

Team-Analyse

EDH Swiss

Chappelenmatt 2
CH - 6062 Sarnen / OW

Tel. +41 (61) 226 60 91
info@edhswiss.ch

Vorwort

Teams entstehen nicht durch Zufall, Sympathien oder Zauberei. Der einzige und entscheidende Gestaltungsfaktor für Teams ist **Konzentration auf Leistung**. Aus guten Gründen:

- Signifikante Leistungsanforderungen motivieren Teams, völlig unabhängig, an welcher Position der Organisation sie sich befinden.
- Kurzfristige Leistungsziele (Zwischenziele) sind ein integrierender Bestandteil des Existenzzwecks eines Teams
- Die Unternehmensführung fördert Teamleistung, wenn Sie ein starkes Leistungsethos aufbaut, anstatt nur ein teamfreundliches Umfeld zu gestalten.
- Disziplin - innerhalb des Teams und der Organisation schafft die Bedingungen für Teamleistung.

Ein Team ist im Gegensatz zu einer Gruppierung die grundlegende Leistungseinheit für die meisten Organisationen. In Situationen, wo das Realtime-Zusammenwirken von vielfacher Fähigkeiten, Erfahrungen und Urteilen erfordert wird, erbringt ein Team nachvollziehbar bessere Resultate als eine Gruppierung einzelner Personen, die sich genau in beruflich eingegrenzten Rollen und Verantwortungsbereichen bewegen. Teams sind daher produktiver als Gruppen, die über keine klaren Leistungsziele verfügen, da Teammitglieder sich dafür einsetzen, greifbare Leistungsergebnisse zu erbringen. Die Verbindung von Teams und Leistung ist unschlagbar.

Um Ihr Team zu analysieren verwende die EDH Swiss folgende Vorgehensweise:

1. Überprüfung einander ergänzender Fähigkeiten

Teams müssen die richtigen Fähigkeiten erfüllen, die erforderlich sind, die Aufgabe des Teams zu erfüllen.

- Fachliche und Funktionelle Sachkenntnis
- Fähigkeiten zur Problemlösung und Entscheidungsfindung
- Fähigkeiten für den Umgang miteinander

2. Überprüfung gemeinsamer Leistungsziele

Kurzfristige Leistungsziele müssen stets direkt mit der übergeordneten Zielsetzung zusammenhängen. Zudem erleichtern kurzfristige Leistungsziele die klare Kommunikation, konstruktive Auseinandersetzung innerhalb eines Teams und hilft dem Team seine Konzentration auf die Erzielung von Resultaten aufrecht zu halten.

Erfolgreiche Teams legen wert darauf, was und wie jeder Einzelne am besten zur Erreichung des Teamziels beitragen kann, ein erfolgreiches team geht dabei eher vom Leistungsziel selbst aus, als von Persönlichkeit oder Status eines Einzelnen.

3. Überprüfung von Engagement für gemeinsamen Arbeitsansatz

Herrscht in einem Team keine Einigung darüber, wie die Zusammenarbeit gestaltet wird, verliert das Team an Leistungspotenzial und Effektivität.

Der Arbeitsansatz muss klug und bedacht gewählt werden. Komponenten wie ökonomisch-administrativ und Sozialisation sollten dabei große Beachtung finden. Das Team muss festlegen wer für welche Tätigkeit verantwortlich ist und welcher Zeitplan festgelegt wird und welche Fähigkeiten dazu entwickelt werden müssen.

Entscheidend für die Festlegung eines gemeinsamen Arbeitsansatzes ist Einigkeit über die Einzelheiten der Aufgabe und darüber, wie sie sich zwecks der Integration der individuellen Fertigkeiten und Entwicklung der Teamleistung ineinanderfügen lässt.

Die Komponente oder der soziale Aspekt der Arbeit hat ebenso eine starke Bindung an die Leistung. Effektive Teams haben immer Mitgleider, die Leitungs- oder Sozialfunktionen erfüllen - Sie fordern heraus, interpretieren, unterstützen integrieren und fassen zusammen. Dies bewirkt gegenseitiges Vertrauen und konstruktiven Umgang mit Herausforderungen.

Begibt man sich im unternehmerischen Rahmen in eine Teamsituation, hat jedes Mitglied von Beginn an eine Aufgabenstellung, Stärken und Schwächen, spezifische Vorkenntnisse, Talente und persönliche Eigenschaften. Wenn Mitglieder dies aneinander wahrnehmen und verstehen lernen, wie dieses Humankapital in den Dienst einer gemeinsamen Sache gestellt werden kann, kann ein Team einen gemeinsamen Ansatz entwickeln, der sich für die Erreichung der Ziele eignet.

4. Überprüfung von wechselseitiger Verantwortlichkeit

Die wechselseitige Verantwortlichkeit ist ein weiterer Prüfstein neben dem gemeinsamen Zweck und Arbeitsansatz. Mangelt es einer Gruppe an wechselseitiger Verantwortung für die Leistung, dann ist Ihr nicht gelungen, einen gemeinsamen Arbeitsansatz zu entwickeln!

Auch stellt der persönliche, tief verwurzelte Individualismus jeden selbst vor eine große Herausforderung - er hält uns davon ab, unser Schicksal in die Hände anderer zu legen. Kein Team kann erfolgreich sein, wenn dies ignoriert oder fortgeführt wird. Gegenseitige Verantwortlichkeit "wächst" als ein Gegenstück bei der Entwicklung eines Leistungsziels und eines gemeinsamen Arbeitsansatzes. Es entsteht im Team dann Vertrauen und Engagement, wenn auf dem Weg zu einem (Zwischen)Ziel gemeinsam echte Arbeit geleistet wird. Haben Teams eine starke gemeinsame Zielsetzung und einen gemeinsamen Arbeitsansatz übernehmen Sie Verantwortung für die Teamleistung - als Einzelperson und als Team.

Situationsanalyse Team _____

Datum _____

Berater _____

Analyse Team-Setting

(Anzahl Teammitglieder)

- Kann sich das Team leicht und oft versammeln?
- Können Sie mit allen Teammitgliedern leicht und häufig kommunizieren?
- Sind die Diskussionen offen, beteiligen sich alle Mitglieder daran?
- Versteht jedes Mitglied Rollen und Fähigkeiten der anderen?
- Benötigt das Team mehr Mitglieder, um die Ziele zu erreichen?
- Sind Sub-Teams möglich oder nötig?

(Niveau einander ergänzender Fähigkeiten)

- Sind alle 3 Fähigkeitsbereiche (funktional/technisch, Problemlösung /Entscheidungsfindung, Umgang miteinander) potentiell im Team vorhanden?
- Verfügt jedes Mitglied in den Bereichen über Potential, um seine Fähigkeiten bis zu dem Niveau zu entwickeln, welches Existenzzweck des Teams und Arbeitsansatzes erfordern?
- Sind für die Teamleistung erforderliche Fähigkeiten nicht oder nicht ausreichend vorhanden?
- Sind Mitglieder einzeln und gemeinsam gewillt, die erforderliche Zeit zu investieren, um sich selbst oder anderen die Möglichkeit zu geben und zu helfen, diese Fähigkeiten zu erlernen, bzw. zu entwickeln?

(Sinnvolle Zielsetzung)

- Ist die Zielsetzung weitreichend, stellt Sie eine über kurzfristige Ziele hinausgehende Ambition dar?
- Ist es eine Team-Zielsetzung, für die Gesamtorganisation geltende, oder eine individuelle Zielsetzung (z.B. Führungsperson)?
- Verstehen alle Mitglieder die Zielsetzung? Beschreiben alle Mitglieder die Zielsetzung falsch? Klar und deutlich?
- Stehen die Mitglieder für die Zielsetzung nach gegenüber Außen ein?
- Nehmen Mitglieder auf die Zielsetzung häufig Bezug und werden Implikationen erläutert?
- Enthält Ihre Zielsetzung Aspekte die besonders sinnvermittelnd und bedeutungsvoll sind?
- Haben die Mitglieder das Gefühl, der Zweck sei wichtig oder gar mitreißend?
- Sind die Zwischenziele s.m.a.r.t. formuliert?
- Sind Sie realistisch und anspruchsvoll? Ermöglichen Sie (Teil-)Siege?
- Sind alle Mitglieder damit einverstanden?

(gemeinsamer Arbeitsansatz)

- Ist der Arbeitsansatz klar, konkret und wird er von allen Mitgliedern verstanden und geteilt?
- Dient der Arbeitsansatz dazu, gesteckte Ziele zu erreichen?
- Nutzt der Arbeitsansatz die Fähigkeiten der Mitglieder optimal? Deckt er sich mit den Anforderungen?
- Verlangt er von allen Mitgliedern, echte Arbeit zu gleichen Teilen beizutragen?
- Drücken alle Mitglieder den Ansatz auf dieselbe Art und Weise aus?
- Ermöglicht der Ansatz Modifikationen und Nachbesserungen im Laufe der Zeit?
- Werden systematisch neue Perspektiven und Anregungen gesucht und aufgenommen (Information und Analyse, neue Mitglieder und einflussreiche Förderer)?

(Wechselseitige Verantwortlichkeit)

- Sind die Mitglieder individuell und und gemeinsam verantwortlich für Existenzzweck, Ziele, Ansatz und Arbeitsergebnisse des Teams?
- Können Fortschritte an Zwischenzielen gemessen werden und wird gemessen?
- Fühlen sich Mitglieder für alle Maßnahmen verantwortlich?
- Sind sich die Mitglieder im Klaren, wofür sie individuell und wofür Sie gemeinsam verantwortlich sind?
- Herrscht die Einschätzung vor, das alle Beteiligten „nur als Team scheitern können“?

Leitsätze für erfolgreiche Teams

Echte Teams formieren sich erst, wenn beteiligte Einzelpersonen die mit Konflikt, Vertrauen, gegenseitiger Abhängigkeit und harter Arbeit verbundenen Risiken auf sich nehmen.

Teamleistung verlangt von uns die Änderung unserer Einstellung und unseres Verhaltens (Individualismus). Die Anpassung muss sich aus Taten und nicht aus Worten entwickeln.

Alle Beteiligten müssen darauf vertrauen, daß die Anderen hinter getroffenen Entscheidungen stehen und die daraus entstehenden Risiken mittragen.

Jeder Einzelne ist vom Anderen abhängig und umgekehrt.

Konflikte sind ein notwendiger Faktor in der Entstehung eines echten Teams. Funktionale Unterschiede sind häufig Ursache von Kontroversen.

Ein Team kann mit Konflikten und Kontroversen umgehen und bespricht dies offen in aufrichtiger Kommunikation.

Individuelle Differenzen, Angst vor persönlicher Benachteiligung, Vertrauen zerstörendes Verhalten, destruktive Auseinandersetzungen und Alltagsstress blockieren Teamleistung.

Unsere Tips

1. Dringlichkeit und Richtung des Teams festlegen
2. Auswahl der Teammitglieder nach Fähigkeiten und Leistungspotential
3. Kick-Off-Meeting besondere Beachtung schenken
4. Klare Verhaltensspielregeln festlegen
5. Leistungsorientierte Aufgaben/Ziele festlegen und in Angriff nehmen
6. Das Team regelmäßig mit neuen Fakten und Info's versorgen
7. Viel Zeit miteinander verbringen
8. Feedback, Anerkennung und Belohnung