



ICT ENTREPRENEUR



*"One becomes an entrepreneur
not by birth but by education
as well as by experience"*

Volkmann 2004



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission.
This publication [communication] reflects the views only of the author,
and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made
of the information contained therein.

Modul 3

M3: Moving from Myself to the Team

Verständnis der individuellen und Team-Dynamik



Modulinhalte - Übersicht

Dieses Modul konzentriert sich auf die Bedeutung des Verhaltens und wie es das Team und die Einzelperson beeinflusst.

Es besteht aus drei Teilen:

Verhaltensaspekte

Team-Dynamik und Teambuilding

Arbeitsstile, die Chemie im Team, Motivation

TEIL 1: Verhalten

Der erste Teil dieses Moduls konzentriert sich auf die Bedeutung des Verhaltens.

- Verstehen Sie die Bedeutung verschiedener Einstellungen
- Lernen Sie, wie man Emotionen umgehen und sie überwinden kann
- Identifizieren Sie, wie Persönlichkeit unsere Arbeitsumgebung beeinflusst
- Erfahren Sie, wie sich Wahrnehmungen auf die Entscheidungsfindung auswirken

ATTITUDES

- *...sind Haltungen oder Urteile über Gegenstände, Personen oder Ereignisse.*
- *...sind die Gesamtheit von Gefühlen und Überzeugungen über unser Verhalten*

Teambuilder sollten Einstellungen und Haltungen in Erwägung ziehen, weil diese das Verhalten von Einzelnen und des Teams vorhersehbar machen!

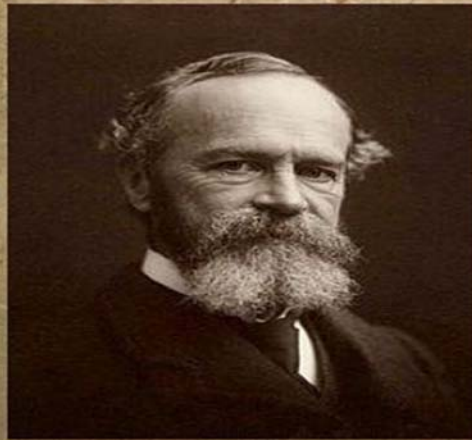
ATTITUDES

- ... warnen vor möglichen Einzel- und Gruppenproblemen
- ... beeinflussen das Gruppenverhalten
- ... fördern das Engagement und die Zufriedenheit von Einzelpersonen und Gruppenmitgliedern

Daher ist es wichtig, eine positive mentale Einstellung in Gruppen und Teams zu bauen

IST ES MÖGLICH, ATTITUDES ZU MESSEN ????

ATTITUDES...



“The greatest discovery
of my generation
is that a human being
can alter his life
by altering his attitude.”
~ William James

www.liveafourishinglife.com
Live A Flourishing Life™

Positive attitude - ist der Unterschied zwischen „genießen, was Sie tun“ oder „einfach nur tolerieren“. Ausprägungen:

POSITIV

- Wille, Ideen und Verhaltensweisen zu verändern
- Kann die Sicht einer anderen Person sehen
- Beschwert sich selten
- Übernimmt die Verantwortung für eigene Fehler
- Kritisiert selten andere
- Nimmt Rücksicht auf andere
- Andere Leute in die Augen schauen beim Gespräch
- Respektiert Meinungen anderer
- Sucht nicht nach Ausreden
- Hat eine Vielzahl von Interessen
- Lächelt gern

NEGATIV

- Kein Veränderungswille
- Kann die Sicht einer anderen Person nicht erkennen
- Tadelt andere für seine eigene Fehler
- Sehr kritisch gegenüber anderen
- Denkt nur an sich selbst
- Schaut andere Leuten nicht in die Augen
- Zwingt anderen Leuten die eigene Meinung auf
- Sucht nach Ausreden
- Hat wenig Interessen
- Lächelt selten

EMOTIONEN

Emotionen geben wertvolle Einblicke in das individuelle Verhalten und ins Teamverhalten

z.B. können Teambuilder nicht ignorieren, wenn ein Mitglied des Teams traurig oder wütend ist, da es die Entscheidungsfindung und die Effektivität des Teams beeinflusst



Emotional Intelligence (EQ)

Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit einer Person...

- selbstbewusst zu sein, vor sich und vor anderen
- die eigenen Emotionen zu erkennen
- die Emotionen anderer erkennen
- mit emotionalen Signalen und Informationen umgehen zu können



EQ HAUPTBESTANDTEILE

Major components of EQ/EI



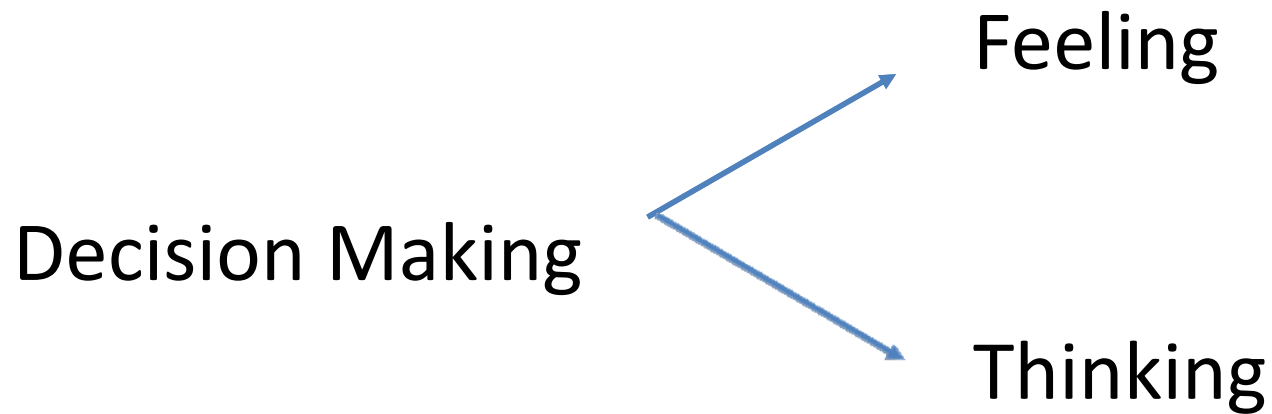
Self Awareness – Understand own moods and emotions

Self Management – Control over emotions, think before act!

Social Awareness – Develop a rapport with new people

Relationship Management – Understand other's emotions and treat them as they wish to be treated

Beeinflussen Emotionen die Entscheidungsfindung?



WAHRNEHMUNGEN UND ENTSCHEIDUNGSFINDUNG ?

- Das Verhalten der Menschen beruht auf ihrer Wahrnehmung dessen, was Realität ist, nicht auf der Wirklichkeit selbst.
- Wahrnehmung ist ein Prozess, durch den Individuen ihre Eindrücke organisieren und interpretieren, um ihrer Umgebung Sinn zu geben.
- Das Verständnis der Wahrnehmung ist eine wichtige Managementfähigkeit.

We blame people first, not the situation

Self-Serving Bias

Selektive Wahrnehmung

Halo Effect

Contrast Effects

Stereotyping

Anchoring Bias

PART 2: TEAM-DYNAMIK UND TEAMBUILDING

Spitzenleistung erreichen und mit Herausforderungen umgehen



Vergessen Sie nicht die Bedeutung des Individuums

- Wir haben uns alle verändert Befehl und Kontrolle gibt es in dem Sinne nicht mehr
- Selbst-
- Freiwillige Aufgaben / Rollen
- Ich mache es (vor allem) für mich

**Dennoch: nur gemeinsam mit ihrem Team
erreichen Sie das nächste Level**

Leavitt's **Hot Groups**

Dedizierte, aktive Mitglieder

**Jeder hat Erfolge (d. H.
Selbstvertrauen)**

- **Sie wollen zu diesem Team gehören**
- **Sie sprechen offen**
- **Sie lachen**
- **Sie wollen keine „absoluten“ Regeln**
- **Autonomie**
- **Kreativität**
- **Sie suchen die Wahrheit**

Drei wichtige Fragen für den Einzelnen und das Team

Die Bedeutung der Identität

- Wer war ich?
- Wer bin ich?
- Wer will ich sein?

Wir haben Erfolg, wenn dies für das Team und die Person passt

Lebenszyklus - Phasen eines Teams

- Forming
- Storming
- Norming
- Performing
- Transforming

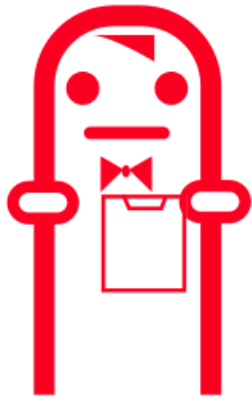


Warum sind Teams beliebt?

- Wir sind soziale Wesen
- Gute Teams sind erfolgreicher als Einzelpersonen
- Teams helfen uns dabei, beteiligt zu sein
- Wirksamer Weg zur Demokratie und Motivation

Mögliche TEAM MEMBERS

TEAM BUILDING



TECHNICALS

Computer Engineering, ability to construct.



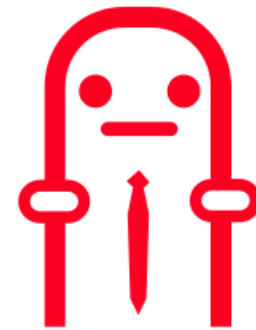
CREATIVES

Graphic Design, Illustration, Advertising, Media, Entertainment, Develop-



BUSINESS

Business Development, Marketing, Sales, Production, Strategy.



ADMINISTRATORS

Project Management, Planning, Organization, Coordination, Finances.

Teamrollen

- **Kontaktperson**
- **Kreative**
- **Promoter**
- **Evaluator**
- **Producer**
- **Maintainer**
- **Organisatoren und Controller**



Eine weitere Perspektive: Rollen in einem idealen Team ... (Belbin)

- **Leader** (listens, dynamic, doesn't focus on personal glory)
- **Shaper** (helps the team develop its character, keeps them focused)
- **Developer** (creative, 'clever', 'big ideas')
- **Evaluator** (progress? Problems?)
- **Resources handler** (networked, he knows how to secure resources)
- **Worker** (likes stability, structure, procedures)
- **Team player** (encourages team spirit)
- **Finisher** (makes sure work is completed)

Eine weitere Perspektive: Rollen in einem idealen Team ... (Belbin)



Weitere Rollen

- Know-it-all
- Specialist
- Fighter
- Entertainer



Weitere Rollen

- Non-participator
- “Advokat des Teufels”
- Verweigerer
- Revolutionär
- “Politiker”



**Denken Sie daran ... Balance in Rollen ist entscheidend.
"Wir sind besser, wenn die Rollen...**

- ...freiwillig und gern übernommen werden.**
- wenn wir uns in Sie hineinversetzen können und spielerisch erfolgreich sind.**

So... Wir verfolgen Rollen auf der Grundlage von

- **Erfahrungen aus der Vergangenheit (negativ = vermeiden, positiv = verfolgen)**
- **„Passung“**
- **Präferenzen. Wenn die erste Wahl nicht möglich ist, greifen wir auf die zweite Wahl zurück. Wenn uns alle Präferenzen genommen werden, werden wir nicht aktiv**
- **Der erwarteten Leistung**

Herausforderungen bei der Entwicklung von Teammitgliedern:

- Selbsterhaltung muss mit dem Team verbunden sein (vgl. „Wolfsrudel“)**
- Zunehmenden Individualismus beispielhaft mit Teilen oder sozialen Nutzen begegnen**
- Belohnungen für das Team sowie die Einzelperson**

***Herausforderungen bei der Entwicklung
von Teammitgliedern:***

- **Auswahl der Teammitglieder**
- **Trainieren Sie Ihr Team als Team!**



Das Team ist nicht immer die beste Lösung

- Ist die Arbeitsbelastung hoch, die Aufgabe kompliziert und sind verschiedene Kompetenzniveaus nötig?**
- Können Sie mehr auf Team-Ebene erreichen?**
- Gibt es Interdependenzen?**

Typische Probleme im Team

- Falsche Rollenwahl oder nicht gut genug verteilt, um die notwendigen Rollen abzudecken
- Keine klare Zielformulierung
- Team entwickelt sich nicht, erreicht keine Reife

Typische Probleme im Team

- Konsens
- Unzureichende Information und Befugnisse
- “Politisches” Team
- Survival team
- ‘Groupthink’



‘Groupthink’

Du kannst Regeln nicht übergehen

Nur wir haben recht, was anders ist, ist falsch,
illegal, unethisch?

Keine persönliche unabhängige
Entscheidungsfindung

Typische Probleme im Team

- Mangel an guten Leadern und Anhängern**
- Wenige Gewinner**
- Kein gemeinsamer Feind**
- Kein Vertrauen**
- Unterdrückung, Angst**

Weitere Empfehlungen

- 1. Finden Sie einen Teamleiter**
- 2. Entwickeln Sie gute Kommunikation**
- 3. Finden Sie heraus, was das Team braucht, um erfolgreich zu sein**

Weitere Empfehlungen

4. Betrachten Sie die Vor- und Nachteile des Teams auf Einzel- und Team-Ebene

5. Schließen Sie eine Vereinbarung über die Teamregeln („Sell don't tell“)

Weitere Empfehlungen

- 6. Unterstützen Sie das Team, vor allem bei Misserfolgen**
- 7. Ermutigen Sie zu Risikobereitschaft und Kreativität**
- 8. Geben Sie allen positives und konstruktives Feedback**
- 9. Motivieren Sie das Team, indem Sie alle belohnen**
- 10. Schließen Sie niemanden aus**

Erste Schritte: Aufbau des Teams

1. Identifizieren Sie Schlüsselmitglieder, Schlüsselressourcen, Schlüsselkompetenzen. Setzen Sie es „wie ein Puzzle“ zusammen
2. Entwickeln Sie das Team: Prozesse, Aufgaben, gemeinsame Ziele
3. Vereinbaren Sie ein Leitbild
4. Terminierung, Aufgabenaufteilung
5. Setzen Sie Meilensteine und Leitlinien wie man mit Herausforderungen umgehen kann



Where Do You Fit In? A Founder's Guide to Start-up Roles

[Jonathan Greechan](#) on 2015-02-18

The Engineer

- The largest gap between supply and demand is for engineers. Make sure you're building stuff outside of class... evidence of side projects... naturally creative.

Where Do You Fit In? A Founder's Guide to Start-up Roles

[Jonathan Greechan](#) on 2015-02-18

The Product Person

The Salesperson

- Sie lieben die Herausforderung, hart zu arbeiten und ein Ergebnis zu sehen.

Business Development

Marketing

- Es gibt noch ein bisschen klassisches Marketing in Start-ups, aber nicht mehr viel.

Where Do You Fit In? A Founder's Guide to Start-up Roles

[Jonathan Greechan](#) on 2015-02-18

- **Account Management/Customer Service**
- **Office Managers**
- **Stetiger Wandel**
- **Sie können Ihr ursprüngliches Ziel nicht erreichen**
- **Partnerschaftsbeschlüsse**
- **Mieten**
- **Cyber risks**

8 Team Member Types Challenge Every Startup Leader (Zwilling M)

- **Domain masters.**
- **Rising stars.**
- **Squeaky wheels.**
- **Steamrollers.**
- **Joyriders.**
- **Stowaways.**
- **Square pegs.**
- **Slackers.**
- **Forbes M. ZWILLING**
<http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2015/07/21/8-team-member-types-challenge-every-startup-leader/>

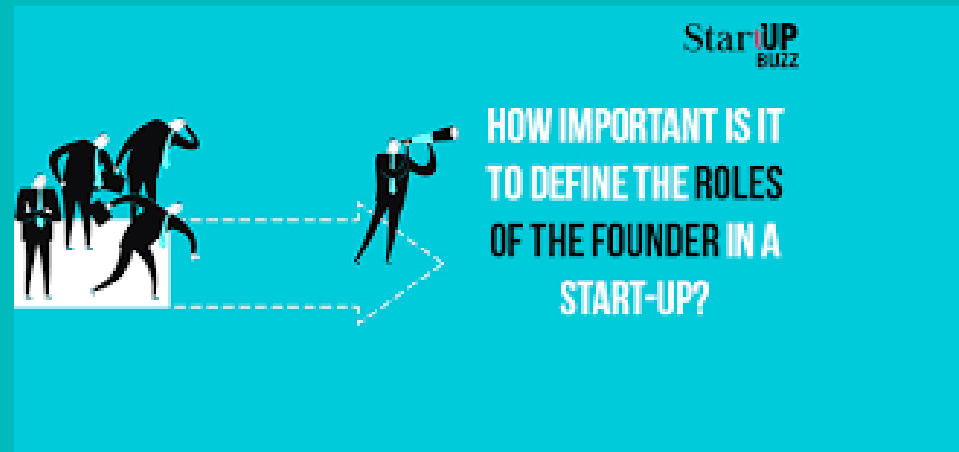
Wichtige Rollen in Start-up Teams

15 Roles Every Start-up Needs Filled

[Micah Elliot](#)

Mar. 29, 2009, Business Insider

- Visionary/Architect.
- Lead Developer(s).
- Sysadmin.
- Toolsmith.
- Webmaster.
- DBA.



≡ BUSINESS INSIDER

TECH INSIDER

15 Roles Every Startup Needs Filled

Micah Elliot

© Mar. 29, 2009, 12:08 PM 🔥 139,506

Wichtige Rollen in Start-up Teams

15 Roles Every Start-up Needs Filled

[Micah Elliot](#)

Mar. 29, 2009, Business Insider

- **Graphic Artist.** Colour coordination, logos, etc.
- **CSS Designer.**
- **Content Creator.** usage studies etc.
- **Customer Support.** Beantwortet telefonische Anfragen, FAQs, Wissensbasis, Hilfestellung, Problemlösung.
- **Tester.** tries devious things, automates stress.
- **Marketer.** blogging, advertising.
- **Manager.** Koordiniert Aktivitäten
- **Anwalt.** Business setup, guidance, law interpretation.
- **Chef.** Übernimmt alle anderen Aufgaben, damit das Team funktioniert

Combining roles at a peak level

- **Diversifizieren Sie Ihr Skillset. Seien Sie in der Lage, jede Rolle zufriedenzustellen**
- **Erfahren Sie mehr über die Verwaltung und Organisation**
- **Nutzen Sie Infrastrukturdienste.**
- **Gehen Sie administrative Arbeit früh an**
- **Outsourcing der Skills**
- **Starten Sie ein Blog.**

Rollenspiel (Dauer 30 Minuten) - Übung

- **Hidden Agenda** (Diese Folie darf den Teilnehmern nicht gezeigt werden): Bilden Sie Gruppen von 4-6 Personen; dann sollen Sie in 15 Minuten eine Bewertung erstellen, z.B. die Bedeutung von jedem der 9 Module dieses Trainingspakets. Wenn sie fertig sind, präsentieren Sprecher diese Rangliste
- Die Hidden Agenda war eigentlich wichtiger als die Rangfolge. Die Teilnehmer nehmen Rollen an, wenn Sie in einer Gruppe arbeiten. Z.B. wird einer Sprecher, ein anderer agiert als Ideengeber, ein anderer bleibt passiv und ruhig, ein anderer übernimmt eine Führungsrolle, ein anderer spielt den Anwalt des Teufels usw.
- Dies ist eine sehr gute Übung, weil die Rollen nicht vorher bestimmt werden. Ebenso können Teilnehmer über Rollen nachdenken, die sie natürlicherweise annehmen würden, warum sie diese Rollen übernommen haben, und ob sie auch andere Rollen annehmen könnten.

Team Building Assessment Fragebögen

- Relevante Dateien:
 - [team skills self assessment.pdf](#)
 - [Team Coaching.doc](#)
- Diese Fragebögen zur Selbstbeurteilung können als Einzelübungen während der letzten einstündigen Unterrichtseinheit durchgeführt werden, und die Schüler können dann ihre Erkenntnisse und Schlussfolgerungen auf der Grundlage der Ergebnisse offen diskutieren.

A NEW STUDY ON TEAM CHEMISTRY

DIE NEUE WISSENSCHAFT DER TEAM-CHEMIE

<https://hbr.org/2017/03/the-new-science-of-team-chemistry>

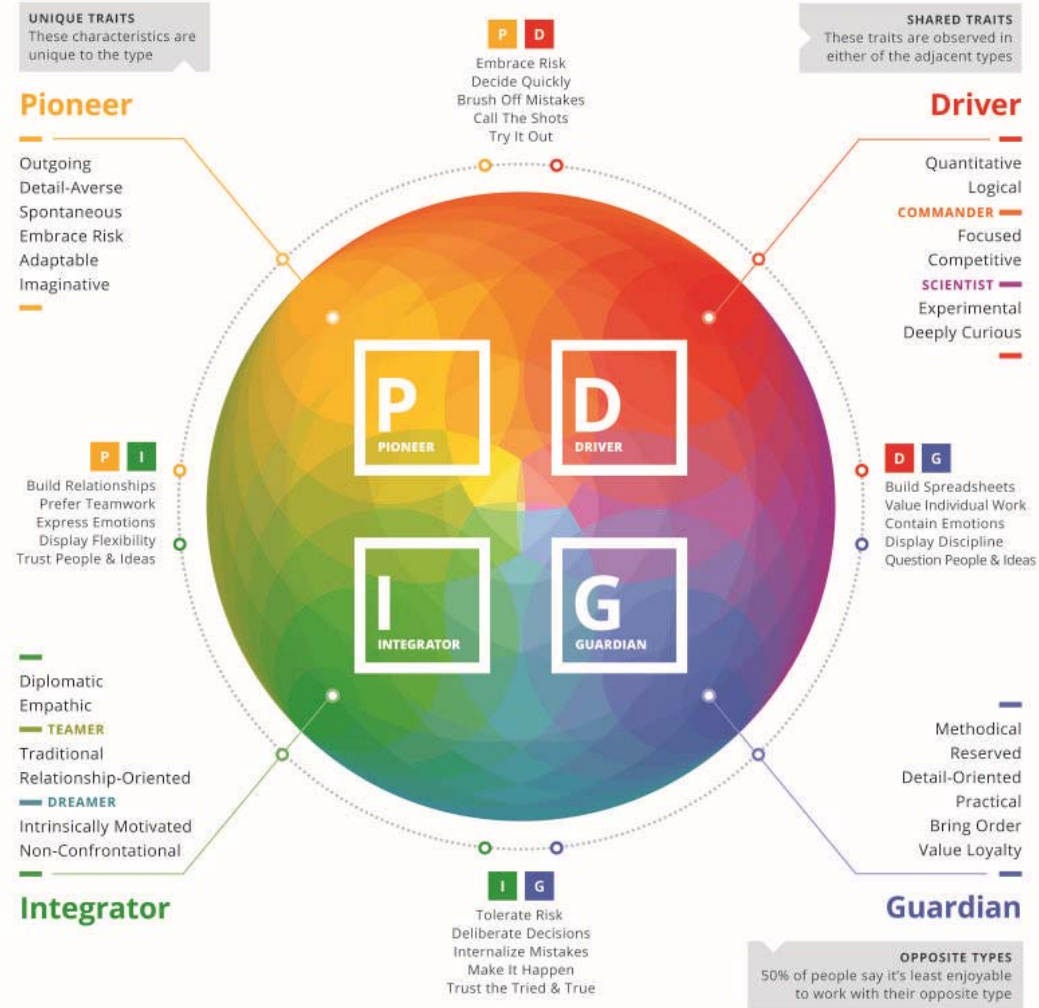
PIONEER Outgoing Focused on the big picture Spontaneous Drawn to risk Adaptable Imaginative	INTEGRATOR Diplomatic Empathic Traditional Relationship-oriented Intrinsically motivated Nonconfrontational
DRIVER Quantitative Logical Focused Competitive Experimental Deeply curious	GUARDIAN Methodical Reserved Detail-oriented Practical Structured Loyal

Eine sehr aktuelle Studie zu den Arbeitsstilen:

The new science of team chemistry (HBR, May 2017)

- Deloitte entwickelte ein System namens Business Chemistry, das vier primäre Arbeitsstile und verwandte Strategien zur Erreichung gemeinsamer Ziele identifiziert.
- Die vier Stile geben den Teams eine gemeinsame Sprache, um zu verstehen, wie die Menschen arbeiten.
- Bestehende Persönlichkeitstests waren nicht auf den Arbeitsplatz zugeschnitten, und sie verließen sich zu stark auf persönliche Beobachtungen der Teilnehmer.
- Deloitte entwickelte gemeinsam mit der Anthropologin Helen Fisher von der Rutgers University diese vier Arbeitsstile
- Ebenso arbeitete Deloitte mit dem Molekularbiologen Lee Silver von Princeton zusammen, um die statistischen Modelle anzupassen, die er für die genetische Populationsanalyse einsetzt, um nach Mustern in den Daten über die in der Wirtschaft tätigen Personen zu suchen und mathematische Schlüsse auf Arbeitsstile zu ziehen
- Seitdem haben mehr als 190.000 Menschen dieses Assessment abgeschlossen
- Deloitte führte Folgeuntersuchungen durch, um festzustellen, wie jeder Arbeitsstil auf Stress reagiert, über die Bedingungen, unter denen die verschiedenen Stile gedeihen, und über andere Faktoren, die darüber Auskunft geben, wie man die Stile effektiv organisiert
- In mehr als 3000 „Laboren“ arbeiteten Führungskräfte und Teams (in interaktiven Sessions von 90 Minuten bis drei Tagen) zusammen – Deloitte sammelte diese Daten und erforschte Strategien und Techniken, um das Beste aus verschiedenen Stilen herauszuholen.

Business Chemistry®



Diesen Ausdruck
haben Sie vor sich.

Pull your opposites closer

- Am schwierigsten wird es, wenn in „One-on-one“-Beziehungen entgegengesetzte Stile kollidieren.
- „Guardians“ sind in der Regel zurückhaltender als „Drivers“ - aber beide Typen arbeiten sehr konzentriert, dies kann eine gemeinsame Basis sein, zusammenzufinden.
- „Guardians“ und „Pioniere“ sind jedoch wahre Gegensätze, ebenso wie Integratoren und Drivers
- Die zwischenmenschlichen Probleme, die meist dann entstehen, wenn entgegengesetzte Stile aufeinandertreffen, können einen Dämpfer für die Zusammenarbeit darstellen
- 40% der befragten Personen sagten, dass ihr Gegenüber die größte Herausforderung war beim Arbeiten, und 50% gaben an, dass die Freude an der Arbeit darunter gelitten hat

Pull your opposites closer

Ein “Guardian” erzählt:

- *“I’m always thinking about how I’m going to implement something...and while the Pioneers have great ideas, they typically can’t be bothered with discussing how to execute them. But, if the outcome doesn’t match their vision, they’re frustrated!”*

Ein Pionier gesteht:

- *“I have a very difficult time adjusting to a Guardian’s style. I am decisive and like to generate ideas without judgment. Guardians can come across as judgmental, and they don’t allow creativity to flow.”*

Pull your opposites closer

Ein “Driver” erklärt, warum sie nicht gerne mit Integratoren zusammenarbeitet:

- *“I find it exhausting to do all the small talk to make everyone feel good about working together. I just want to get things done, give honest and direct feedback, and move forward. Having to worry about sensitive feelings slows me down.”*

Ein Integrator sieht es als herausfordernd mit einem Driver zu arbeiten:

- *“I need to process things to get the contextual background for the big picture. Drivers often speak in code or thought fragments that we need to translate.”*

Verhaltensstile in der Kommunikation

- Aggressiv
- Manipulativ
- **selbstbewusst**
- Passiv



AGGRESSIV

- Nur am Ergebnis interessiert
- Fragen nicht nach der Meinung anderer
- Sarkastisch
- Fühlen sich überlegen
- Bedrohen
- Beschuldigen andere Menschen
- Ignorieren die Gefühle anderer Menschen
- Geben Befehle, fragen nicht
- Täuschen vor, dass sie zuhören
- Ihr Ziel ist es zu gewinnen

PASSIV

- Entschuldigen Sie sich oft und sind selten nicht einverstanden
- Sie können sich nicht entschließen
- Vermeiden Augenkontakt
- Sie wollen anderen Leuten gefallen
- Sprechen leise, in einer weichen Stimme
- Kennen ihre Rechte, Bedürfnisse, Gefühle nicht bzw. ignorieren sie
- Kann nicht ausdrücken, was sie konkret fühlen
- Lehren andere Leute, sie nicht zu respektieren
- Ihr Ziel ist es, Konflikte um jeden Preis zu vermeiden
- Sie hören auf andere Leute, reagieren aber nicht.

MANIPULATIV

- Vermeiden gefährliche Umstände / Themen
- Manipulieren die Emotionen anderer Menschen
- Wut, Schuld und Grausamkeit wird gewöhnlich als ein Weg verwendet, um andere Menschen zu erreichen
- Reagieren unbestimmt

SELBSTBEWUSST

- Kämpfen für ihre Rechte, drücken ihre Gefühle, Gedanken und ihre Bedürfnisse direkt und ehrlich aus
- Ihre Handlungen stehen in Einklang mit ihren Worten
- Sie respektieren sich und andere
- Ihr Ziel ist eine effizientere Kommunikation und die Lösung von Problemen zum beiderseitigen Nutzen

BERECHNEND

- ruhig, zurückhaltend, cool
- Geben ihre Gefühle nicht preis
- Logik und Realismus

WAS bedeutet SELBSTBEWUSSTSEIN

- Ehrlich mit dir und mit den anderen zu sein
- Verantwortung für deine eigenen Handlungen zu übernehmen
- Sich in einer erwachsenen und rationalen Weise verhalten
- Die (eigenen) Rechte kennen
- Anerkennung der Rechte anderer Menschen



SELBSTBEWUSSTSEIN HILFT



- Verteidigen Sie sich bei einem ungerechten Urteil
- Sagen Sie "Nein", wenn Sie wollen
- Hilfe beim Umgang mit der Kritik
- Feedback an andere geben
- Managen Sie Ihre Wut und Aggressivität

TEIL 3: Motivation

ZIEL: Den Teilnehmern helfen, Motivationsfähigkeiten zu entwickeln

GESCHÄTZTE ZEIT:

Theorie-Teil 20-30 min und Übungen 40-60 min

BESCHREIBUNG:

Motivationstheorien

Motivation Videos und Übungen

1. Motivationstheorien

Definition

Schlüsselemente

- **Intensität:** wie hart es eine Person versucht
- **Zielstrebigkeit**
- **Ausdauer:** wie lange eine Person versucht

2. Reinforcement Theorie

Kern der Reinforcement-Theorie ist die Annahme, dass Verhalten eine Funktion seiner Konsequenzen ist.

Ansätze:

Verhalten ist bedingt durch Einflüsse der Umwelt

Das Verhalten kann durch Kontrollmechanismen verändert (beträchtigt) werden.

Das Verhalten wird wiederholt.

3. Job Design Theorie

Job Characteristics Model

Identifizieren Sie fünf Berufsmerkmale und ihre Beziehung zu persönlichen und Arbeitsergebnissen und Motivation

Characteristica:

1. Vielfalt der Skills
2. Identität der Aufgabe
3. Bedeutung der Aufgabe
4. Autonomie
5. Feedback

3. Job Design Theorie (Fortsetzung)

Job Characteristics Model

Jobs mit Skill-Vielfalt, Aufgabenidentität, Aufgaben-Bedeutung, Autonomie und in denen es eine Rückmeldung der Ergebnisse gibt, beeinflussen direkt drei Zustände der Mitarbeiter:

- Kenntnis der Ergebnisse
- Sinnhaftigkeit der Arbeit
- Persönliches Verantwortungsgefühl für Ergebnisse

3. Job Design Theorie (Fortsetzung)

Jobs, in denen diese Faktoren stark ausgeprägt sind, führen zu einer erhöhten Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit.

Skill Variety

Die Anzahl bzw. die Abwechslung verschiedener Aktivitäten, die die Arbeit erfordert.

Aufgabenidentität

Das Maß, in wie fern es erforderlich ist, sich bei Erfüllung der Aufgabe mit dem Endergebnis zu identifizieren

Bedeutung der Aufgabe

Der Einfluss, den die Arbeit auf das Leben oder die Arbeit anderer Menschen hat.

3. Job Design Theorie (Fortsetzung)

Autonomie

- *Das Ausmaß, in dem die Arbeit dem Einzelnen Freiheit bietet, um eigenständig die Arbeit zu planen und die Verfahren festzulegen, die bei der Durchführung der Arbeit verwendet werden sollen.*

Feedback

- *Das Maß an direkter und klarer Information, die ein Einzelner über die Effektivität seiner Leistung erhält, und das für die Durchführung der geforderten Tätigkeit erforderlich ist.*

4. Equity Theorie

1. Equity Theorie

Einzelpersonen vergleichen ihre Job-Inputs und Ergebnisse mit denen von anderen und reagieren damit, alle Ungerechtigkeiten beseitigen zu wollen.

Referenzgrößen/ Vergleiche:

Self-inside

Self-outside

Other-inside

Other-outside

Möglichkeiten, mit Ungerechtigkeit umzugehen

1. Inputs verändern (slack off)
2. Ergebnisse verändern (increase output)
3. Selbstwahrnehmung verändern
4. Fremdwahrnehmung verändern
5. Eine andere Referenzperson wählen
6. "Das Spielfeld verlassen" (Kündigung)

4. Equity Theorie (Fortsetzung)

Behauptungen hinsichtlich einer ungerechten Bezahlung:

1. Zu hoch entlohnte Mitarbeiter produzieren mehr als gerecht belohnte Mitarbeiter.
2. Zu hoch entlohnte Akkordarbeiter produzieren weniger, liefern dafür höhere Qualität pro Stück.
3. Unterbezahlte Mitarbeiter produzieren weniger qualitativ hochwertige Arbeit.
4. Unterbezahlte Mitarbeiter produzieren größere Mengen minderwertiger Akkordarbeit als gerecht entlohnte Mitarbeiter

Verteilungsgerechtigkeit:

Wahrgenommene Fairness der Menge und Zuweisung von Belohnungen unter Einzelpersonen.

Prozessgerechtigkeit

Die wahrgenommene Fairness eines Prozesses, um die Verteilung der Belohnungen zu bestimmen.

5. Expectancy Theorie und Beziehungen

- Expectancy Theorie (Victor Vroom)

Die Stärke der Tendenz, in gewisser Weise zu handeln, hängt von der Stärke der Erwartung ab, dass die Handlung von einem gegebenen Ergebnis und von der Attraktivität dieses Ergebnisses für das Individuum abhängt.

Effort–Performance Relationship

- *Die Wahrscheinlichkeit, dass ein gewisser Aufwand ausgeübt wird, wird zur Leistung führen.*

Performance–Reward Relationship

- *Der Glaube, dass die Durchführung auf einer bestimmten Ebene dazu führen wird, dass das gewünschte Ergebnisses erreicht wird.*

Rewards–Personal Goals Relationship

- *Das Ausmaß, in dem organisatorische Belohnungen die individuellen Ziele oder Bedürfnisse und die Attraktivität der potenziellen Belohnungen für den Einzelnen erfüllt.*

6. How To Motivate Your Sales Staff

Betrachten Sie diese Strategien, um Ihre Außendienstler zu motivieren:

- ⇒ Provision als treibende Kraft einsetzen
- ⇒ Gewinner-Teams bauen
- ⇒ Gruppendynamik nutzen.
- ⇒ Die ganze Firma muss hinter dem Verkaufsteam „stehen“
- ⇒ Finden Sie heraus, was motiviert.
- ⇒ Motivieren Sie häufig.

7. Übung - Motivation

A Role Playing Game: (Zeit bis zu 25 Minuten)

<http://www.businessballs.com/roleplayinggames.htm>

<http://www.refreshleadership.com/index.php/2012/08/quick-games-engage-employees-work/>

ARTICLES:

[What Motivates an Entrepreneur? : https://www.marsdd.com/news-and-insights/what-motivates-an-entrepreneur-hint-its-not-money/](https://www.marsdd.com/news-and-insights/what-motivates-an-entrepreneur-hint-its-not-money/)

<http://www.inc.com/adam-fridman/7-ways-entrepreneurs-stay-motivated.html>

<http://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneurship/motivation-entrepreneurship/entrepreneurial-motivating-factors-internal-and-external-factors/40682/>

<http://www.forbes.com/sites/drewhendricks/2015/01/02/5-ways-entrepreneurs-can-stay-motivated-every-day/#10c46c1c292c>

DANKE FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT

Fragen?

Literaturhinweise

- Organizational Behavior (13th Edition) by Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge (2014)
- Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices by Angelo Kinicki and Robert Kreitner (2008)
- The Ropes to Skip and the Ropes to Know: Studies in Organizational Behavior by R. Richard Ritti and Steven Levyz (2006)