

Test: Team-Führung



Hauptbezugspunkte erfolgreicher **Teamarbeit** sind die organisatorische Einbettung ins Unternehmensgeschehen, die Klarheit und Unterstützung des Team-Auftrags durch die Auftraggeber, die personelle Ausstattung der Team-Leitung und der Team-Mitglieder, Maßnahmen für eine gezielte Team-Entwicklung und eine aktive Einbeziehung der Beteiligten und Betroffenen (z.B. durch Delegierte) im Umfeld des Team-Auftrags.

Die effektive und effiziente **Teamführung** ist gekennzeichnet durch ein Gleichgewicht zwischen einer **Zielorientierung** (Aufgabenebene) und einer **Klimaorientierung** (Beziehungsebene) im Rahmen der Team-Meetings. Im Wechselspiel zwischen diesen zentralen Faktoren gestaltet sich der Teamerfolg – sowohl für den Teamleiter/Teamleiterin als auch für die Teammitglieder und das Team (vgl. Abbildung 1).

Prof. Dr. Richard K. Streich, Executive-Coach und Manager-Key-Speaker. Rund 100 Publikationen in Buch- und Aufsatzform mit Schwerpunkt Persönlichkeits-, Personal- und Unternehmensführung. Autor in renommierten Handbüchern und Publizist in diversen Publikumszeitschriften. Mehrfacher Gewinner renommierter Trainings- und Consultingpreise u.a.: Muvit-Award (IIR), Internationaler Deutscher Trainingspreis (BDVT), Internationaler Weiterbildungssaward (ZfU).

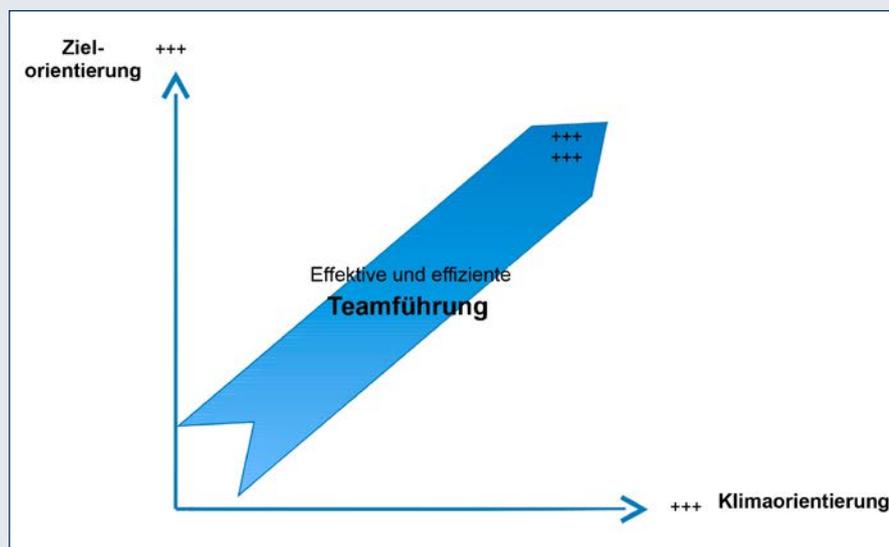


Abb. 1: Team-Erfolgsfaktoren

A) Test-Einweisung

Zur **Überprüfung der Team-Leiterrolle** bietet sich der folgende **Selbstbild-Fremdbild-Test** an. Die

Ergebnisse führen zu **Spielregeln** und münden in einen **Aktionsplan**, der dazu dienen soll, eine dauerhaft gute **Team-Performance** sicher zu stellen.

B) Test-Aufnahme

B.1) Selbsteinschätzung des Teamleiters

Führen Sie als Teamleiter Ihre **Selbsteinschätzung** anhand der folgenden Aussagen durch. Im Nachgang – oder simultan, wenn alle Team-Mitglieder anwesend sind – lassen Sie sich durch Ihre Team-Mitglieder anhand **analoger Aussagen** (siehe B.2.) anonym einschätzen. Die **Kategorienzahl** ist erst bei der Auswertung relevant.

Bewertungsschlüssel:

- 5 = zutreffend
- 4 = überwiegend zutreffend
- 3 = teilweise zutreffend
- 2 = kaum zutreffend
- 1 = nicht zutreffend

Kreuzen Sie bitte die zutreffende Zahl an:

Statement:	5	4	3	2	1	Kategorie
1. Ich ermutige mein Team zur Zusammenkunft.						3
2. Ich lobe mein Team, wenn es verdient ist.						3
3. Ich bin offen für neue Methoden und Ideen.						2
4. Ich coache mein Team mehr als Anweisungen zu geben.						2
5. Ich behandle mein Team fair.						3
6. Ich teile meinem Team mit, was es zu tun hat.						1
7. Ich ermutige mein Team, Vorschläge zu machen.						2
8. Ich informiere die Team-Mitglieder.						1

Statement:	5	4	3	2	1	Kategorie
9. Ich teile dem Team mit, welche Entscheidungen es fällen kann.						1
10. Ich versuche Vertrauen zu meinem Team aufrecht zu erhalten.						3
11. Ich ziehe mein Team beim Festlegen der Ziele mit ein.						2
12. Ich versuche Beispiel für Spitzenleistung zu sein.						1
13. Ich höre aktiv zu.						3
14. Ich lobe mein Team öffentlich.						3
15. Ich versuche, die Zeit klug einzuteilen.						2
16. Ich sage den Team-Mitgliedern unter vier Augen, wie sie arbeiten sollen.						3
17. Ich unterstütze die Team-Mitglieder.						3
18. Ich gebe meinem Team das Gefühl von Bedeutung.						3
19. Ich versuche, den Teamerfolg zu verteidigen.						1
20. Ich coache mein Team, damit es selbstständig Antworten findet.						2
21. Ich teile meinem Team mit, was erwartet wird.						1
22. Ich verlange von meinem Team angemessene Disziplin.						1
23. Ich versuche, viel Zeit mit meinem Team zu verbringen.						3
24. Ich versuche, die Tagesordnungen für Meetings zu benutzen.						2
25. Ich bin offen für das Feedback des Teams.						3
26. Ich helfe meinem Team, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.						2
27. Ich teile meinem Team mit, in welche Richtung sich die Organisation bewegt.						1
28. Ich versuche, Meetings rechtzeitig zu beginnen und zu schließen.						2

Legende Kategorie:

Ziel/Inhalt = 1
 Methode/Verfahren = 2
 Klima/Verhalten = 3

Die Kategorieneinteilung erfolgte nach der primären Ausrichtung der Aktivität. Bei manchen Aktivitäten könnten diese auch in einer Schnitt-

menge der jeweiligen Kategorien platziert werden.

B.2) Fremdeinschätzung des Teamleiters

Statement:	5	4	3	2	1	Kategorie
1. Mein Teamleiter ermutigt uns zur Zusammenkunft.						3
2. Mein Teamleiter verteilt Lob, wenn es verdient ist.						3
3. Mein Teamleiter ist offen für neue Methoden und Ideen.						2
4. Mein Teamleiter coacht mehr und gibt weniger Anweisungen.						2
5. Mein Teamleiter behandelt uns fair.						3
6. Mein Teamleiter teilt uns mit, warum er bestimmte Entscheidungen getroffen hat.						1
7. Mein Teamleiter ermutigt uns, Vorschläge zu machen.						2
8. Mein Teamleiter informiert uns.						1
9. Mein Teamleiter sagt uns, welche Entscheidungen das Team fällen kann.						1

Statement:	5	4	3	2	1	Kategorie
10. Mein Teamleiter hält das Vertrauen aufrecht.						3
11. Mein Teamleiter bezieht uns beim Festlegen der Ziele ein.						2
12. Mein Teamleiter ist ein Beispiel für Spitzenleistung.						1
13. Mein Teamleiter hört aktiv zu.						3
14. Mein Teamleiter lobt öffentlich.						3
15. Mein Teamleiter teilt seine Zeit klug ein.						2
16. Mein Teamleiter sagt uns unter vier Augen, wie wir arbeiten sollen.						3
17. Mein Teamleiter unterstützt uns.						3
18. Mein Teamleiter gibt uns ein Gefühl von Bedeutung.						3
19. Mein Teamleiter verteidigt unseren Teamerfolg.						1
20. Mein Teamleiter coacht uns, damit wir selbst Antworten finden.						2
21. Mein Teamleiter teilt uns die an uns gerichteten Erwartungen mit.						1
22. Mein Teamleiter verlangt von uns eine angemessene Disziplin.						1
23. Mein Teamleiter verbringt viel Zeit mit uns.						3
24. Mein Teamleiter benutzt eine Tagesordnung für die Meetings.						2
25. Mein Teamleiter ist offen für Feedback.						3
26. Mein Teamleiter hilft uns, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.						2
27. Mein Teamleiter teilt uns mit, in welche Richtung sich die Organisation bewegt.						1
28. Mein Teamleiter beginnt und schließt Meetings rechtzeitig.						2

C) Test-Auswertung

Die Test-Auswertung erfolgt durch den Teamleiter (Schritte 1 und 2), die Ergebniseinordnung und -diskussion (Schritte 3-6) im Dialog mit allen Test-Beteiligten.

Schritt 1:

Erstellen Sie jeweils **separat** für **B.1** und **B.2** ein **Feedback-Profil** mittels Verbinden der Einzelwerte durch senkrechte Striche.

Schritt 2:

Verbinden Sie die **beiden Profilkurven** miteinander und selektieren Sie jene Statements heraus:

- a) wo **beide** Werte 5 und 4 sind,
- b) wo **beide** Werte 0 und 1 sind und

Schritt 3:

Ordnen Sie im Team die Werte aus a) und b) in das unten aufgeführte

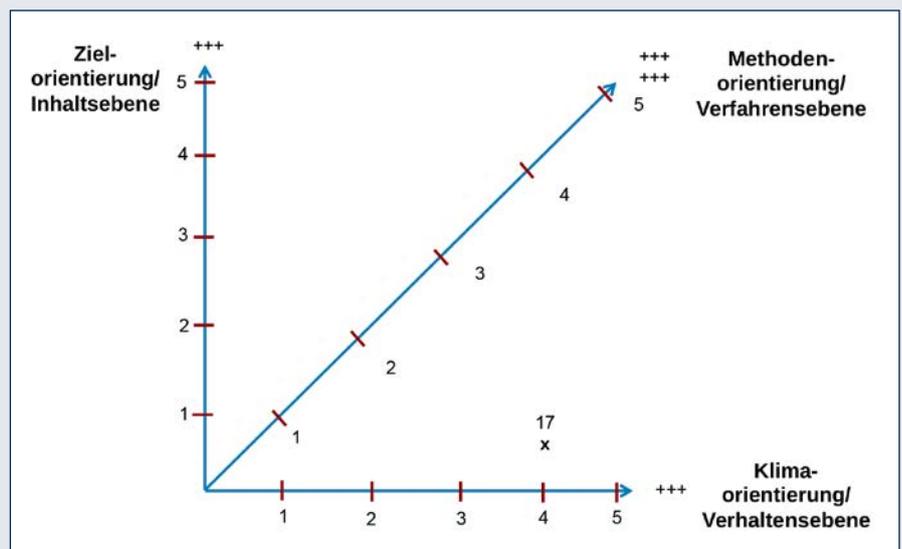


Abb. 2: Bewertungsschema mit Beispielzahl

Bewertungsschema ein (siehe Abbildung 2) je nachdem, **wie intensiv die Statements die Ziel- oder Klimaorientierung** oder sich im **Mittelfeld** der beiden Dimensionen befinden (z.B.

Wert 4 bei Statement 17 wäre eine Position unten rechts bei der Klimaorientierung). Sie visualisieren hiermit die Einzelergebnisse gemäß der zentralen Team-Dimensionen.

Schritt 4:

Diskutieren Sie mit Ihrem Team die ausgewählten Faktoren gemäß des Diagramms und entwickeln Sie hieraus **Spielregeln für die Team-Meetings**.

Schritt 5:

Entwickeln Sie **gemeinsam** mit Ihrem Team einen **Aktionsplan** (siehe Abbildung 3) mit Maßnahmen (auch unter Berücksichtigung von ggf. externer Unterstützung und Ressourcen), die für eine effektive und effiziente Teamarbeit in der Zukunft wichtig sind.

Schritt 6:

Überprüfen Sie diesen **Maßnahmenplan** nach **jeweils 3-5 Teamsitzungen** und führen Sie eine **weitere Datenaufnahme dreimonatlich** durch. Hierdurch forcieren Sie einen gesamtlich getragenen Weg zu einer **dauerhaften Team-Performance**.

Aktionsplan

Aktion-Nr.:	Fragestellungen:						
	Was?	Warum?	Bis wann?	Mit wem?	Wie?	Welche Erfolgskriterien?	Wie Erledigungsstand?
1							
2							
3							
4							

Abb. 3: Aktionsplan mit zentralen Fragestellungen

Literatur:

MORAN, L., E. MUSSELWHITE und J.H. ZENGER: Effektives Team-Coaching, 1997, S. 285-288.

STREICH, R.K.: Fit for Leadership – Entwicklungsfelder zur Führungspersönlichkeit, Wiesbaden, 2013.

STREICH, R.K.: Fit for Leadership – Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit, Wiesbaden, 2016.

Prof. Dr. Richard K. Streich