

# Aktionsplaner für erfolgreiche Teamarbeit

Firma:	<i>Musterfirma</i>
Name:	<i>Richard Muster</i>
Position:	<i>Teamleiter</i>
Coach/Berater:	<i>M.B. Hausner</i>
Datum:	<i>12. Januar 09</i>

## ! Erfolgreiche Teamarbeit

Aus welchen Elementen besteht ein erfolgreich arbeitendes Team?  
Welche Faktoren tragen zur langfristigen Zielerreichung bei?

## ! Team-Benchmark

Erstellen Sie schnell und konkret eine Standortbestimmung  
für die Leistungsfähigkeit und die Atmosphäre Ihres Teams.

## ! Aktionsplan

Schritte auf dem Weg zu einer neuen Teamkultur.  
Maßnahmen, Aktivitäten und To Do's.

## Schritt 1: Ausfüllen des Fragebogens

Nehmen Sie eine Selbsteinschätzung Ihres Teams vor. Der Aktionsplaner dient als Coaching-Werkzeug und nicht als Test. Es geht nicht um „bestanden“ oder „nicht bestanden“. Betrachten Sie die Ergebnisse als Benchmark, der die derzeitigen Stärken und Schwächen des eigenen Teams beschreibt. Es geht darum, die Bereiche kennenzulernen, denen das Team besondere Aufmerksamkeit schenken sollte.

Bewerten Sie die Fragen mit „1“ bis „5“. 1 = trifft (fast/noch) nicht zu. 2 = trifft manchmal zu. 3 = trifft in der Regel zu. 4 = trifft meistens zu. 5 = trifft vollkommen zu.

Wenn Sie die Fragen bearbeiten, denken Sie an Situationen in Ihrem Team aus den vergangenen sechs Monaten. Halten Sie sich nicht nur einzelne Begebenheiten vor Augen, die besonders gut oder schlecht verliefen, sondern betrachten Sie das „gesamte Bild“. Oder: Wie würden Sie die Situation aus der Vogelperspektive beschreiben?

### Fragebogen Teil A

1	Unser Team besitzt eine klare Vorstellung darüber, warum es uns als Team gibt.	4	●
2	Meistens haben wir eine klare Vorstellung über unsere Prioritäten.	4	❖
3	Jeder im Team kennt seine Ansprechpartner, um bestimmte Dinge zu lösen.	5	■
4	Konflikte werden in unserem Team als Chance zur Weiterentwicklung und Qualitätsverbesserung genutzt.	4	◆
5	Spezifische Vorgehensweisen, Formulare oder Berichte sind jedem Teammitglied vertraut.	3	■
6	Die Führung unseres Teams ist berechenbar und klar.	3	★
7	Wir wissen, was von uns als Team erwartet wird.	3	●
8	Wir haben einen systematischen Plan, wie wir unsere Ziele erreichen wollen.	3	❖
9	Jedes Teammitglied weiß, was von ihm erwartet wird.	4	□
10	Die Arbeitsbeziehungen sind stabil und tragfähig.	4	◆
11	Meistens kennen die Teammitglieder die Arbeitsabläufe im Team.	5	★
12	Die Informationen, Entscheidungen und Rückmeldungen der Teamleitung sind für mich nachvollziehbar.	4	□

### Fragebogen Teil B

1	Wir tragen einen unverzichtbaren Teil zum Gesamterfolg der Organisation bei.	4	●
2	Ziele unseres Teams sind realistisch, herausfordernd, aber erreichbar.	3	❖
3	Meistens sitzen die richtigen Leute am richtigen Platz.	5	■
4	Wir arbeiten in einer kollegialen und vertrauensvollen Atmosphäre.	4	◆
5	Die Methoden und Vorgehensweisen (schriftlich und mündlich) zur Aufgabenbewältigung sind einfach und funktionieren auch.	2	■
6	Ich finde den ausgeübten Führungsstil in unserem Team angemessen.	4	★
7	Als Team haben wir alle die gleiche Richtung eingeschlagen.	3	●
8	Wenn jeder seinen Beitrag im Team leistet, können wir unsere Ziele auf Dauer erreichen.	4	❖
9	Die Verantwortungsbereiche der Teammitglieder sind groß, aber nicht zu groß.	3	□
10	Es macht Freude, mit den anderen zusammenzuarbeiten.	4	◆
11	Unsere Arbeitsabsprachen und die Abläufe funktionieren gut.	3	★
12	Ich glaube, dass durch die Teamführung unsere Ziele sehr gut erreicht werden.	3	□

# Aktionsplaner für erfolgreiche Teamarbeit

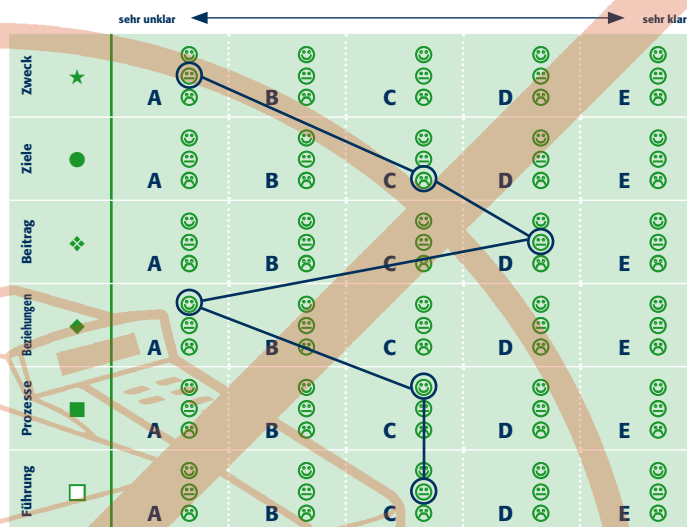
## Auswertung

- Tragen Sie die Summen der Symbole aus dem Fragebogen Teil A in die Auswertungsbox der Zeile A ein.
- Tragen Sie die Summen der Symbole aus dem Fragebogen Teil B in die Auswertungsbox der Zeile B ein.
- Ermitteln Sie mit Hilfe der Auswertungstabelle die Schnittpunkte für das Auswertungsdiagramm. Gehen Sie wie folgt vor: Beginnen Sie mit der Auswertung für den Bereich „Zweck“. Nehmen Sie aus der Auswertungsbox den Wert **A** ★ (im Beispiel 2). Wählen Sie anhand des Wertes die entsprechende Spalte und zeichnen in diese Spalte eine vertikale Linie ein. Suchen Sie nun den Wert **B** ● (im Beispiel 6). Wählen Sie anhand des Wertes die entsprechende Zeile und zeichnen in diese Zeile eine horizontale Linie ein. Der Schnittpunkt der beiden Linien beschreibt die Ausprägung von Zweck mit einem Buchstaben und einem „Gesicht“. Im Beispiel treffen sich die beiden Linien bei **A** 😊.
- Suchen Sie diese Ausprägung in dem Auswertungsdiagramm unter Zweck und kreisen Sie diese ein.
- Gehen Sie für die verbleibenden fünf Elemente in der gleichen Weise vor.

## Beispiel: Auswertungsbox

	★	●	❖	◆	■	□	
<b>A</b>	2	7	9	3	7	7	Klarheit
<b>B</b>	6	2	6	10	9	8	Zustimmung

## Beispiel: Auswertungsdiagramm



## Auswertungsbox

	<b>Zweck</b> ★	<b>Ziele</b> ●	<b>Beitrag</b> ❖	<b>Beziehungen</b> ◆	<b>Prozesse</b> ■	<b>Führung</b> □	
<b>A</b>	5	6	3	9	8	7	Klarheit
<b>B</b>	4	6	2	10	8	8	Zustimmung

## Auswertungstabelle

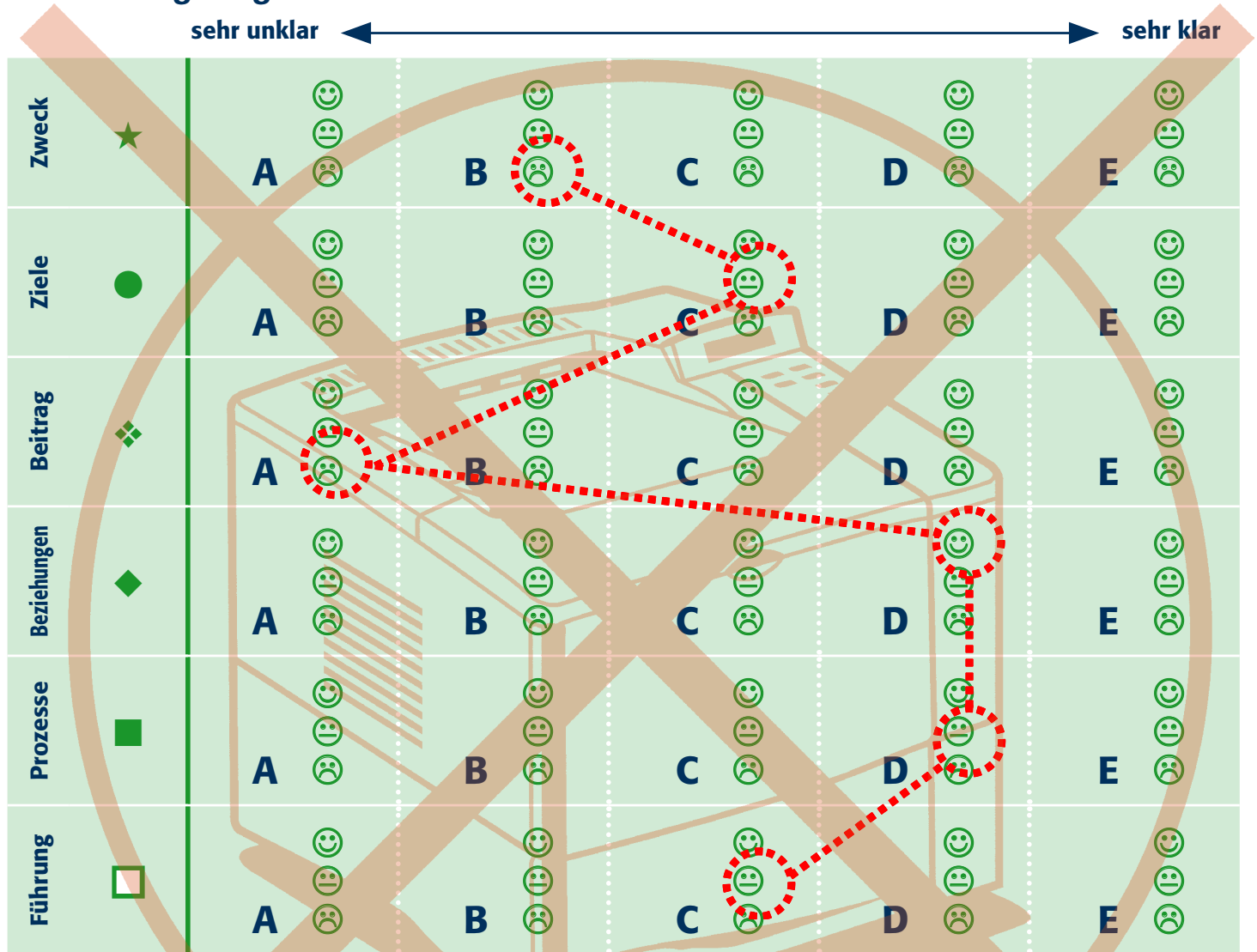
		<b>A. Klarheit</b>									
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>B. Zustimmung</b>	2	A 😊	A 😊	B 😊	B 😊	C 😊	C 😊	D 😊	D 😊	E 😊	
	3	A 😊	A 😊	B 😊	B 😊	C 😊	C 😊	D 😊	D 😊	E 😊	
	4	A 😊	A 😊	B 😊	B 😊	C 😊	C 😊	D 😊	D 😊	E 😊	
	5	A 😊	A 😊	B 😊	B 😊	C 😊	C 😊	D 😊	D 😊	E 😊	
	6	A 😊	A 😊	B 😊	B 😊	C 😊	C 😊	D 😊	D 😊	E 😊	
	7	A 😊	A 😊	B 😊	B 😊	C 😊	C 😊	D 😊	D 😊	E 😊	
	8	A 😊	A 😊	B 😊	B 😊	C 😊	C 😊	D 😊	D 😊	E 😊	
	9	A 😊	A 😊	B 😊	B 😊	C 😊	C 😊	D 😊	D 😊	E 😊	
	10	A 😊	A 😊	B 😊	B 😊	C 😊	C 😊	D 😊	D 😊	E 😊	

# Aktionsplaner für erfolgreiche Teamarbeit

## Team Benchmark

Tragen Sie nun in das Auswertungsdiagramm Ihre eigenen Werte ein, indem Sie um das entsprechende Symbol ☺, ☹ oder ☹ einen Kreis ziehen. Verbinden Sie anschließend die Punkte. Sprechen Sie im Team über Ihre Ergebnisse und die Ergebnisse der anderen Teammitglieder. Markieren Sie in Ihrem Diagramm die Einschätzungen der anderen Teammitglieder.

## Auswertungsdiagramm



### Stärken des Teams

*klare, vertrauensvolle Beziehungen*

*offene und dynamische Beziehungen*

*klare, transparente Prozesse*

### Schwächen des Teams
















*individuelle Beiträge unklar*

*unzufrieden über derzeit geleistete Beiträge*

*Teamzweck wenig deutlich, das was deutlich ist, wird negativ beurteilt*

## Team Benchmark – Interpretation

Die nachfolgenden Beschreibungen können einen ersten Hinweis auf die Ausprägungen der Leistungselemente geben. Tragen Sie nun die Werte Ihres Auswertungsdiagramms in die untenstehende Tabelle ein. Übertragen Sie hierzu die Worte Zweck, Ziel... nach Buchstabe und Smiley in die Tabelle ein. Lesen Sie die Ausführungen aufmerksam durch und streichen Sie die Inhalte an, die Sie als wichtig erachten. Numerische Ergebnisse sind nicht das Entscheidende. Die Gespräche, die sich mit den anderen Teammitgliedern aus den Ergebnissen des Fragebogens ergeben, sind viel wichtiger. Nutzen Sie die Fragen für Diskussionen und als Ausgangspunkt für die nächsten Schritte. Tragen Sie auch die Ergebnisse der Kollegen in die Übersicht ein.

	<b>Ablehnung</b> Welche Aspekte bereiten Ihnen die größte Mühe? Wie können Sie die Themen konstruktiv ansprechen? Bereiten Sie sich vor, um auf etwaige Fragen Antworten geben zu können.	<b>Unschlüssig</b> Welche Gründe liegen vor, dass Sie nicht voll zustimmen? Welche Chancen bestehen, wenn dieses Element im Team gelebt wird? Was können Sie dazu beitragen?	<b>Zustimmung</b> Wie können Sie andere Teammitglieder für dieses Thema gewinnen? Welchen Nutzen hat das Team, wenn dieses Element voll gelebt wird? Wie kann dieses Leistungselement weiterentwickelt werden?
<b>A. Sehr unklar</b> Welche Fragen wurden bisher noch nicht geklärt? Wer kann Ihnen helfen, mehr Klarheit zu finden? Suchen Sie aktiv Gespräche, um mehr über dieses Thema zu erfahren.	 <i>Beitrag</i>		
<b>B. Unklar</b> Welche Themen sind Ihnen im Einzelnen unklar? Welche Fragen sind Stand heute noch unbeantwortet? Führen Sie Gespräche, um Informationen zu erhalten.	 <i>Zweck</i>		
<b>C. Eher unklar</b> Bedenken Sie was Sie leisten könnten, um mehr Klarheit in diesem Punkt zu gewinnen. Listen Sie Ihre wichtigsten Fragen auf. Wer könnte Ihnen die besten Informationen geben?	 <i>Ziele Führung</i>		
<b>D. Klar</b> Eruieren Sie, welche Fragen noch zu klären sind. Wie können Sie das Team unterstützen, mehr Klarheit zu noch unklaren Punkten zu finden? Bringen Sie Ihre Themen aktiv in das Gespräch ein.	 <i>Prozesse</i>	 <i>Beziehungen</i>	
<b>E. Sehr klar</b> Fragen Sie sich, welche Aspekte vor-schnell als klar eingeschätzt wurden. Wie können Sie das Team und besonders die Skeptiker unterstützen, Klarheit zu finden? Zeigen Sie Verständnis und Geduld für alle, die noch mehr Zeit und Informationen benötigen.			

## Aktivitätenplan zu den sechs Elementen

Notieren Sie für jeden Bereich konkrete Aktivitäten, die Sie zeitnah umsetzen können. Vergessen Sie nicht: Weniger ist oftmals mehr!

	Maßnahmen	Wer?	Wann?
<b>Zweck</b>	<i>Einzelgespräche Mitarbeiter/Teamleitung zur Diskussion des Teamzwecks</i>	<i>alle</i>	<i>fortlaufend</i>
	<i>moderiertes Teamgespräch</i>	<i>alle</i>	<i>Juni</i>
<b>Ziele</b>			
<b>Beitrag</b>	<i>AKV's überarbeiten</i>	<i>Team</i>	<i>Meeting</i>
	<i>Urlaubswertretung klären</i>	<i>Monica</i>	<i>Freitag</i>
	<i>Einarbeitung neuer Mitarbeiter begleiten</i>	<i>Timo</i>	<i>immer</i>
<b>Beziehungen</b>			
<b>Prozesse</b>			
<b>Führung</b>			