

## **Teameffektivitätsanalyse (TEA)**

- Welchen Einfluss hat die Führung auf die Effektivität unserer Zusammenarbeit? -

### **Vorbemerkungen**

Dienstleistungsorientierung als Kulturwert im Unternehmen, setzt die „interne Kundenzufriedenheit“ voraus. Mitarbeiterbefragungen sind das geeignete Mittel, die Einstellung und Sichtweisen der Mitarbeiter und Führungskräfte zu beleuchten und meist öffentlich nicht ausgesprochene Beurteilungen, sichtbar zu machen. Da die Führungskräfte im Unternehmen die Kulturträger sind, stehen sie natürlich auch mit ihrem Verhalten im Mittelpunkt des Interesses. Sie sorgen letztlich dafür, ob produktiv und effektiv gearbeitet wird und die Mitarbeiter sich engagieren.

In der Teameffektivitätsanalyse (TEA) werden mittels einer anonymen Befragungstechnik die Führungsqualität und die daraus resultierende Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter konkretisiert.

Die Fragebögen werden anonym ausgewertet. Die Auswertung führt zu Einzelprofilen der Mitarbeiter und zum Gesamtprofil der Gruppe oder Abteilung.

Folgende Kriterien werden über Fragestellungen angesprochen und in der Analyse ausgewertet:

#### **1. Zielklarheit**

Wurden den Mitarbeitern die Ziele des Unternehmens mitgeteilt? Haben sie diese Ziele verstanden und auf ihre Arbeitssituation übertragen? Ist ihre Aufgabe klar umrissen, Stellen abgegrenzt oder arbeiten einige auf Schreibtischen anderer?

#### **2. Organisationsgrad**

Welchen Eindruck haben die Mitarbeiter von der Wirksamkeit der Organisation? Werden Anweisungen und Arbeitsrichtlinien befolgt? Gibt es Leerlauf?

#### **3. Einsatzbereitschaft**

Haben die Mitarbeiter ein ausgeprägtes Pflichtgefühl? Werden Projekte erfolgreich zu Ende geführt oder plötzlich vernachlässigt?

#### **4. Anerkennung**

Erhalten die Mitarbeiter für gute Arbeitsleistungen genügend Anerkennung? Dies betrifft beide Arten: die ideelle (Lob, Beförderung) und die materielle (Bezahlung, Prämien).

#### **5. Leistungsmaßstäbe**

Welche Einstellung haben die Mitarbeiter zum Thema „Leistung“? Sind die Soll-Werte realistisch oder sind sie zu hoch?

**6. Verantwortungsgrad**

Haben die Mitarbeiter nur Verantwortung und wenig Vollmachten (Kompetenzen)? Sind sie freiwillig bereit, mehr Verantwortung zu übernehmen?

**7. Förderung**

Welche Leistungen erbringt das Unternehmen für seine Mitarbeiter (aus deren Sicht) in Richtung Training, persönliche Weiterentwicklung, Karriereplanung etc.?

**8. Kooperation**

Wie ist das Verhältnis unter den Mitarbeitern? Ist es von gegenseitigem Verstehen, Vertrauen und Herzlichkeit gekennzeichnet? Guter Teamgeist oder Mangel an Verständnis und Zusammenarbeit?

**9. Einverständnis mit den Zielen und Vorgaben**

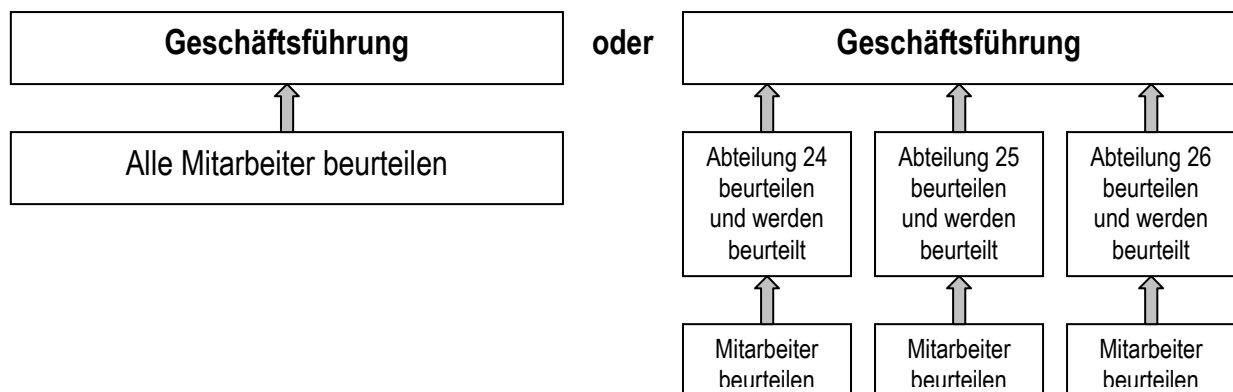
Werden Ziele vereinbart oder einfach festgesetzt? Werden Entscheidungen vorwiegend aufgabenorientiert getroffen oder berücksichtigt man den Faktor Mensch in ausreichendem Maß?

**10. Glaubwürdigkeit der Geschäftsleitung**

Auf wie viel Loyalität können sich die Führungskräfte verlassen? Welchen Eindruck haben die Mitarbeiter von der Geschäftsleitung? Respektiert man sie wegen ihrer Fairness oder wird sie abgelehnt (Vertrauensmangel)?

**Vorgehensweise**

Die Fragebögen mit 50 Aussagen über interne Zusammenhänge und Verhaltensweisen der Führungskräfte werden hierarchisch geordnet, so dass die Mitarbeiter einer Abteilung ihren jeweiligen Abteilungsleiter bewerten oder je nach Ziel der Befragung die gesamte Mitarbeiterschaft nach ihrer Einstellung zur Geschäftsleitung befragt wird (siehe Grafik).



Die jeweiligen Hierarchiestufen und/oder Abteilungen werden zusammen gerufen. Eine kurze Einführung in das Thema folgt und der Fragebogensatz wird bearbeitet (Zeitaufwand je Gruppe ca. 30 Minuten).

Die Fragebögen werden anonym, EDV-mäßig erfasst und ausgewertet. Nach 8 - 14 Tagen erfolgt die Präsentation an die Geschäftsleitung.

## **Mögliche Anschlussmaßnahmen**

Nach der Präsentation der Ergebnisse können zur Konkretisierung sogenannte Konfrontationssitzungen folgen, in denen die jeweiligen Teams ihr Ergebnis präsentiert bekommen und die Art und Weise ihrer Zusammenarbeit reflektieren. Das Ergebnis ist ein im Konsens verfasstes Leitbild der Zusammenarbeit.

Liegen Störungen im Beziehungsgeflecht vor, empfiehlt sich die Durchführung von Teamentwicklungsmaßnahmen. Bei Bedarf fordern Sie hierzu ein gesondertes Konzept an.

Bei Reorganisationsnotwendigkeiten führen wir gerne eine entsprechende Projektgruppe, die Ablaufprozesse überprüft und neu gestaltet.