



# TEAM Auswertung

Muster GmbH  
Muster2





# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Allgemeine Angaben</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>TeamPuls®-Dimensionen</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Gesamteinschätzung</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Einzelfragen</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>Benchmark mit Vergleichsstichprobe</b>	<b>13</b>
<b>6</b>	<b>Vergleich Teamleiter – Teammitglieder</b>	<b>14</b>
<b>7</b>	<b>Auswertung im Team</b>	<b>16</b>



# 1 Allgemeine Angaben

Befragungszeitraum:	November 2011
Angemeldete Teilnehmer:	10 Mitarbeiter, davon 1 Teamleiter
Durchschnittliche Rücklaufquote:	90%
Vergleichszeitpunkt:	Mai 2011
Vergleichsteam:	10 Mitarbeiter, davon 1 Teamleiter
Datenerhebung und Auswertung:	Management Innovation Dresden Fachgruppe TeamPuls® Tieckstraße 17, D-01099 Dresden
Benchmarking:	1522 Teams verschiedener Unternehmen



## 2 TeamPuls®-Dimensionen

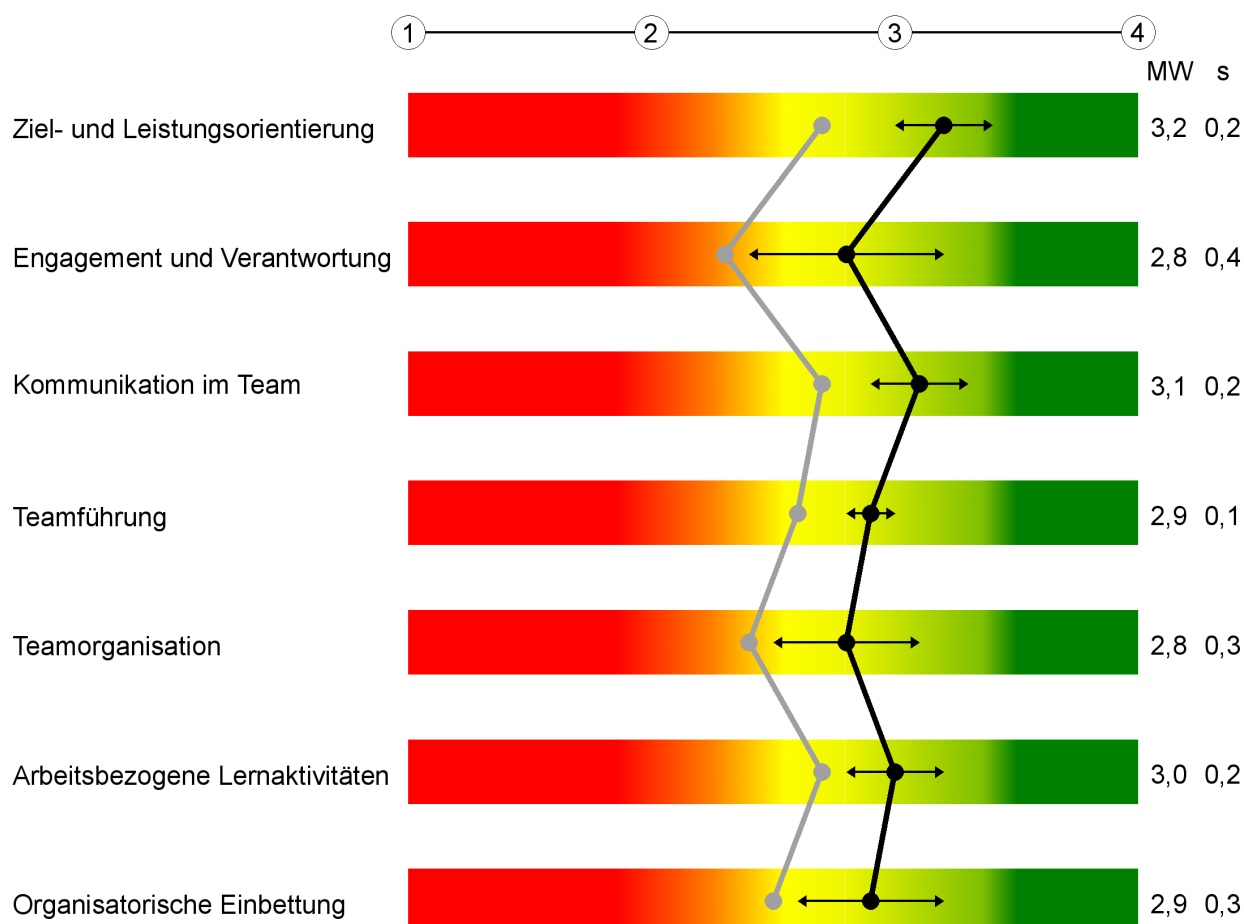


Erfolgsfaktor	Beschreibung
Ziel- & Leistungsorientierung (Z&L)	umfasst die Art und Weise der Zielsetzung, die Überprüfung der Zielerreichung und deren Auswirkungen auf das Leistungsverhalten.
Engagement & Verantwortung (E&V)	beschreibt die emotionale Verbundenheit der Teammitglieder mit dem Team, das Maß an gegenseitiger Unterstützung und Eigeninitiative.
Kommunikation im Team (KIT)	umfasst die gegenseitigen Informationsflüsse, die Effizienz von Besprechungen und den konstruktiven Umgang mit Konflikten.
Teamführung (TF)	beinhaltet die zielbezogene Einflußnahme, den zwischenmenschlichen Umgang und die Interessenvertretung nach außen.
Teamorganisation (TO)	umfasst die Selbstorganisation bei der Aufgabenplanung und -verteilung sowie die Art und Weise der Entscheidungsfindung.
Arbeitsbezogene Lernaktivitäten (AL)	beschreibt die Qualität der Lernziele, die Planung der Lernaktivitäten und die Fehlerkultur im Team.
Organisatorische Einbettung (OE)	umfasst die Qualität der Schnittstellen nach außen, die bereitgestellten Ressourcen und die zugestandene Autonomie.



### 3 Gesamteinschätzung

Die Gesamteinschätzung beinhaltet die Einschätzung aller Teammitglieder, einschließlich des Teamleiters, die jeweils als Mittelwerte dargestellt sind. Außerdem ist die Streuung der Einschätzungen um die jeweiligen Mittelwerte angegeben. Die farblichen Bereiche verdeutlichen den Handlungsbedarf.



● MW = Mittelwert

↔ s = Streuung

■ Faktor beeinträchtigt stark die Leistungsfähigkeit. Dringender Handlungsbedarf.

■ Faktor beeinträchtigt die Leistungsfähigkeit. Handlungsbedarf.

■ Faktor unterstützt die Leistungsfähigkeit. Kein Handlungsbedarf.

● vergangenes Profil zum Vergleich für Veränderungen der Leistungsfähigkeit.



## 4 Einzelfragen

Hier werden alle Aussagen aufgeführt. Hervorgehoben werden die, die besonders gut (grün, mit Mittelwert  $x \geq 3,6$ ), besonders schlecht (rot,  $x \leq 2,5$ ) oder besonders unterschiedlich (rot, Streuung  $s \geq 0,8$ ) bewertet wurden.

Ziel- und Leistungsorientierung		x	s
1.	Die Teamleistung spiegelt sich vollständig in messbaren Kriterien wider (z. B. Termine, Aufwand).	2,8	0,4
2.	Die Leistungen des Teams sind ausgezeichnet.	2,9	0,3
3.	Die Teamziele sind klar definiert und eindeutig (z. B. Quantität, Qualität, Kosten, Markt- & Produktziele).	3,0	0,0
4.	Das Team erhält regelmäßig nachvollziehbare Rückmeldungen über die gemeinsame Leistung.	3,0	0,5
5.	Es gibt für jeden genügend finanzielle als auch nichtfinanzielle Anreize, sich für die Teamziele einzusetzen.	3,1	0,3
6.	Die Ziele sind herausfordernd und spornen zu einem Höchstmaß an Einsatz an.	3,1	0,8
7.	Die Prioritäten der Arbeitsaufgaben sind klar, auch bei hohem Arbeitspensum.	3,7	0,5
8.	Die gemeinsamen Ziele werden von jedem Teammitglied getragen.	3,8	0,4



Engagement und Verantwortung		x	s
1.	Es kommt nicht vor, dass sich einzelne Teammitglieder vor der Übernahme persönlicher Verantwortung drücken.	2,3	0,7
2.	Jeder im Team ist ernsthaft am Erfolg interessiert und setzt sich mit vollem Engagement dafür ein.	2,3	0,7
3.	Durch meine Anstrengungen kann ich die Teamleistung deutlich beeinflussen.	2,6	0,5
4.	Das Team sieht sich geschlossen in der Verantwortung. Dies gilt auch bei Misserfolgen.	2,9	0,3
5.	Ich arbeite sehr gern in diesem Team, denn die Arbeit motiviert und macht Spaß.	3,0	0,5
6.	Jeder bietet von sich aus den anderen im Team Unterstützung an.	3,0	0,5
7.	Die Teammitglieder erkennen die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit und machen dies rechtzeitig deutlich.	3,0	0,5
8.	Die Teammitglieder erkennen erbrachte Leistungen gegenseitig an und machen sich auf Fehler bei ihrer Arbeit aufmerksam.	3,1	0,3



Kommunikation im Team		x	s
1.	Kritik wird konstruktiv geübt. Sie wird als Unterstützung empfunden und angenommen.	2,7	0,7
2.	Die Teambesprechungen verlaufen effektiv.	2,8	0,4
3.	Konflikte werden konstruktiv und in angemessener Zeit ausgetragen.	2,9	0,3
4.	Fehler werden nicht verheimlicht, sondern offen angesprochen.	2,9	0,6
5.	Alle geben wichtige Informationen von sich aus an die anderen Teammitglieder weiter.	3,0	0,5
6.	Konflikte und Probleme werden offen angesprochen. Es wird nicht hinter dem Rücken anderer geredet.	3,1	0,3
7.	Zurückhaltende Teammitglieder werden ermutigt, ihre Meinung zu äußern.	3,7	0,5
8.	Das Teamklima erlaubt es, auch abweichende und unpopuläre Ansichten frei zu äußern.	3,8	0,4



Teamführung		x	s
1.	Der Teamleiter wälzt eigene Versäumnisse nicht auf andere im Team ab.	1,8	0,4
2.	Der Teamleiter geht differenziert auf Fähigkeiten und Engagement der einzelnen Teammitglieder ein.	2,7	0,5
3.	Die Teammitglieder werden über alle Belange, die das Team betreffen, vom Teamleiter regelmäßig auf dem Laufenden gehalten.	2,9	0,6
4.	Bei der Rückmeldung durch den Teamleiter stehen Anerkennung und Kritik in einem ausgewogenen Verhältnis.	3,0	0,5
5.	Konflikte im Team werden vom Teamleiter direkt angesprochen und nicht dem Selbstlauf überlassen.	3,0	0,7
6.	Der Teamleiter trifft wichtige Entscheidungen, von denen Teammitglieder betroffen sind, nicht im Alleingang.	3,1	0,3
7.	Der Teamleiter fördert in vorbildlicher Weise den Zusammenhalt im Team.	3,2	0,4
8.	Der Teamleiter vertritt die Interessen des Teams zur vollen Zufriedenheit der Teammitglieder wirksam nach außen.	3,2	0,7



Teamorganisation		x	s
1.	Teambesprechungen werden sorgfältig vorbereitet. Inhalte, Ziele und Ablauf sind klar.	2,3	0,5
2.	Die gemeinsame Arbeit wird genügend koordiniert und geplant.	2,4	0,7
3.	Die Vertretung von Teammitgliedern, z. B. bei Urlaub und Krankheit, ist eindeutig geklärt.	2,9	0,6
4.	Alle kennen neben ihren eigenen Aufgaben auch die der anderen Teammitglieder. Die Schnittstellen sind geklärt.	3,0	0,0
5.	Die Aufgaben der einzelnen Teammitglieder sind eindeutig geklärt. Jeder weiß genau, was er zu tun hat.	3,0	0,5
6.	Bevor sich das Team für eine Lösung entscheidet, werden erst mehrere Alternativen gegeneinander abgewogen.	3,0	0,5
7.	Das Team sichert eine gute Arbeitsqualität durch Einbindung von Fachexperten und gegenseitige Kontrolle.	3,0	0,7
8.	Der Informationsaustausch zwischen den einzelnen Teammitgliedern ist so geregelt, dass eine optimale Aufgabenerledigung möglich ist.	3,0	0,7



Arbeitsbezogene Lernaktivitäten		x	s
1.	Zur Qualifizierung der Teammitglieder werden klare Ziele formuliert und Lernaktivitäten genau geplant.	2,8	0,4
2.	Die Arbeit im Team wird in größeren Abständen immer wieder in Frage gestellt und überdacht, um Verbesserungen zu erreichen.	2,8	0,8
3.	Die Teammitglieder tauschen sich regelmäßig darüber aus, hinsichtlich welcher Kompetenzen Entwicklungsbedarf besteht.	2,9	0,6
4.	Um aufgetretene Fehler zukünftig zu vermeiden, erarbeitet das Team neue Vorgehensweisen und plant genau deren Umsetzung.	3,0	0,5
5.	Um die Kompetenzen der Teammitglieder zu erweitern, überträgt ihnen der Teamleiter neue Aufgaben.	3,0	0,9
6.	Das Team setzt sich mit möglichen Ursachen von Fehlern intensiv auseinander.	3,1	0,3
7.	Beschlossene Vorgehensweisen zur Vermeidung aufgetretener Fehler werden zeitnah in die Tat umgesetzt.	3,1	0,6
8.	Vorschläge des Teams bzw. Teamleiters zu gewünschten Qualifizierungsinhalten bzw. -maßnahmen werden von höheren Ebenen berücksichtigt.	3,2	0,4



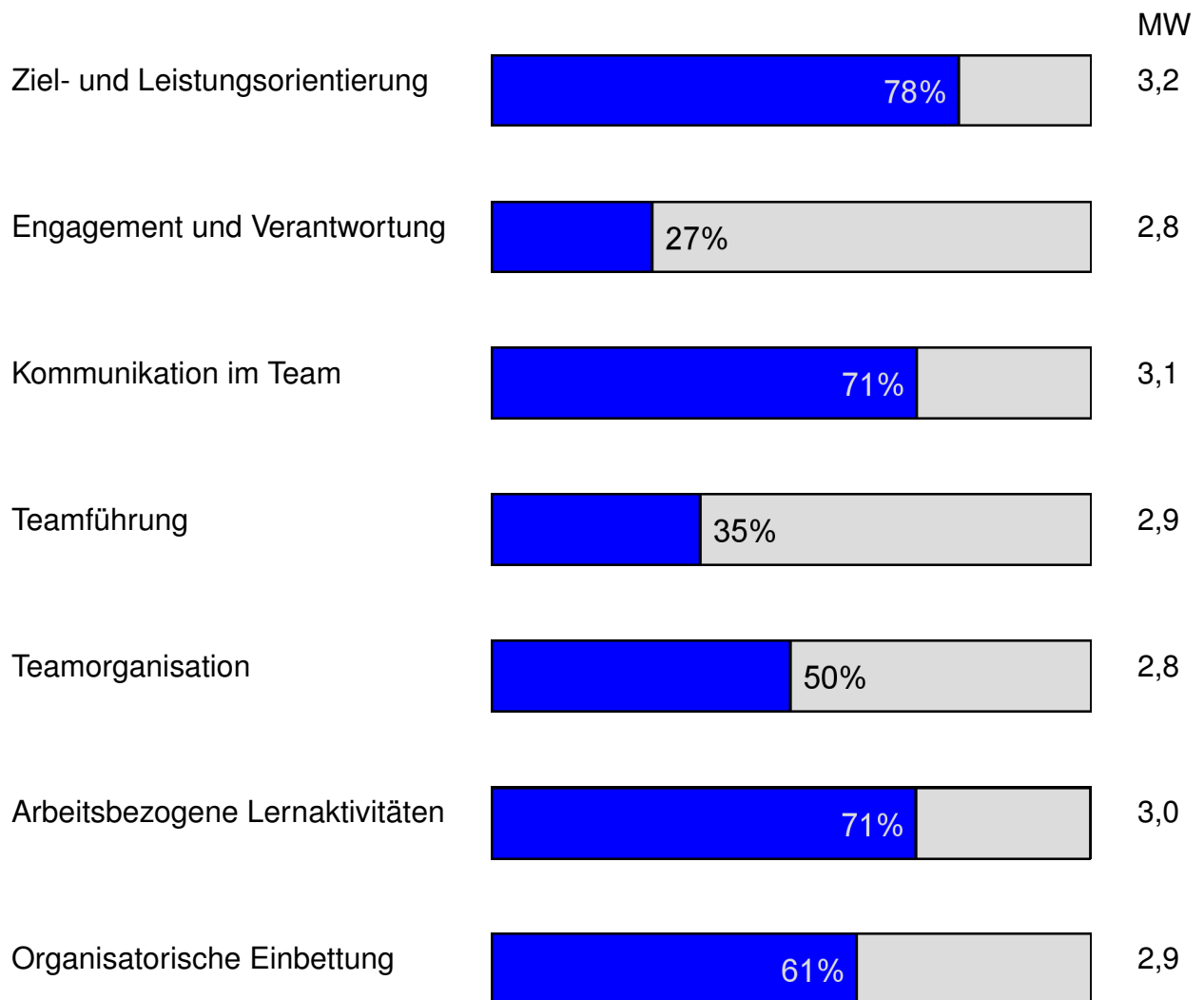
Organisatorische Einbettung		x	s
1.	Die zur Verfügung stehenden Mittel und Ressourcen (personelle, technische, finanzielle) sind den Aufgaben des Teams angemessen.	2,6	0,5
2.	Die Zusammensetzung des Teams zeichnet sich durch hohe Beständigkeit aus und ermöglicht eine kontinuierliche Zusammenarbeit.	2,8	0,4
3.	Die Freiräume und Entscheidungsbefugnisse des Teams sind den Aufgaben vollkommen angemessen.	2,9	0,3
4.	Das Team erhält ausreichend Anerkennung und genügend „Rückendeckung“ durch übergeordnete Ebenen.	2,9	0,6
5.	Das Team erhält genügend Unterstützung aus anderen Abteilungen.	2,9	0,6
6.	Das Verhältnis zu anderen Bereichen und Teams ist offen und kooperativ.	2,9	0,8
7.	Dem Team bzw. Teamleiter ist es möglich, Einfluss auf Entscheidungen übergeordneter Ebenen zu nehmen.	3,0	0,5
8.	Fehlerwissen wird in der Organisation ausreichend dokumentiert und ist für das Team jederzeit offen zugänglich.	3,1	0,3



## 5 Benchmark mit Vergleichsstichprobe

Das Benchmarking beinhaltet den Vergleich zwischen der Einschätzung Ihrer Teams mit den Ergebnissen von 1522 Teams verschiedener Unternehmen. Bezogen auf diese Vergleichsstichprobe wird der Prozentrangwert (PR) Ihrer Teams dargestellt.

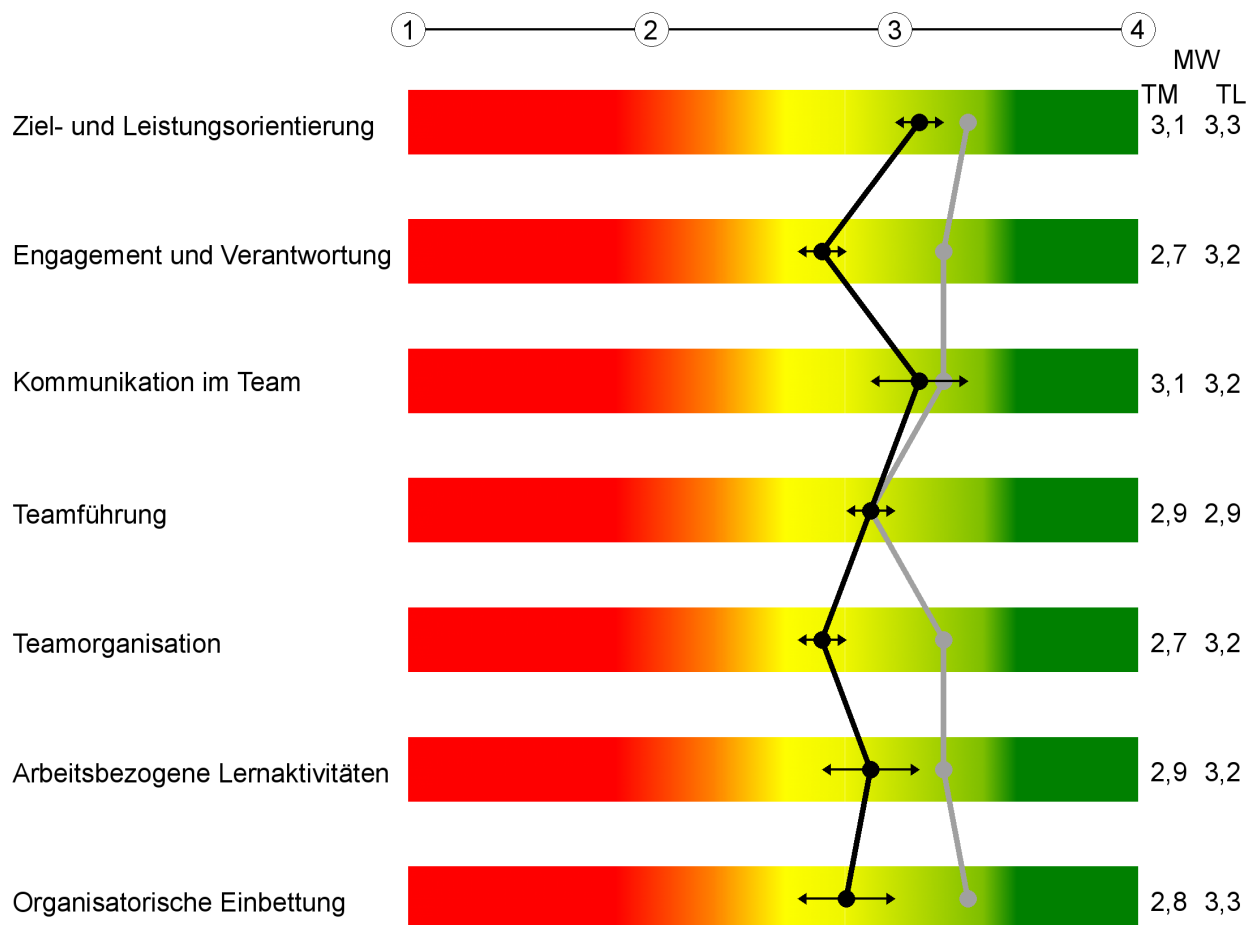
Beispiel: Der Prozentrangwert von 78 bei "Ziel- und Leistungsorientierung" gibt an, dass 77% der Teams in der Vergleichsstichprobe einen geringeren und 22% einen höheren Mittelwert aufweisen.





## 6 Vergleich Teamleiter – Teammitglieder

Der Vergleich beinhaltet die Gegenüberstellung der Einschätzungen des Teamleiters und der Teammitglieder (ohne Teamleiter), die jeweils als Mittelwerte dargestellt sind.



● MW TM = Mittelwert Teammitglieder

● MW TL = Mittelwert Teamleiter

↔ s(TM) = Streuung Teammitglieder

■ Faktor beeinträchtigt stark die Leistungsfähigkeit. Dringender Handlungsbedarf.

■ Faktor beeinträchtigt die Leistungsfähigkeit. Handlungsbedarf.

■ Faktor unterstützt die Leistungsfähigkeit. Kein Handlungsbedarf.



## Auffällige Diskrepanzen

Es werden die Aussagen aufgeführt, die vom Teamleiter erheblich positiver (+) oder erheblich negativer (-) als von den Teammitgliedern bewertet wurden.

<b>Kommunikation im Team</b>		$\Delta$
1. Kritik wird konstruktiv geübt. Sie wird als Unterstützung empfunden und angenommen.		+1,1

<b>Teamorganisation</b>		$\Delta$
1. Der Informationsaustausch zwischen den einzelnen Teammitgliedern ist so geregelt, dass eine optimale Aufgabenerledigung möglich ist.		+1,3

<b>Arbeitsbezogene Lernaktivitäten</b>		$\Delta$
1. Um die Kompetenzen der Teammitglieder zu erweitern, überträgt ihnen der Teamleiter neue Aufgaben.		+1,3



## 7 Auswertung im Team

### a) Teambesprechung gründlich vorbereiten!

Versuchen Sie, für die gemeinsame Auswertung im Team einen gesonderten Besprechungstermin zu finden. Daran sollten möglichst alle Teammitglieder teilnehmen. Erarbeiten Sie sich für die Besprechung einen detaillierten Ablaufplan.

### b) Erfolgsfaktoren erläutern!

Stellen Sie die 7 Erfolgsfaktoren zur Leistungsfähigkeit von Teams vor. Dabei ist es sinnvoll zu hinterfragen, inwieweit alle Aspekte Ihrer Teamarbeit abgedeckt und wie die einzelnen Erfolgsfaktoren zu gewichten sind.

### c) "Gesamteinschätzung" präsentieren und diskutieren!

Erklären Sie zunächst die Begriffe "Mittelwert" und "Streuung" und die Bedeutung der farblichen Bereiche in der Darstellung der Gesamteinschätzung. Gehen Sie dann die einzelnen Erfolgsfaktoren der Reihe nach durch und diskutieren Sie: "Wo sind wir gut?", "Wo könnten wir noch besser sein?", "Wo besteht dringender Handlungsbedarf?" Ziehen Sie dabei auch die Einzelfragen hinzu.

### d) "Vergleich Teamleiter – Teammitglieder" präsentieren und diskutieren!

Erklären Sie die beiden gegenübergestellten Profile. Gehen Sie dann die einzelnen Erfolgsfaktoren der Reihe nach durch und erarbeiten sie: "Was sind die Ursachen für die verschiedenen Sichtweisen?", "Wo besteht Handlungsbedarf?" Ziehen Sie dabei auch die "Auffälligen Diskrepanzen" hinzu. Bei erheblichen Abweichungen zwischen der Sicht des Teamleiters und der gemeinsamen Sicht der übrigen Teammitglieder kann es hilfreich sein, einen "unabhängigen" Moderator hinzuzuziehen.

### e) Gemeinsam Maßnahmen vereinbaren!

Entwickeln Sie eine gemeinsame Sicht zum Veränderungsbedarf. Versuchen Sie, dabei jedes Teammitglied einzubinden. Erarbeiten Sie, welche Maßnahmen das Team selbst durchführen kann und welche externe Unterstützung erfordern. Halten Sie mögliche Maßnahmen, ihre Prioritäten und die Zuständigkeit schriftlich fest. Benutzen Sie dazu Flipchart, MetaPlan etc., und erstellen Sie ein Protokoll.

### f) Wirksamkeit der Maßnahmen prüfen!

Nutzen Sie die nächsten Teambesprechungen, um die gemeinsam vereinbarten Maßnahmen durchzusprechen. Erörtern Sie dabei: "Sind schon erste Verbesserungen bei den einzelnen Erfolgsfaktoren spürbar geworden?", "Welche Maßnahmen stehen noch aus?", "Ist eventuell eine nochmalige Durchführung von TeamPuls® sinnvoll?"