

Inzwischen haben Sie sicher schon umfangreiche Informationen über Ihre Teammitglieder und das **Zusammenspiel im Team** sammeln können. Jetzt ist es an der Zeit Ihre Eindrücke zusammenzuführen, damit Sie etwaigen Handlungsbedarf frühzeitig identifizieren und angehen können.

Nehmen Sie sich in den nächsten Tagen Zeit, sich mit der Ist-Analyse Ihres Teams als Ganzes im Hinblick auf **Stärken** und **Entwicklungsbedarf** zu befassen. Dazu ist es zunächst wieder hilfreich, Kriterien zu definieren, anhand derer Sie Ihre Einschätzung vornehmen.

Wählen Sie sich aus der folgenden Liste die für Ihren Bereich **wichtigsten Kriterien** für Ihre Analyse aus oder definieren Sie eigene Kriterien.

### Kriterien für die Team-Einschätzung

Arbeitsergebnisse (Quantität und Qualität)	Fachliche Expertise
Qualität der Arbeitsabläufe im Team	Teamgeist
Zusammenarbeit, gegenseitige Unterstützung	Informationsfluss innerhalb des Teams
Kommunikation im Team	Qualität der Schnittstellen
Aufgabenverteilung	Veränderungsbereitschaft
Innovationsfähigkeit	Stimmung im Team
Auslastung	Agilität, Flexibilität
Gegenseitiges Vertrauen	Krankenquote
Konfliktfähigkeit	Mittragen von Entscheidungen
Verantwortungsbewusstsein	Ergebnisorientierung
Wissenstransfer untereinander	Image des Teams in der Organisation
Diversität (z.B. Alter, Geschlecht, Nationalität, etc.)	Zukunftsfähigkeit
...	...

Welche Stärken und Entwicklungsbedarfe sehen Sie zum jetzigen Zeitpunkt im Hinblick auf Ihr Team als Ganzes? Für den Fall, dass Sie mehrere Teams führen, könnten Sie diese Analyse für jedes Team separat machen. Vielleicht gibt es in Ihrem Unternehmen auch Vergleichszahlen von anderen Teams (z.B. hinsichtlich der Arbeitsergebnisse, Krankenquote, o.ä.), die Sie hinzuziehen könnten.

Hier ein Beispiel wie Ihre Teamanalyse aussehen könnte:

#### A. Team-Analyse

Positives	Entwicklungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuelle Arbeitsergebnisse sind positiv (richtige Daten zur richtigen Zeit)</li> <li>• Zusammenarbeit im Team (z.B. Einspringen bei kurzfristigen Krisen)</li> <li>• Aufgabenverteilung ist ok, die meisten sind zufrieden mit ihren Aufgaben</li> <li>• Auslastung der Personen einigermaßen gleichmäßig</li> <li>• Stimmung im Team ist gut</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsabläufe z.T. ineffizient (z.B. ...)</li> <li>• Schnittstelle mit Abteilung X macht Probleme</li> <li>• Image des Teams in der Organisation nicht sehr positiv (zu bürokratisch?)</li> <li>• Veränderungsbereitschaft insgesamt gering („haben wir schon immer so gemacht.“)</li> <li>• Wichtige Informationen werden nicht immer weitergegeben</li> <li>• Altersdurchschnitt liegt mit 52 J. sehr hoch</li> <li>• ...</li> </ul>

Eine solche Analyse sollten Sie mindestens einmal im Jahr durchführen. Schauen Sie sich außerdem noch intensiver die zwischenmenschlichen Aspekte im Team an.

## B. Beobachtungen zur Teamdynamik

Ergänzend zur Analyse von oben ist es hilfreich, zu beobachten und über die Zeit ggfs. zu notieren, wie es zwischen den Teammitgliedern läuft und welche Dynamiken im Team erkennbar sind. Hier einige Fragen für Ihre Analyse:

- Wer versteht sich mit wem im Team?
- Zwischen wem gibt es Spannungen?
- Wer spricht mit wem? / Wer mit wem nicht?
- Welche informellen Gruppen/Cliquen gibt es?
- Wer hat den größten Einfluss? Wer ist Meinungsbildner?
- Wer fühlt sich zurückgesetzt?
- Wie ist die informelle Hierarchie im Team?
- Wer übernimmt welche Rolle?
- Gibt es Außenseiter und wie wird mit diesen umgegangen?
- Gibt es auffällige Kommunikationsgewohnheiten wie Stören, Verschweigen bestimmter Dinge, destruktive Kritik oder herablassende Bemerkungen?
- Wie ist der Umgang mit Erfolgen bzw. Schwierigkeiten?
- Stellen Sie sich vor, Ihr Team wäre eine Fußballmannschaft – wie würden Kommentatoren diese Mannschaft beschreiben?

Ziehen Sie dann ein vorläufiges Fazit:

- Wie bewerten Sie die Teamsituation insgesamt (z.B. auf Basis Schulnoten)?
- Um welche Entwicklungsfelder sollten Sie sich als erstes kümmern?
- Welchen Handlungsbedarf gibt es mittelfristig?
- Was sollten Sie konkret unternehmen, um diese zu bearbeiten?
- Was davon sollten Sie mit Ihrer Führungskraft besprechen?