

## Human Capital Performance Assessments und Diagnostik

### Teamkulturspiegel

Kultur und Leistungen eines Teams stehen in enger Wechselwirkung zueinander. Die Qualität der Zusammenarbeit von Vorgesetzten, Teamleitern, Teammitgliedern und Stakeholdern bestimmt, in welchem Ausmaß operative und strategische Ziele einer Organisation umgesetzt werden und mit welchem Aufwand der angestrebte Erfolg erreicht wird.

Mit dem Teamkulturspiegel erfassen wir die Ausgangssituation für die Formation und Entwicklung von High Performance Teams.

- ▶ Anlässe und Ziele der Teamkultur-Analyse
- ▶ Einflussfaktoren des Teamerfolgs
- ▶ Phasen der Teamentwicklung
- ▶ Teamkulturspiegel
- ▶ Kontakt/Ansprechpartner

### Anlässe und Ziele der Teamkultur-Analyse

In Systemen, Organisationen und Teams gibt es eine Ordnung. Ist diese gestört, kann das zu empfindlichen Konflikten und Leistungsabfällen führen. Teamkultur ist nicht Selbstzweck, sondern ein wichtiges Instrument zur Steigerung der Teamleistung und Produktivität im Unternehmen.

Typische **Anlässe für eine Bestandsaufnahme** sind:

- Wechsel in der Teamleitung
- Neuaufstellung eines Teams
- Integration von neuen Mitarbeitern in bestehende Teams
- Konflikte zwischen Teammitgliedern
- Nachlassende Teamproduktivität
- Konkurrenz unter Teammitgliedern
- Zusammenstellung von interkulturellen Teams
- Entwicklung eines neuen kraftvollen, umsetzbaren Teamleitbildes
- Stärkung der Eigenverantwortung und Lösungskompetenz eines Teams zur Entlastung der Führungskräfte
- Erhöhung der Lerneffekte in einer offenen Kommunikations- und Feedbackkultur
- Externalisierung von Fachwissen und persönlichem Know-how durch optimierten Informationsfluss
- Schaffung von neuen, verbinden den Erfahrungen als Basis für eine verstärkte Identifikation der Teammitglieder untereinander und mit dem Unternehmen
- Initiierung einer wertschätzenden, motivierenden Kultur des Miteinanders

## **Einflussfaktoren des Teamerfolgs**

Hochleistungsteams zeichnen sich nicht durch fehlende Ordnung und Hierarchien, sondern durch klare Ziele, Strukturen und eine effektive Teamkultur sowie durch eine Konvergenz der Wahrnehmung darüber aus.

Einflussfaktoren des Teamerfolgs sind insbesondere:

### **Aufgabenstellung des Teams**

- Offene vs. definierte Ziele
- Erwartungen und Vorgaben
- Anerkennung, Gratifikation, Sanktionen
- Schwierigkeitsgrad, Komplexität

### **Zusammensetzung des Teams**

- Erfahrungen, Wissen, Fähigkeiten
- Alter, Bildung, Werdegang
- Biographie, soziale Herkunft
- Kompetenzen, Befugnisse

### **Dynamik und soziale Evolution des Teams**

- Vertrauen, Kontakt, Verständnis
- Interaktion und Kommunikation
- Arbeitsteilung, Koordination, Entscheidungen

## **Phasen der Teamentwicklung**

Die genannten Erfolgsfaktoren sind bei Aufbau und Entwicklung von Teams zu berücksichtigen. Die Formationsphasen im Team lassen sich wie folgt gliedern:

Phase 1:

### **Teamaufbau und Einfinden in die Teamsituation**

- Sprechen unterschiedlicher „Sprachen“
- Kulturschock
- Hohe Handlungsunsicherheit
- Neigung zur Stereotypisierung
- Ungeklärte Spannung zwischen Aufgaben- und Personenorientierung

- Gegenseitiges „Abtasten“
- Eigenes Befinden in der Gruppensituation herausfinden

Phase 2:

### **Bestimmung von Aufgaben- und Arbeitsprozeduren**

- Erste Bewertung von Äußerungen und Ereignissen
- Spannung zwischen „anpacken“ und „analysieren“
- Klärung des Entscheidungsmodus im Team
- Klärung einer Leitfunktion
- Annäherung an die Aufgabe
- Annäherung an die Art und Weise, wie die Aufgabe (zunächst aus eigener Sicht) zu bearbeiten ist

Phase 3:

### **Zusammenschlüsse zwischen einzelnen Individuen**

- Vertrauensaufbau
- Eingehen von Koalitionen
- Etablieren von Spielregeln und sozialen Ordnungen
- Klärung von Führungsrollen
- Untergruppenbildung

Phase 4:

### **Absicherung der ausgewogenen Mitwirkung aller Teammitglieder**

- Ausweitung des Vertrauens
- Gegenseitige Ergänzung
- Ausgewogenes Wechselspiel der Stärken und Schwächen
- Anpassung und Feinabstimmung als Gesamtteam
- Gemeinsame erfolgreiche Aufgabenbewältigung

Die einzelnen Phasen der erfolgreichen Teamentwicklung lassen sich erfahrungsgemäß nicht überspringen. Die zu Beginn der Zusammenarbeit häufig empfundene Ineffizienz zahlt sich später aus.

## Teamkulturspiegel

Damit das Team miteinander zu einer gemeinsamen „Teamkultur“ finden kann, sind Klärungsprozesse auf mehreren Ebenen notwendig: auf der Ebene der individuellen Wünsche und Erwartungen an das Team, auf der Ebene der Stärken und Schwächen einzelner Teammitglieder sowie auf der Ebene verschiedener kultureller und persönlicher Arbeitsweisen.

Mit dem Teamkulturspiegel klären wir die Ausgangssituation für die Formation und Entwicklung von High Performance Teams, und zwar im Rahmen von strukturierten Interviews und thematischen Fragebögen.

Im Rahmen von strukturierten Interviews fokussiert der Teamkulturspiegel zunächst auf die folgenden **Einflussfaktoren des Teamerfolgs**:

- Aufgabenstellung des Teams
- Zusammensetzung des Teams
- Dynamik und soziale Evolution des Teams

Besondere Berücksichtigung finden dabei:

- Teamqualität
- Identifikationsqualität
- Feedbackqualität
- Indikation der sozialen Kompetenz
- Trainingsqualität

Im Rahmen einer systematischen **Vertiefung der kulturellen Aspekte** greift der Teamkulturspiegel im Rahmen einer strukturierten Abfrage (die mündlich oder schriftlich erfolgen kann) folgende auf Themen auf:

### **Identitätsstiftung: Energie und Orientierung**

(Wie erlebe ich unsere Einmaligkeit?)

- Qualität der Beziehungen untereinander  
(Werteträger, Autoritätsträger, legitime Führung)
- Zuverlässigkeit der Identifikation mit der Organisation  
(Top-down Kommunikation der Werte)
- Interesse an der Person, nicht nur Funktion  
(Verhaltensfokus)

### **Konfliktverhalten: Umgang mit Widerständen**

(Wie erlebe ich unseren Umgang mit Spannungen?)

- Schnelle Beseitigung unangenehmer Situationen  
(Direkte Ansprache, rücksichtsvolle Offenheit)
- Durchsetzungsverhalten bei Widerstand  
(Ausübung von legaler und legitimer Macht)
- Beseitigung von Spannungen ohne Folgekonflikte  
(Keine emotionalen Entlastungen, Empathie und Distanz)

## **Social Performance: Menschlich kommunizieren**

(Wie erlebe ich unsere Fähigkeit, mit Menschen umzugehen?)

- Vorbildlicher Kommunikationsstil nach innen und außen  
(Reversibilitätsprinzip, Kundenorientierung)
- Führen von informellen Mitarbeitergesprächen  
(Beziehungs-Checking ist keine Störgröße)
- Spielregeln in der Kommunikation  
(Dominanzverzicht im Konflikt, Zuhörquittungen)

## **Verantwortung: Verantwortet arbeiten**

(Wie erlebe ich unser Einstehen mit Konsequenzen für bewusstes Tun?)

- Denken und Handeln in der Unternehmensorientierung  
(Gelebte Werte)
- Zuverlässigkeit der Soll-Werte  
(Konsens über Erfüllung und Erfüllbarkeit)
- Lernen erfolgreicher Verhaltensweisen  
(Dynamische Orientierung)

## **Zusammenarbeit: Kollegen als Partner**

(Wie erlebe ich unsere gegenseitige Unterstützung?)

- Informationsstand  
(Gegenseitige Berücksichtigung)
- Beziehungspflege  
(Gemeinsamer Geist im Unternehmenssinne)

## Kontakt/Ansprechpartner

Sie sind an weiteren Informationen interessiert oder haben weitere Fragen? Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns eine e-Mail. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Ihre Ansprechpartner:

Ralf H. Kleb und Michael Löhner  
consulting@baumgartner.de

### **Baumgartner & Partner**

Unternehmensberatung GmbH

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Fax: +49 (40) 28 41 64 – 11