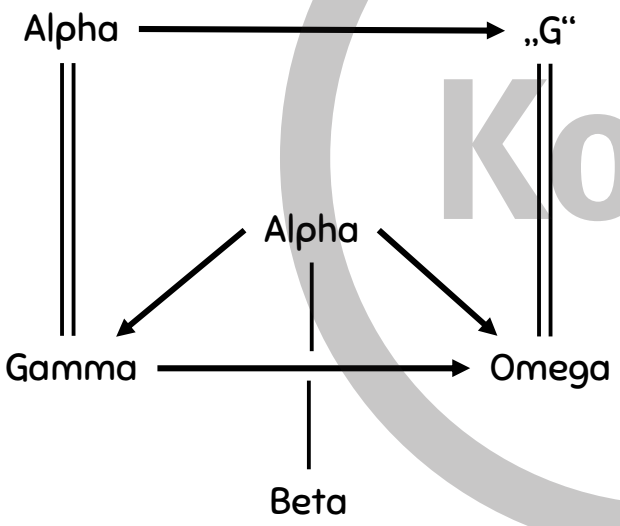
Modelle zu Teamrollen

1. Raoul Schindler: Rangdynamik-Modell (4 Positionen)
2. Meredith Belbin: Teamrollen (9 Persönlichkeitstypen)
3. Charles Margerison und Dick McCann: Team Management Systems/ Team Management Profile (Fragebogen mit 60 Fragen)
4. Meyer-Briggs: Typen-Indikator (MBTI©)

Kopie

https://www.teamazing.de/test/persoenlichkeitstest-teamrollen-test/

Das Rangdynamik-Modell (R. Schindler)



1. Alpha Position (das Alpha Tier)
2. „G“ (Gruppenaufgabe)
3. Gamma Position (Gefolgschaft des Alphas)
4. Omega Position (Gegenpol zum Alpha)
5. Beta Position (die neutrale Rolle)

Kopie

Soziodynamische Rangstruktur nach R. Schindler (1957)

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

Positionen im Rangdynamik-Modell (R. Schindler)

Rang	Beschreibung	Beispiel
Alpha	die Person, die die Gruppe anführt und die das Ziel definiert und im Auge behält.	Die Person, die eine Gruppe dazu bringt gemeinsam einen Berg zu besteigen.
„G“	die Gruppenaufgabe – also das Ziel der Gruppe. Es kann aber auch das Gegenüber bzw. die Gegnerin/der Gegner sein	Der Berg bzw. das Erreichen des Gipfels
Beta	die Expertin/der Experte in der Gruppe und hat meist die klassische beratende Funktion inne. Alpha ist auf Beta angewiesen um zu führen, Beta kann durch Alpha an der Macht teilhaben.	Der Bergführer
Gamma	das einfache Gruppenmitglied – es führt aus und arbeitet dem Alpha zu, ohne dabei Anspruch auf die Führung zu erheben.	Die Bergsteiger die sich von der Idee des Alpha begeistern ließen.
Omega	die Person, die die Gegenposition zum Alpha bildet. Sie hat einen kritischen Blick auf das „G“ und das Alpha sowie das Geschehen in der Gruppe allgemein. Das Omega ist ein wichtiger Bestandteil der Gruppe, da es sehr früh Probleme aufzeigt.	Das Gruppenmitglied welches lieber den Nachbargipfel besteigen würde.

Kopie

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

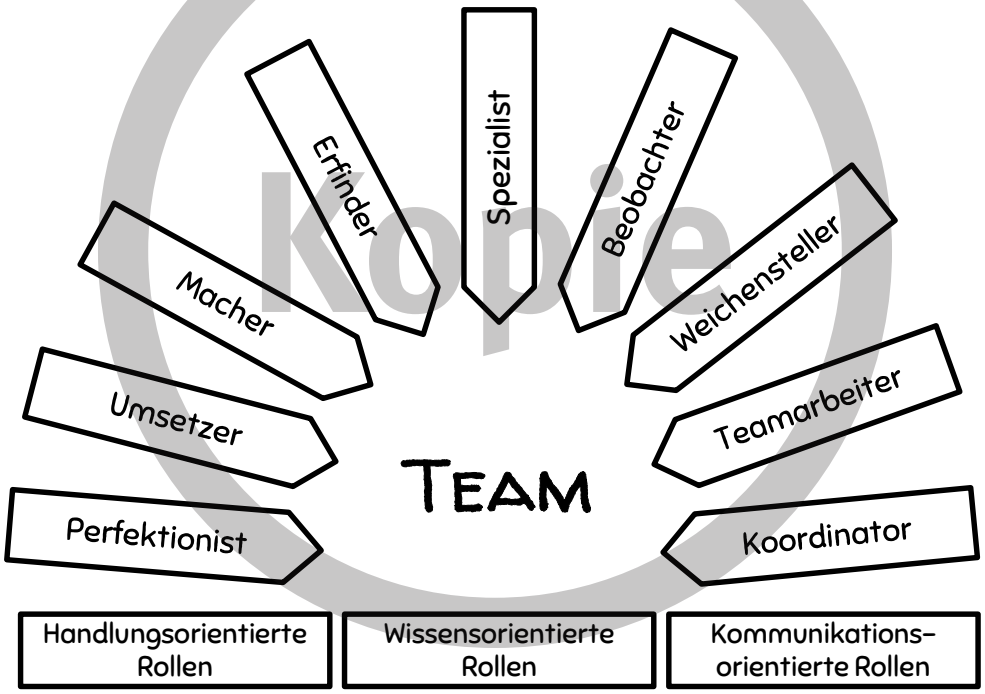
Teamrollen nach Meredith Belbin

Macher

fordert heraus, will Hürden überwinden und das Team stets verbessern.

Stärken: sucht (Teil–)Ziele, übernimmt Verantwortung und zieht das Team mit.

Schwächen: ungeduldig, kann arrogant wirken und provoziert gern mal Streit.



Kopie

Koordinator

vermittelt Aufgaben und sorgt dafür, dass Ziele erreicht werden.

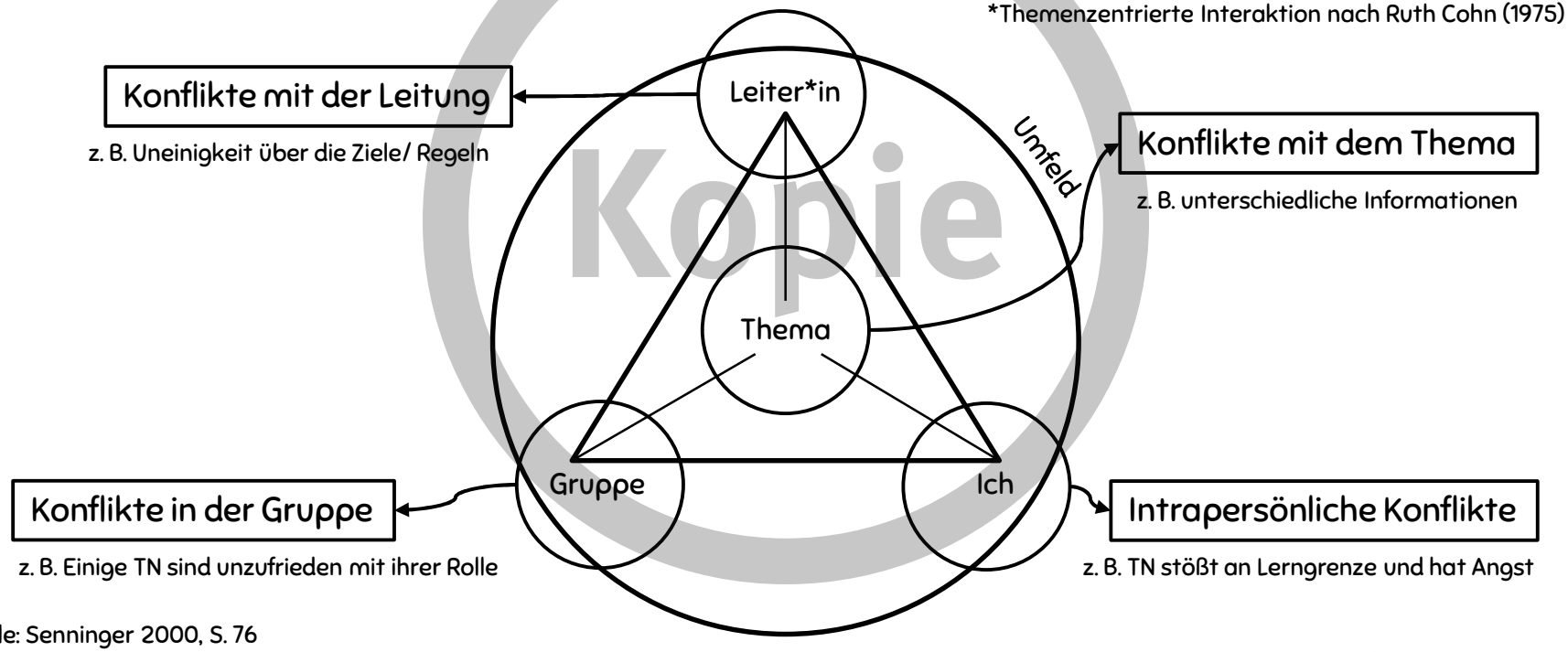
Stärken: kommunikativ, selbstsicher, kann gut Aufgaben delegieren und koordinieren.

Schwächen: andere können ihn als manipulierend empfinden, weil er dominant ist und Aufgaben schnell delegiert.

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

Konflikte: Das TZI-Modell*

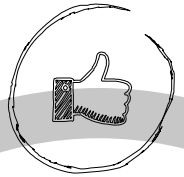
*Themenzentrierte Interaktion nach Ruth Cohn (1975)



Kopie

Quelle: Senninger 2000, S. 76

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de



Die 6 Faktoren für erfolgreiche Teams – Ein intersubjektives Modell (ERFOLG)

E Einheit
Gemeinsame Verantwortung als Leistungseinheit, aber auch gemeinsames Commitment als Werteeinheit.

R Rahmenbedingungen
Klare Strukturen, Rollen und Regeln wann, wie mit Unsicherheit umgegangen werden muss, soll und kann. Aber auch Rituale und Sicherheit in der Unsicherheit.

F Fokus
Das gemeinsame Ziel und die gemeinsame Vision als Fokus. Das persönliche Anliegen im Einklang mit dem Teamanliegen.

O Organisation
Selbstorganisation und die Frage nach der Weiterentwicklung. Aber auch Tools, Plattformen und die Befähigung.

L Lernwille
Nicht passive Lernfähigkeit, sondern proaktives Lernen. Offen für Neues, Blick über den Tellerrand und vor allem Querdenken.

G Gemeinschaft
Sicherheit für Offenheit, Toleranz und Angstfreiheit, Fairness, Augenhöhe und Menschlichkeit.

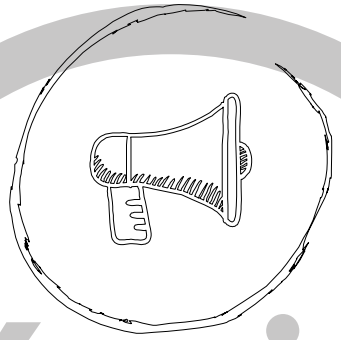
Kopie

https://www.kompetenz-management.com/die-6-faktoren-fuer-erfolgreiche-teams/

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

Stärken und Risiken der Teamarbeit

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de



Sieben auf einen Streich

Kopie

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

Gebot 1
„Arbeiten Sie wirklich immer ohne klare Zielvereinbarungen und Regeln der Zusammenarbeit, um die Kreativität Ihrer Teammitglieder nicht einzuschränken."

Gebot 2
„Kritisieren Sie Ihre Teammitglieder immer, wenn alle anwesend sind, das schafft die größtmögliche Transparenz in Ihrem Team und verhindert Gerüchte. Als Alternative können Sie das betroffene Teammitglied kritisieren, wenn er oder sie nicht anwesend ist, das ist weniger verletzend, als vorm gesamten Team gedemütigt werden."

Gebot 3
„Belohnen Sie jedes Teammitglied, wenn es sich Ihrer Meinung anschließt, so werden die anderen schnell lernen, dass sich Kritik und Widerstand nicht lohnen."

Gebot 4
„Heben Sie völlig die Trennung zwischen Privat– und Berufsleben auf und fördern Sie den intensiven privaten Kontakt zwischen allen Teammitgliedern, auch wenn Sie zunächst Widerstand bemerken. Gerne können Sie auch ein Selbsterfahrungswochen–ende verpflichtend für das ganze Team vereinbaren."

Gebot 5
„Nutzen Sie Ihre Teamsitzungen dafür, auch eigene oder private Probleme Ihrer Teammitglieder gemeinsam durchzuarbeiten; die Familien werden es Ihnen danken."

Gebot 6
„Verschwenden Sie keine unnötige Zeit mit einer genauen Dokumentation der Arbeitsergebnisse und Absprachen und vertrauen Sie stattdessen auf das gute Gedächtnis der Teammitglieder. Schaffen Sie ein eventuell bereits vorhandenes Wissensmanagement sofort ab."

Gebot 7
„Zeigen Sie dem Team Ihre Verbundenheit und Ihr Vertrauen, indem Sie ohne Hemmungen über Kollegen und andere Führungskräfte berichten natürlich mit der Vereinbarung, dass über Ihre Berichte Stillschweigen gewahrt wird."

Kopie

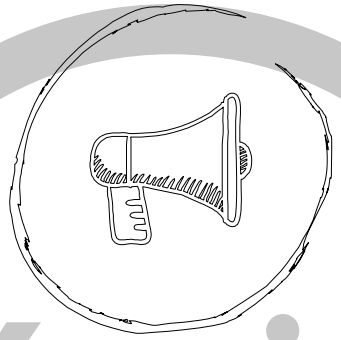
© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de

Welche konkreten Massnahmen nimmst du dir fest vor, um die Teamzusammenarbeit in Zukunft noch besser zu handhaben?

Einzelarbeit, 5 Minuten, Ergebnisse sichtbar auf einem Zettel aufschreiben

Kopie

© Oliver Schmidt, 2021 | www.trainguru.de | info@trainguru.de



Einverstanden?
Fragen?

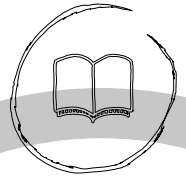
Kopie

Evaluation

https://lsb.eval7.de//InvitationScreen/Index.aspx?Token=V5TF1K

https://lsb.eval7.de/V5TF1K

Kopie



Literatur

- Edding, C. & Schattenhofer, K. (2020). Einführung in die Teamarbeit. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Herz, B. (2017). Gruppen leiten. Eine Einführung für pädagogische Praxisfelder. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Fürst, W. (2009). Gruppen erleben. Soziales Lernen in der erlebnispädagogischen Gruppe. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- König, O. & Schattenhofer, K. (2020). Einführung in die Gruppendynamik. 10. überarb. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Langmaack, B. & Braune-Krickau, M. (2010). Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. Ein praktisches Lehrbuch. Weinheim, Basel, Berlin: Verlagsgruppe Beltz.
- Stahl, E. (2002). Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung. Weinheim, Basel, Berlin: Verlagsgruppe Beltz.
- Edding, C. & Schattenhofer, K. (2009). Handbuch Alles über Gruppen. Theorie, Anwendung, Praxis 11. Aufl., Weinheim, Basel, Berlin: Beltz (Reihe Weiterbildung und Qualifikation).

Kopie

Informationen & Handout

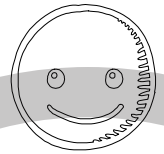
https://www.trainguru.de/toolbox/dokumentation/

Passwort: Teamwork

https://www.trainguru.de/toolbox/tools/

Literatur, Hard- & Software

Kopie



Danke!

Noch Fragen? Hat's gefallen?

Kopie

Du erreichst mich unter

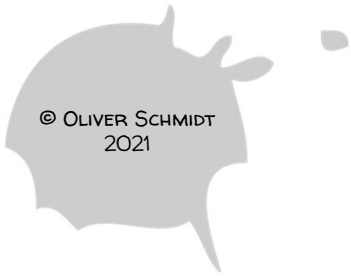
info@trainguru.de

www.trainguru.de

Folge und like gerne hier

trainguru.de

TrainguruTrainings



ENDE!