

PROFI MIT PERSÖNLICHKEIT

# Test: Team-Inspektion



Prof. Dr. Richard K. Streich  
Executive-Coach und Geschäftsführer von COMMENT! – coaching + communication  
Ein Autorenporträt und Kontaktdaten finden Sie unter [gmgk-online.de/gm-autoren](http://gmgk-online.de/gm-autoren)

## Test-Einweisung

Erfolgreiche Teamarbeit ist gekennzeichnet durch eine gleichgewichtete Fokussierung auf eine optimale Zielerreichung bei gleichzeitig optimaler Zusammenarbeit aller Akteure (vgl. STREICH, R.K., 2016: Fit for Leadership, S. 61ff.). Hierbei sind im Teamalltag verschiedene Team-Aktionsfelder zu berücksichtigen (vgl. Abbildung 1). Eine dauerhaft erfolgreiche Teamarbeit verlangt kontinuierliche Feedback-Prozesse über diese Sachverhalte.

Diese Feedback-Prozesse können durch regelmäßige Team-Inspektionen institutionalisiert werden.

Es erscheint sinnvoll, nach einer Einarbeitungsphase die Beobachtung der Aktionsfelder in die Verantwortung einzelner Teammitglieder zu legen. Hierdurch wird eine Sinnschärfung für evtl. auftretende Probleme erzielt. Im Laufe der Zeit kann dann das Gesamtteam für alle Aktionsfelder zur Verantwortung gezogen werden. Sie sind in angemessener Weise zu thematisieren und im Team auf alternative Lösungen zu überprüfen.

Die Erfahrung zeigt, je früher eine Problemstellung je Aktionsfeld ange-

sprochen wird, desto einfacher ist in der Regel die Lösung. Schleifen sich bestimmte Probleme einmal ein, so ist eine adäquate Lösung häufig nur sehr schwer zu erreichen.

Der folgende Test zeigt die relevanten Fragestellungen zur Problemanalyse der Aktionsfelder auf und sollte von der Team-Leitung und allen Team-Mitgliedern zum gleichen Zeitpunkt und anonym ausgefüllt werden.

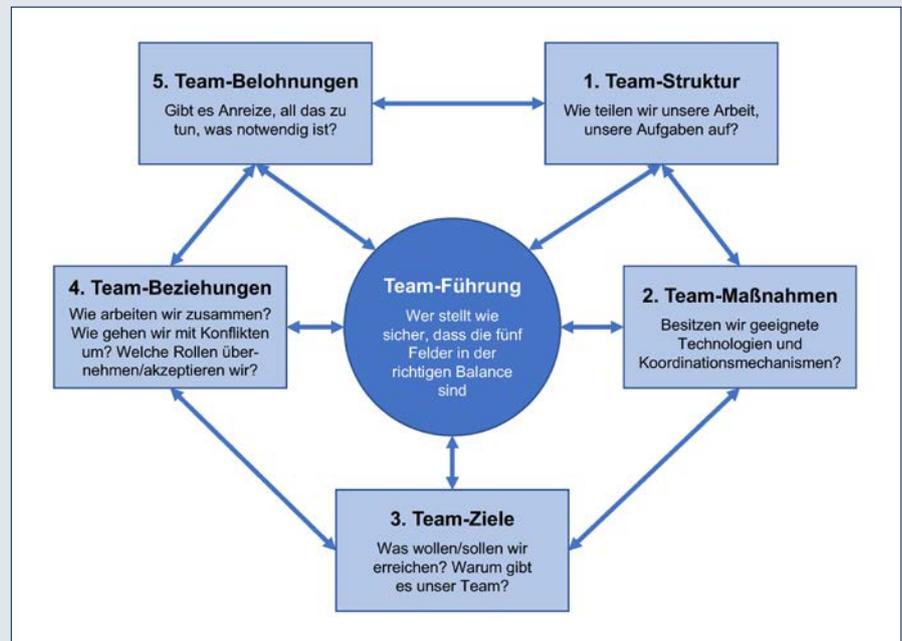


Abb. 1: Team-Aktionsfelder

## Test-Aufnahme

Bewerten Sie die folgenden Statements nach ihrem Grad der Zustimmung:

Problemfeld	Fragestellungen	Bewertungen: Zustimmungsgrade 100 – 0%											
		100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%	
<b>1 Team-Struktur</b>	1. Sind die Aufgaben im Team optimal verteilt?												
	2. Jeder im Team wird angemessen beteiligt.												
	3. Die Schnittstellen zwischen den einzelnen Funktionen sind optimal organisiert.												
	4. Es ist klar geregelt, wer was macht, bis wann und mit wem.												
	5. Jedem ist bewusst, wie und wer die Teamarbeit kontrolliert.												

Quelle Testzusammenstellung in Anlehnung an: Weisbord, M.R.: Organizational Diagnosis 1978 bzw. Organisationsdiagnose 1984.

Problemfeld	Fragestellungen	Bewertungen: Zustimmungsgrade 100 – 0%										
		100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
<b>2 Team-Maßnahmen</b>	6. Die emotionalen Bedürfnisse der Teammitglieder werden adäquat berücksichtigt.											
	7. Die Informationsflüsse innerhalb des Teams sind optimal gestaltet.											
	8. Es gibt ein von allen akzeptierten Ablaufplan pro Teamsitzung.											
	9. Innerhalb der Teamarbeit kommt jeder mit seinem Anliegen zu Wort.											
	10. Die Teambeschlüsse werden gemeinschaftlich erarbeitet.											
<b>3 Team-Ziele</b>	11. Jedem Teammitglied ist der Teamauftrag klar.											
	12. Es werden pro Team-Sitzung gemeinsame Ziele vermittelt.											
	13. Es gibt keine Unterschiede in der Wahrnehmung der Teamziele.											
	14. Es ist jedem klar, mit welchen Mitteln die Teamziele erreicht werden sollen.											
	15. Innerhalb des Teams sind keine Informationsdefizite vorhanden.											
<b>4 Team-Beziehungen</b>	16. Die Arbeitsbeziehungen werden in angemessener Form thematisiert.											
	17. Der Zusammenhalt im Team ist gut.											
	18. Teamkonflikte werden adäquat angesprochen.											
	19. Im Team werden unterschiedliche Rollen wahrgenommen.											
	20. Die wahrgenommenen Konflikte werden so angesprochen, dass für alle eine zufriedenstellende Lösung erreicht wird.											
<b>5 Team-Belohnungen</b>	21. Die Arbeit der jeweils anderen wird angemessen gewürdigt.											
	22. Das Team trifft sich auch außerhalb der Teamarbeit für soziale Aktivitäten.											
	23. Während der Teamarbeit wird dem Faktor Spontaneität ausreichend Raum gegeben.											
	24. Die Teammitglieder erkennen, wann das gemeinsame Ziel erreicht ist.											
	25. Die Teamarbeit jedes Team-Mitglieds wird angemessen gewürdigt.											

**Test-Auswertung**

Verbinden Sie durch senkrechte Striche Ihre Einzelbewertungen, zunächst pro Teilnehmer zu einem Individual- und danach gemeinschaftlich zu einem **Team-Profil**.

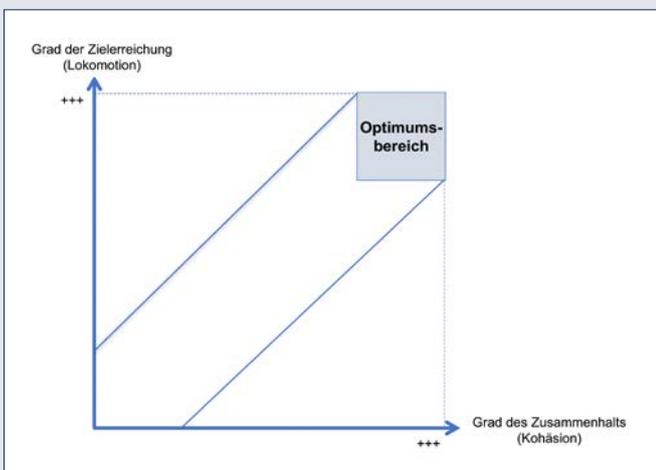
Beachten Sie, ob die niedrigen Erfüllungsgrade (**0 – 30%**) sich verdichten lassen und sich über alle Problemfelder erstrecken oder sich lediglich in einem oder zwei Problemfeldern bündeln.

Verfahren Sie analog bei den hohen Erfüllungsgraden (**70 – 100%**).

Besprechen Sie diese Ergebnisse mit allen Teammitgliedern und entwickeln Sie gemeinsam konkrete Verbesserungspotenziale.

**Beachten Sie dabei die folgenden Positiv- und Negativ-Rollen im Team-Prozess:**

Positiv-Rollen	Negativ-Rollen
<p><b>1. Ermutigung</b> Freundlich sein, Wärme, Antwortbereitschaft gegenüber anderen, Ideen anderer loben usw.</p>	<p><b>1. Entwertendes Verhalten</b> Herabsetzen des Selbstwertgefühls von anderen durch Bloßstellen, Blamieren, destruktive Kritik.</p>
<p><b>2. Grenzen wahren</b> Allen eine Chance geben, Beiträge anderer hervorheben usw.</p>	<p><b>2. Blockieren</b> Die Weiterentwicklung des Teams immer wieder durchkreuzen durch Ausweichen auf Randprobleme, Abweisen von Ideen anderer, hartnäckige Argumentation zu einem Punkt usw.</p>
<p><b>3. Regeln bilden</b> Formulierung von Regeln für das Team, die für Inhalt, Verfahrensweise oder Entscheidungsbewertung gebraucht werden.</p>	<p><b>3. Missbrauch des Teams</b> Benützen des Teams als Resonanzboden für rein persönliche, nicht an den Teamzielen orientierten Gefühlen oder Gesichtspunkten.</p>
<p><b>4. Ausdruck der Teamgefühle</b> Zusammenfassung, welches Gefühl in der Gruppe zu spüren ist.</p>	<p><b>4. Rivalisieren</b> Mit anderen dauernd um die produktivsten oder besten Ideen zanken, ständig am meisten sprechen, die große Rolle an sich reißen, mit dem Leiter um die Führung kämpfen.</p>
<p><b>5. Abwarten</b> Überprüfen der Teamentscheidungen im Vergleich mit den Regeln.</p>	<p><b>5. Spezialplädoyers halten</b> In eigener Sache zu eigenen Anliegen längere Vorträge halten.</p>
<p><b>6. Diagnostizieren</b> Herausfinden der Schwierigkeiten und der situationsgerechten nächsten Schritte, Hindernisse benennen.</p>	<p><b>6. Clownerie</b> Witzeln, Nachäffen, um das Team am ernsthaften Arbeiten zu hindern.</p>
<p><b>7. Übereinstimmung prüfen</b> Nach der Teammeinung fragen, gemeinsame Entscheide herbeiführen.</p>	<p><b>7. Beachtung suchen</b> Durch lautes, langes Reden, extreme Ideen oder ungewöhnliches Verhalten die Beachtung auf sich ziehen, so dass der Teamprozess dauernd gestört wird.</p>
<p><b>8. Vermitteln</b> Harmonisieren, verschiedene Standpunkte miteinander versöhnen, Kompromisslösungen vorschlagen.</p>	<p><b>8. Sich zurückziehen</b> Überwiegend indifferentes, passives Verhalten, beschränkt auf äußerste Formalitäten, Unsinn machen, mit den Nachbarn flüstern, vom Thema abweichen.</p>
<p><b>9. Spannungen vermindern</b> Eine gespannte Situation in einen größeren Zusammenhang stellen.</p>	



**Abb. 2: Erfolgsfaktoren in der Teamarbeit**

Erarbeiten Sie unter Berücksichtigung der Test-Ergebnisse, den Rollen-Zuschreibungen und den erfolgten Diskussionen Top-5-Handlungsfelder. Entwickeln Sie hieraus mit Ihrem Team Spielregeln für eine erfolgreiche Teamarbeit, zwecks Erreichung einer optimalen Zielerreichung bei gleichzeitig hohem Zusammenhalt im Team (vgl. Abbildung 2).

Benennen Sie pro Team-Meeting jeweils abwechselnd einen Team-Inspekteur der die erarbeiteten Spielregeln auf ihre Einhaltung kontrolliert. Ergänzen oder erneuern Sie die Spielregel gemäß den Feedbacks-Ergebnissen mit Ihrem Team.

*Prof. Dr. Richard Streich*

Quelle Testzusammenstellung in Anlehnung an: Weisbord, M.R.: Organizational Diagnosis 1978 bzw. Organisationsdiagnose 1984.