

Analyse des Entwicklungsstandes von Teams, Projekt- und Arbeitsgruppen

1. Ziele und Aufgaben

*klar
akzeptiert*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

unklar nicht akzeptiert

Ziele und Aufgaben des Teams sind allen klar und finden Zustimmung. Strittige Punkte werden offen diskutiert, und es wird nach Lösungen gesucht.

Ziele und Aufgaben des Teams sind unklar. Es gibt kein Suchen nach gemeinsamen Zielen oder Bereitschaft, vorhandene zu akzeptieren.

2. Aufgabenverteilung und Verbindlichkeit

*klar
selbstverpflichtend*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*unklar, unverbindlich, viele
Ausreden*

Aufgaben/Aufträge werden abgesprochen. Es werden Vereinbarungen getroffen und (mit Terminen) eingehalten. Alle fühlen sich für das Ganze verantwortlich.

Absprachen und offene Aufgabenteilungen werden vermieden. Vereinbarungen werden selten eingehalten und oft Ausreden gebraucht.

3. Kommunikation

*offen
spontan*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*vorsichtig
verdeckt*

Kommunikation läuft in allen Richtungen. Es wird zugehört, Ideen werden aufgenommen. Keine Angst, Gegenmeinungen auszudrücken.

Die Kommunikation ist zurückhaltend, teilweise blockiert. Niemand weiss, woran er ist. Es wird kaum zugehört und viel aneinander vorbeigeredet.

4. Umgang mit Konflikten

*offen
konstruktiv*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*verdeckt
destruktiv, blockierend*

Interessengegensätze und Konflikte werden ausgesprochen, nach Lösungen gesucht. Frühzeitiges Ansprechen von Spannungen und Bearbeiten der Konflikte hilft dem Team weiter.

Spannungen werden nicht oder nur hintenherum angesprochen, Konflikte werden verdeckt, blockieren das Team oder führen zu persönlichen Rivalitäten und Feindschaften.

5. Klima, Atmosphäre

*entspannt
angenehm*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*angespannt, unangenehm,
unfreundlich*

Das Klima im Team ist freundlich und locker, entspannt. Es herrscht eine Arbeitsatmosphäre, in der die Leute interessiert und engagiert sind.

Das Klima im Team ist gespannt, distanziert. Leicht treten Reibereien auf; Missverständnisse und gegenseitige Verdächtigungen sind häufig.

6. Zusammenarbeit

*sehr gross
reizvoll, effektiv*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*sehr gering
nicht effektiv*

Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern wird gesucht und als wirksam erlebt. Viel gegenseitige Unterstützung bei übernommenen Aufgaben.

Zusammenarbeit wird vermieden und ist wenig effektiv. Es wird viel nebeneinander her gearbeitet. Gegenseitige Unterstützung ist gering.

7. Anerkennung und Kritik (Feedback)

*offen geäußert
wertschätzend, konstruktiv*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*selten gesprochen
oft abwartend*

Kritik wird offen und ohne Angst vorgebracht, nicht als persönlicher Angriff aufgefasst. Auch Anerkennung wird gegenseitig ausgedrückt. Feedback wird gepflegt.

Kritik führt regelmässig zu Spannungen und wird oft mit persönlichen Angriffen vorgebracht. Oft ist das Team bei Kritik peinlich betroffen. Anerkennung ist selten, offene Kritik wird vermieden.

8. Führung - Teamleitung

*partnerschaftlich
beteiligtend*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*beherrschend
alleine bestimmend*

Der/die Vorgesetzte nutzt die Fähigkeiten der Teammitglieder und beteiligt sie an steuernden, koordinierenden, leitenden Aufgaben. Es gibt wenig Anzeichen für Macht- und Prestigekämpfe.

Der/die Vorgesetzte lässt sich Führung unter keinen Umständen aus den Händen nehmen, d.h. er/sie beteiligt niemand an steuernden, koordinierenden Aufgaben. Er/sie achtet auf seine/ihre Macht, Verantwortlichkeit, Prestige. Viele Anzeichen von Machtkämpfen und Rivalität im Team.

9. Kontakte und Beziehungen

*freundlich
tragfähig, dauerhaft*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*distanziert
misstrauisch*

Kontakte und Beziehungen im Team sind sehr vielfältig, vertrauensvoll und verlässlich. Es besteht ein ausgewogenes Beziehungsnetz zwischen den Mitgliedern des Teams.

Kontakte und Beziehungen bestehen nur zwischen einzelnen Teammitgliedern. Es gibt einzelne "Cliques" im Team mit gegenseitigen Ablehnungen und ggf. Aussenseiter.

10. Zusammenarbeit: innen <-> aussen

*vielseitig
partnerschaftlich*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*gering, eher bei Druck
wenig kooperativ*

Informationsaustausch und Zusammenarbeit mit anderen Bereichen (Teams) wird gesucht und gepflegt. Dazu gibt es Kontakte, Treffen, Besprechungen, die meist effektiv sind sowie gegenseitige Unterstützung, Beratung. Kritik und Anregung von aussen werden im Team konstruktiv aufgenommen.

Info-Austausch und Zusammenarbeit mit anderen Bereichen laufen schlecht oder nur auf Druck. Bei Kontakten, Besprechungen mit anderen Bereichen wird von unserem Team (ebenso wie von den anderen Beteiligten) eher auf Selbstdarstellung geachtet. Auf Kritik von aussen gibt es immer gute Gegenargumente.

11. Bemerkungen:

12. Auswertung

1. Ziele und Aufgaben

*klar
akzeptiert*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

unklar nicht akzeptiert

2. Aufgabenverteilung und Verbindlichkeit

*klar
selbstverpflichtend*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*unklar, unverbindlich, viele
Ausreden*

3. Kommunikation

*offen
spontan*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*vorsichtig
verdeckt*

4. Umgang mit Konflikten

*offen
konstruktiv*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*verdeckt
destruktiv, blockierend*

5. Klima, Atmosphäre

*entspannt
angenehm*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*angespannt, unangenehm,
unfreundlich*

6. Zusammenarbeit

*sehr gross
reizvoll, effektiv*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*sehr gering
nicht effektiv*

7. Anerkennung und Kritik (Feedback)

*offen geäussert
wertschätzend, konstruktiv*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*selten gesprochen
oft abwartend*

8. Führung - Teamleitung

*partnerschaftlich
beteiligtend*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*beherrschend
alleine bestimmend*

9. Kontakte und Beziehungen

*freundlich
tragfähig, dauerhaft*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*distanziert
misstrauisch*

10. Zusammenarbeit: innen <-> aussen

*vielseitig
partnerschaftlich*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*gering, eher bei Druck
wenig kooperativ*