



Teamentwicklung — ein Praxisbeispiel

Projekte und Maßnahmen aus der Teamanalyse Stand Mai 2023

TEAMANALYSE UND TEAMENTWICKLUNG

Wie kann man ...

- Teams mit einer strukturierten Vorgehensweise entwickeln?
- alle Mitarbeitenden im Arbeitsalltag einbinden?
- den Veränderungsprozess am Laufen halten?

Ausgangssituation und Zielsetzung

- Die Montessori-Schule Mitwitz und die Montessori-Fachoberschule Kronach gehören mit insgesamt ca. 90 Mitarbeitenden und ca. 420 Schülerinnen und Schülern nicht zu den kleinen Privatschulen und gelten als KMU.
- Im Mai 2021 hatte die Geschäftsleitung entschieden, eine langfristige Teamentwicklungsmaßnahme für alle fünf Teams mit folgenden Zielen zu beginnen:
 - Herausarbeiten, wo die größten Stellschrauben für mehr Mitarbeiter-Zufriedenheit sind
 - Die Schwachstellen in den Teams und im Unternehmen aufzuspüren
 - Die Mitarbeitenden einbinden
 - Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten klar definieren
 - Gemeinsam Lösungsansätze zu entwickeln und umzusetzen

Umsetzung

- Da der Fokus auf den Teams liegen sollte wurde im Mai 2021 zuerst ein Pilotprojekt mit einem Team und der DNLA-Team-Analyse gestartet; nach dem positiven Feedback wurde die Maßnahme im Herbst auf alle anderen Teams ausgeweitet.
- Im Herbst 2022 wurde der JahresErfolgsCheck durchgeführt und die Entwicklungen mit den Teams besprochen und weiterbearbeitet.
- Die Vorgehensweise war folgende:
 - Start mit der Teamanalyse 2021
 - Auswertung in/mit den Teams
 - Entwickeln eines Handlungsplanes
 - Bildung von Projektgruppen (je Team, die wurden später bei übergreifenden Themen zusammengeführt)
 - Etablierung des Lenkungsausschusses zum Steuern der Projekte
 - Eine konkrete „schnelle“ Maßnahme war die Einführung von „Stufenbetreuerinnen“, die für die Jahrgangsstufen als Ansprechpartner und Multiplikatoren fungieren
 - „Einzelgespräche zu dritt“ mit DNLA-ESK mit allen Mitarbeitenden und den Stufenbetreuerinnen (zusätzlich DNLA-MM)
 - JahresErfolgsCheck im Herbst 2022
 - Umsetzungsfeedback im April 2023

Ergebnisse

Die Bereiche der Teamanalyse:

1. EFFIZIENZ
2. MOTIVATION
3. ORGANISATION
4. KOOPERATION
5. UNTERNEHMENSKULTUR
6. UMFELD
7. INTERESSEN-GEGENSÄTZE
8. TEAMLEITER
9. TEAMLEITUNG

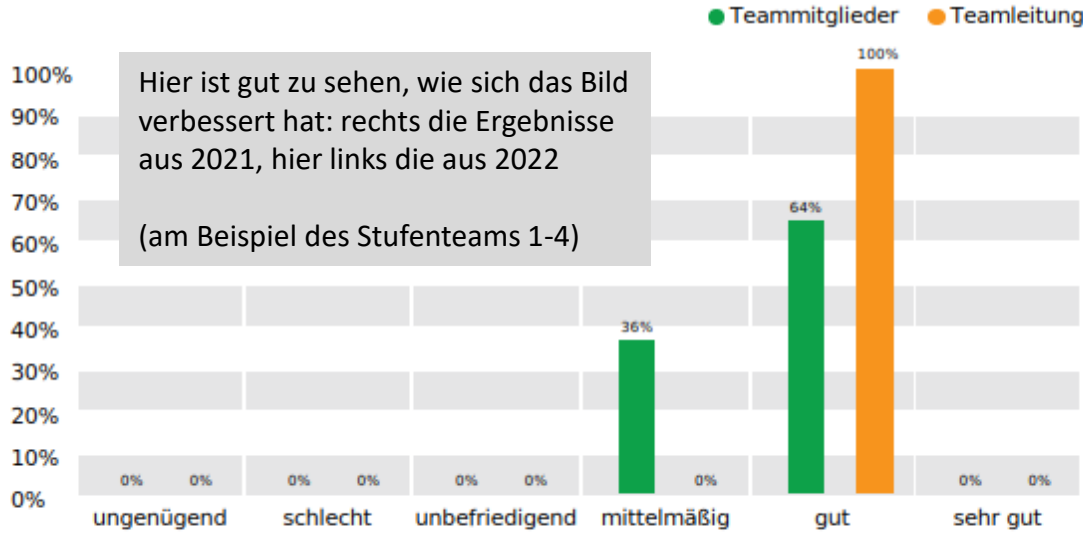
Einige Beispiele in der grafischen Darstellung auf den Folgeseiten (die DNLA-GmbH hat das Aussehen in dem Zeitraum abgeändert, darum das unterschiedliche Aussehen)

Teamname:
Teammitglieder:
Teamleitung:

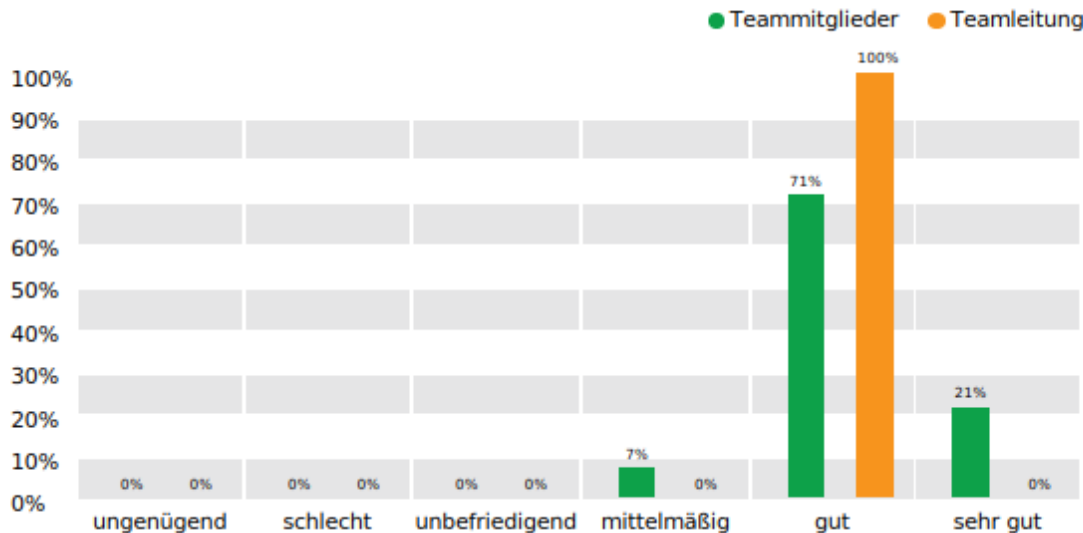
Stufe 1 - 4
16

Auswertung durch: L. SCH - Montessorischule
Datum der Auswertung: 06.09.2022

Effizienz



Motivation

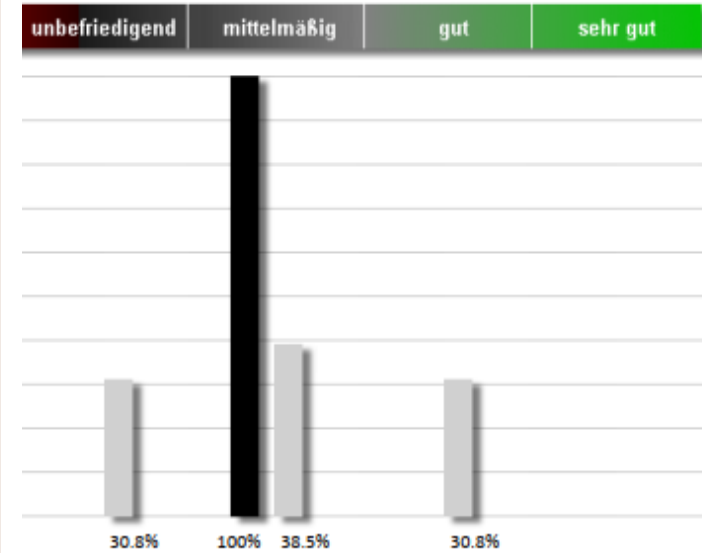


tz (TA Mai 2021)
Datum der Auswertung:
ym_nachname 1

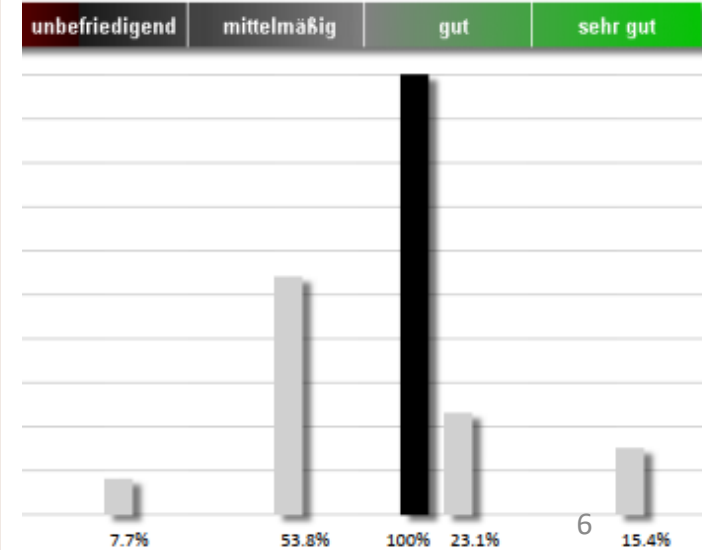
Auswertung durch:
12. Mai 2021

DNLA GmbH

EFFIZIENZ

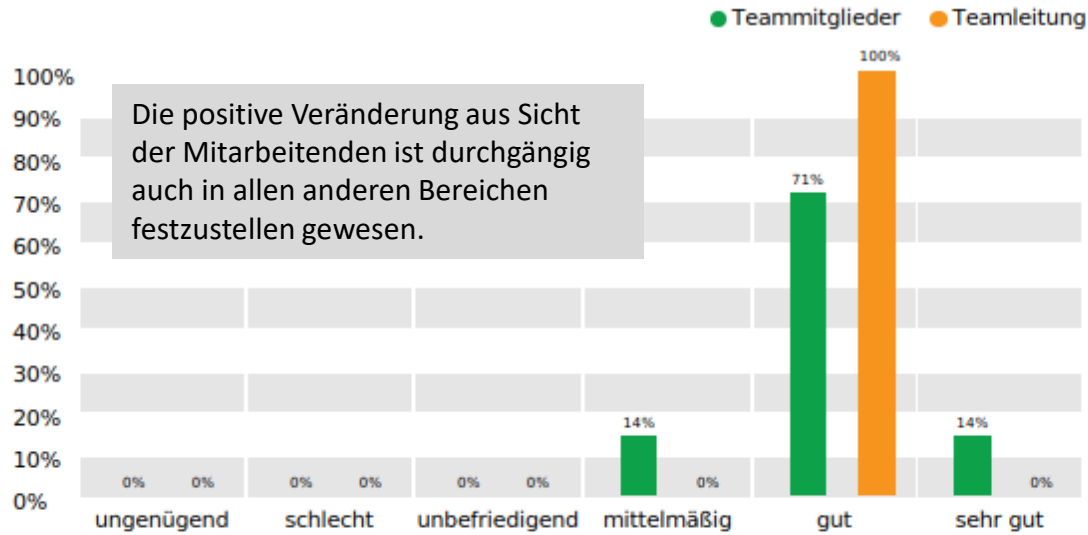


MOTIVATION



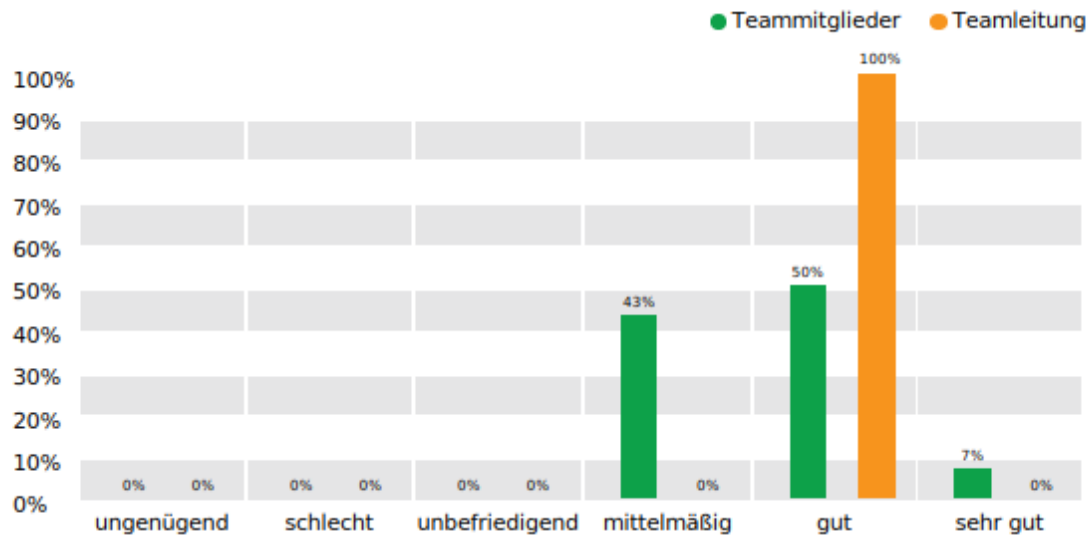
Teamname: Stufe 1 - 4 Auswertung durch: Jersch - Montessorischule
 Teammitglieder: 16 Datum der Auswertung: 06.09.2022
 Teamleitung:

Organisation



Die positive Veränderung aus Sicht der Mitarbeitenden ist durchgängig auch in allen anderen Bereichen festzustellen gewesen.

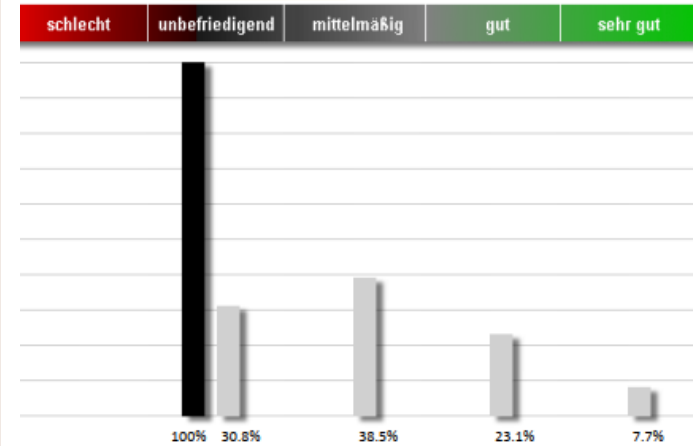
Kooperation



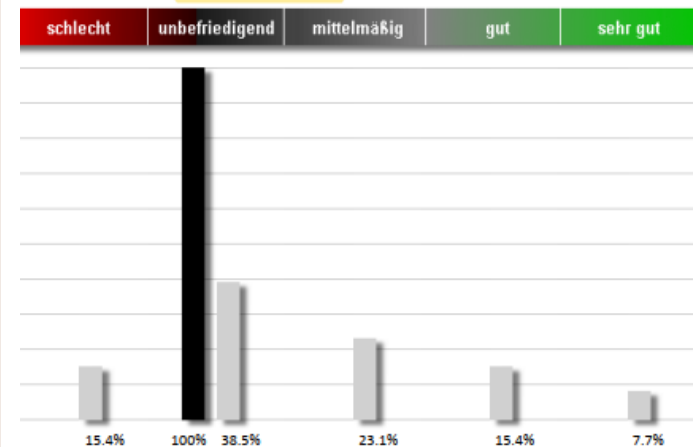
FAKTOREN

ssori-Schule Mitwitz (TA Mai 2021) Auswertung durch: DNLA GmbH
 Datum der Auswertung: 12. Mai 2021
 n_vorname 1 anonym_nachname 1

ORGANISATION



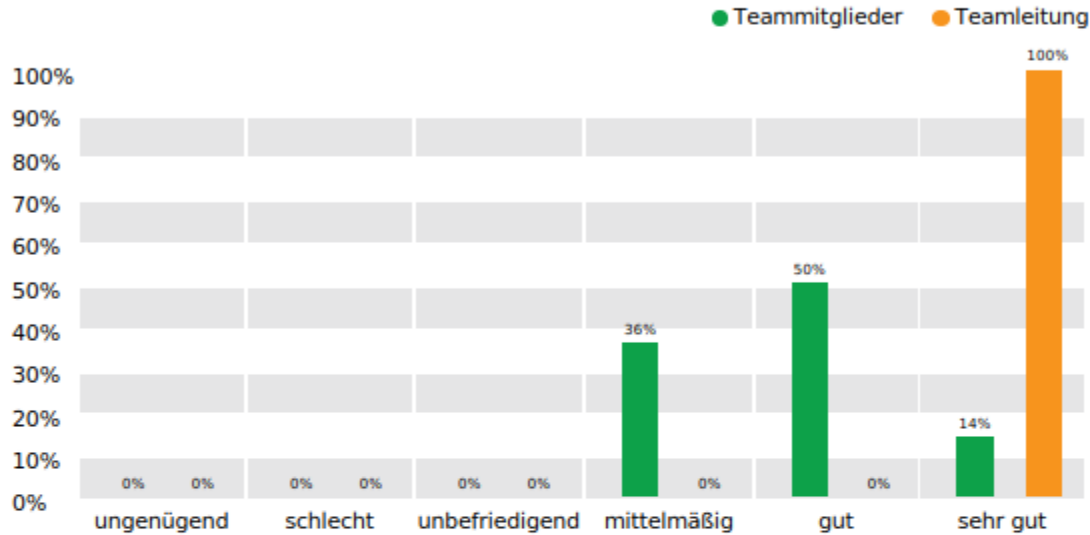
KOOPERATION



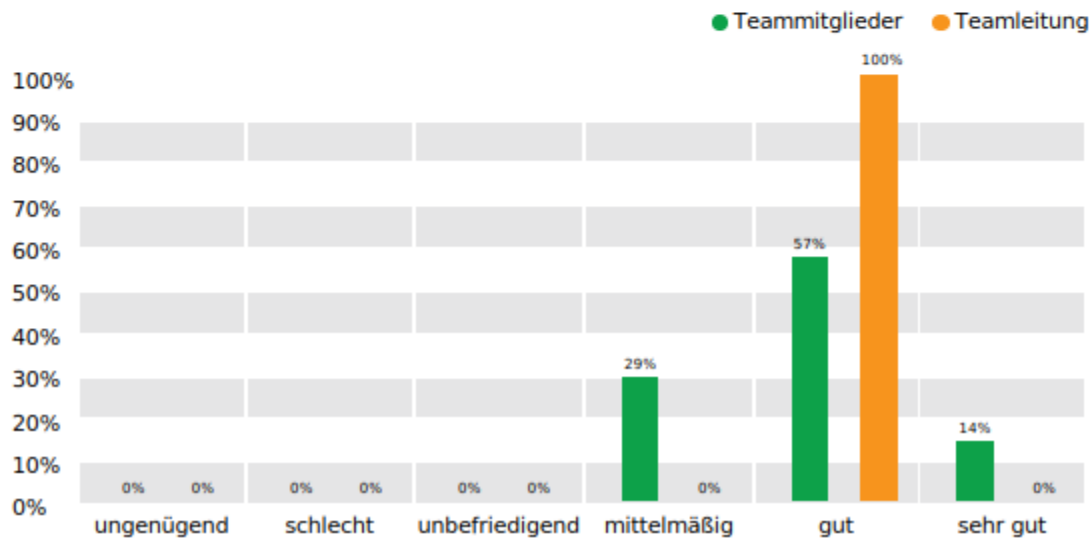
Teamname: Stufe 1 - 4
Teammitglieder: 16
Teamleitung:

Auswertung durch: Jersch - Monessorihsule
Datum der Auswertung: 06.09.2022

Unternehmenskultur



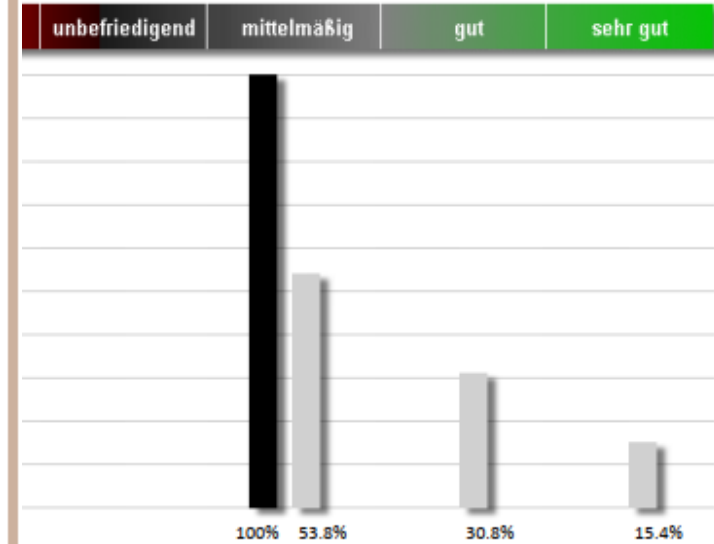
Umfeld



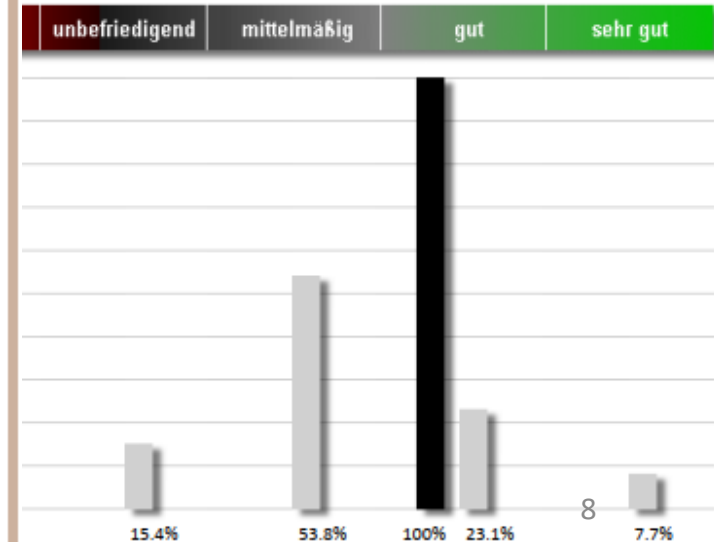
FAKTOREN

witz (TA Mai 2021) Auswertung durch: DNLA GmbH
Datum der Auswertung: 12. Mai 2021
onym_nachname 1

INTERNEHMENSKULTUR



UMFELD



Die Zusammenfassung

In der obersten Zeile finden Sie jeweils den Beurteilungsschlüssel (jedes "x" steht für eine Bewertung; im Textfeld wurden die Bemerkungen der Befragten, getrennt durch "//" abgebildet.

1. Wie beurteilen Sie die grundsätzliche Systematik bei der Vorgehensweise?

							xxxx	x	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
schlecht		na ja						sehr gut	

Ihre Bemerkungen: Was war gut, was hat gefehlt, wo hätten Sie sich mehr erwartet?

die persönliche Betreuung war sehr angenehm // Gut war die Aufschlüsselung der einzelnen Handlungsfelder in den einzelnen Stufenteams, wodurch gezielt an einzelnen Punkten gearbeitet werden konnte, damit sich das Miteinander/Arbeitsabläufe etc. optimieren konnte. Schwierig ist, dass nicht unbedingt alle Kolleginnen und Kollegen die Notwendigkeit darin sehen, zu optimieren. Einige lassenn scheinbar gerne für sich arbeiten. // + Vergleich der beiden Analysen (was hat sich bereits verändert) schnell möglich
 + Vergleichbarkeit durch Wiederholung der Teamanalyse im Allgemeinen
 + schnelle Herausarbeitung neuer Punkte, die es noch zu bearbeiten gilt,möglich
 + Herausarbeitung eines roten Fadens // Beantwortung der Fragebögen war teilweise sehr umfangreich und manche Fragen waren nicht immer vollkommend zutreffend auf unsere Schule hier wäre eine genauere Formulierung wünschenswert (z.B. Kundinnen und Kunden etc.) // Grundsätzlich finde ich es sehr gut, mithilfe der Fragebögen auf mögliche Handlungsfelder bzw. den Bedarf an Teamarbeit zu ermitteln. Ich stand und stehe diesem Verfahren sehr offen gegenüber und lasse mich auch gerne darauf ein. Bei den Mitarbeitern kam die Vorgehensweise hingegen nicht immer so gut an, was an Bemerkungen und Verhalten deutlich wurde.

Resumee aus Sicht von Jersch & Team GmbH:

Systematik passt, einige Begrifflichkeiten können/müssen - zumindest auf der "Tonspur übersetzt" werden. Ich denke aber trotzdem, dass die Sichtweise - unsere Schüler sind unsere Kunden" eine Berechtigung hat. Oder?

Die Bewertung durch die Verantwortlichen: gut bis sehr gut

Im April 2023 haben wir die Verantwortlichen Schulleiter und Stufenbetreuerinnen nach Ihrer Einschätzung befragt. Hier die Ergebnisse mit unseren Kommentaren:

2. Befragungsinhalte: wurden alle für die Teams wichtigen Themenbereiche abgefragt?

							XXX	XX	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
wesentliche haben gefehlt			na ja				ja alle		

Ihre Bemerkungen: die 9 Bereiche mit den 69 Unterpunkten waren ...

* gut war die sinnvolle Einschränkung der Themengebiete // + ja, dadurch Bildung von Projektteams und Festlegung von Projektverantwortlichen möglich
+ durch Projekte Verbesserung der Zusammenarbeit im Team, mehr gemeinsame Arbeit // teilweise zu umfangreich. Gelegentlich wurden Themenfelder als Probleme aufgezeigt, die für keines der Teammitglieder tatsächlich ein Problem dargestellt haben. // Motivation, Kooperation, Teamleiter, Organisation, Interessengegensätze, Effizienz, Umfeld, Unternehmenskultur, Teamleitung und wurden durch die Fragen auch abgedeckt, sodass sich aus fast allen Bereichen auch Handlungsfelder ableiten ließen.

Resumee aus Sicht von Jersch & Team GmbH:

Die Themenbereiche sind vollständig; durch unterschiedliche Interpretationen kamen teilweise nicht ganz passende Ergebnisse zustande. Das war aber kein Problem:

Dadurch dass im Team eine gemeinsame Besprechung mit anschließender Gewichtung erfolgt, werden Kommunikation und das gegenseitige Verständnis gefördert. Und das ist letztendlich Ziel für diese Art der Teamentwicklung.

Die Bewertung durch die Verantwortlichen: gut bis sehr gut

3. Handlungsplan: die herausgearbeiteten Punkte sind / waren die tatsächlich relevanten:

					XX	X	X	X	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nein					na ja				ja alle

Ihre Bemerkungen: die 9 Bereiche mit den 69 Unterpunkten waren ... ; was waren für Sie die wichtigsten Erkenntnisse?

* manche Mitarbeiter wussten nicht, wie sie mit dem Plan umgehen sollten * fehlende Kompetenz / psychologische Ausbildung der Betreuerinnen bei psychischem Ungleichgewicht der Mitarbeiter // So gut wie alle Punkte waren wichtig/relevant. Einzelne Punkte (Gehalt/Budgets) kommen immer zum Vorschein, welche meines erachtens nicht im Vordergrund stehen sollten. // '+ waren... zielführend und haben alle zu bearbeitenden Themegebiete/Bereiche abgedeckt
 + in den verschiedenen Bereichen wurden durch die erste Teamanalyse und die daraus resultierenden Projekte schon viele positive Veränderungen erzielt, die in der zweiten Teamanalyse sichtbar wurden
 + natürlich gibt es weiterhin Bereiche und Themen, die es zu bearbeiten gilt
 + diese wurden durch die zweite Teamanalyse und den Vergleich schnell sichtbar // Nicht immer waren die herausgearbeiteten Punkte wirklich relevant. Dies wurden aber in den folgenden Gesprächen angesprochen und gemeinsam geklärt. Darüber hinaus wurde dann gemeinsam ein Augenmerk auf die wirklich relevanten Punkte gelegt und gemeinsam an diesen gearbeitet. // am dringlichsten waren nach meiner Einschätzung die Klärung bzw. das Bewusstmachen von Aufgaben, Zielen, Rollen, wenngleich vereinzelt Teammitglieder auch hier dem Ganzen nicht die nötige Bedeutung beimmaßen. Dennoch fand ich es sehr gut für die Klärung von Aufgabenbereichen sowie das Überdenken und Verteilen der alltäglichen Handlungsabläufe.

Resümee aus Sicht von Jersch & Team GmbH:

Handlungspläne mit konkretisierten Vorgehensweisen sind "gewöhnungsbedürftig". Es fordert von Mitarbeitenden und Verantwortlichen klare Delegation- und Umsetzungsregeln.

Diese Regeln sind in der Schule vorhanden, an der Umsetzung und den Details in der Praxis kann und muss (wie übrigens in fast allen Unternehmen) "weitergefeilt werden."

Führen ist nicht einfach und erfordert viel Klarheit, Wertschätzung und Konsequenz. Das will geübt sein.

Die Bewertung durch die Verantwortlichen: von "mittelmäßig" bis "sehr gut"

4. Handlungsplan: die Umsetzung mit Projektteams und Lenkungsausschuss ist / war die richtige Vorgehensweise:

					XX		X	XX	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nein			na ja				völlig passend		

Wie haben Sie die Weiterentwicklung in der Kommunikation erlebt? Welche Impulse waren für Sie besonders wichtig?

* es war nicht immer klar, was und wie Ideen in den Lenkungsausschuss gegeben werden sollen *
 manche Team haben doppelt gearbeitet, da die Struktur nicht immer klar war * Änderung der Projektteams am Anfang des Schuljahres war verwirrend // Ja, denn so waren die Teammitglieder immer mit eingebunden und bei Entscheidungen maßgeblich beteiligt. // '+ durch Projektteams wurde im Team schon einiges in Angriff genommen
 + Veränderungen im Team durch Projekte sichtbar
 + jeder kann sich entsprechend seiner Potentiale einbringen // Eine deutliche Weiterentwicklung in der Kommunikation war zu erkennen. Leider war aber auch zu erkennen, dass sich einige Kolleginnen und Kollegen durch die Neuerungen eher gestresst als entlastet gefühlt haben. // Weil das Team so klein ist und weil es so ist wie in allen Gruppen, scheinen sich manche wenig daran zu beteiligen bzw. sich Projekte rauszugreifen, die zu schwammig sind. Es kam auch deshalb zu wenig wirklichen Umsetzungen bzw. Besprechungen mit dem Lenkungsausschuss. Andererseits könnte hier auch die Frage gestellt werden, ob die ermittelten Punkte in der Teamanalyse tatsächlich einen dringend notwendigen Handlungsbedarf ableiten lassen.

Resumee aus Sicht von Jersch & Team GmbH:

Projektarbeit erfordert Klarheit und Einhaltung von Absprachen und Zielen. Für uns bedeutet das bei künftigen Umsetzungsbegleitungen, dass die Projektverantwortlichen "richtig gebrieft" werden und ihnen Ziele, Vorgehensweisen und Kommunikationsverpflichtungen verdeutlicht werden.

Das Priorisieren von Maßnahmen und Projekten spielt gerade bei engen Zeitbudgets eine große Rolle und gehört in die Aufgaben der Projektsteuerung.

Die Bewertung durch die Verantwortlichen: von "mittelmäßig" bis "sehr gut"

5. Handlungsplan: durch die gemeinsame Weiterentwicklung der Themenfelder haben sich Verständnis und Teamgeist verbessert:

							XXXX	X	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
verschlechtert			unverändert				ja sehr positiv		

Was genau ist aus Ihrer Sicht besser geworden? Wie beurteilen Sie die Entwicklung der Ergebnisse nach Befragung 1 und nach Befragung 2?

Teamgeist und Zusammenhalt des Teams wurden positiv beeinflusst // Die Zusammenarbeit in den Teams untereinander hat sich verbessert, es ist mehr Zusammenhalt bemerkbar. // + alle Teammitglieder haben ein positiveres Bild vom Team, fühlen sich wohler
 + es gibt keine Kollegin und keinen Kollegen mehr, die/ der sich ausgeschlossen und dem Team nicht zugehörig fühlt
 + Zusammenarbeit untereinander hat sich verbessert
 + mehr Zusammenarbeit durch die gemeinsamen Projekte wurde angestoßen und wird weitergeführt // Die Frage lässt sich so nicht vollkommen richtig beantworten, da zwischen den beiden Befragungen die Teammitglieder teilweise gewechselt haben und neue Charaktere dazugekommen sind. Mit diesem Wechsel entstanden auch die ein oder anderen Probleme im zwischenmenschlichen Bereich aber auch im Hinblick darauf, wie die Arbeit innerhalb der Lerngruppe erledigt wird. Dies hat sich auch auf die Stimmung im Team niedergeschlagen. Eine deutliche Verbesserung im Team ist aber durch die Einzelgespräche zu erkennen, die mit den einzelnen Teammitgliedern geführt werden. So konnte gezielt auf einige Probleme der einzelnen Personen eingegangen werden und eine individuelle Lösung für jeden Einzelnen gefunden werden. // Der Teamgeist und das gegenseitige Verständnis haben sich in jedem Fall verbessert, wenngleich das Team m. E. immer noch kein "geschlossener Haufen" ist, zu dem sich jedes Teammitglied zählt oder zählen lassen will. Teils scheint die Bereitschaft im und an der Weiterentwicklung des Teams zu arbeiten, nicht vorhanden.

Resümee aus Sicht von Jersch & Team GmbH:

Nicht die Ergebnisse an sich sind das Wichtige, sondern das Erkennen von Herausforderungen, das darüber sprechen und eine gemeinsam entwickelte Herangehensweise lassen ein Team zusammen wachsen.

Das ist das Ziel dieser Vorgehensweise.

Die Bewertung durch die Verantwortlichen: gut bis sehr gut

6. Kombination Teamanalyse und begleitete Einzelgespräche mit DNLA-ESK: Wie beurteilen Sie die Gespräche und den Mehrwert in der Zusammenarbeit mit den einzelnen Mitarbeitenden?

						X	X	XX	X
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
kein Mehrwert			unverändert				sehr großer Mehrwert		

Ihre Bemerkungen: Ihre persönliche Einschätzung

Einzelgespräche sind sehr wertvoll für den Teamzusammenhalt // Die regelmäßigen Gespräche waren nicht immer leicht zu terminieren, allerdings haben sich alle Stufenbetreuerinnen entsprechend ihrer Rolle zum Positiven weiterentwickelt. Auch waren die DNLA-ESKs eine wichtige Grundlage, um zu erkennen, wo die einzelnen Stärken/Schwächen liegen und daran weiter zu arbeiten. // '+ Kombination von einzelnen Handlungsplänen und Teamanalyse an vielen Stellen möglich (bspw. Einbindung von Kollegen in Projekte, die dadurch an Punkte von ihren individuellen Handlungsplänen verknüpfen konnten // Die Einzelgespräche mit den einzelnen Teammitgliedern sind tatsächlich sehr gewinnbringend für beide Seiten. So kann ich mich als Stufenbetreuerin besser in die einzelnen Teammitglieder hineinversetzen und auch dazu beitragen, dass an einer Lösung deren Probleme gearbeitet wird. // Diejenigen, die sich darauf einlassen, sehen nach m. E. den Mehrwert. Die Frage ist nur, ob eine Teamanalyse mit diesen teils schwierigen Vorbedingungen (mangelnde Bereitschaft, Motivation, Blockade) sinnvoll ist.

Resümee aus Sicht von Jersch & Team GmbH:

Das Etablieren von Einzelgesprächen in Kombination mit der Teamanalyse war im Nachhinein gesehen der richtige Schritt. Gerade auch die letzte Aussage zeigt, dass Blockadehaltungen nur im individuellen Gespräch aufgelöst werden können.

Die Bewertung durch die Verantwortlichen: mittelgut bis sehr gut

7a. Begleitung durch Extern: bei Teamanalyse										
						X	X	X	XX	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
war unnötig			war nicht schlecht				sehr großer Mehrwert			
7b. Begleitung durch Extern: bei Einzelgesprächen										
						X		XXX	XX	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
war unnötig			war nicht schlecht				sehr großer Mehrwert			
7c. Begleitung durch Extern: Führungstraining										
							X	XXX	XX	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
war unnötig			war nicht schlecht				sehr großer Mehrwert			
Ihre Bemerkungen:										
<p>+ vor allem das praktische Üben von verschiedenen Gesprächssituationen hat geholfen, sich besser auf die Fogegespräche einstellen zu können</p> <p>+ gezielter Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen wurde ebenfalls thematisiert</p> <p>+ für Rückfragen bei Gesprächen war immer Offenheit da und es wurden Hilfestellung gegeben // Das Führungstraining hat mich persönlich vorgebracht. Der Mehrwert der anderen Maßnahmen hängt wie bereits gesagt, von den thematisierten Bedingungen ab. Im kommenden Schuljahr glaube ich allerdings, dass sich das Team aufgrund personeller Veränderungen mehr auf diese Methoden einlassen könnte/will, die Maßnahme auch weniger kritisch gesehen wird. Allerdings sollten bei einer nochmaligen Befragung nicht so viele Handlungsfelder/Projektgruppen gemacht werden. Ein bis zwei große Punkte können durchaus wieder in Angriff genommen werden, dann besteht auch die Möglichkeit, dass diese tatsächlich umgesetzt werden.</p>										
<p>Resumee aus Sicht von Jersch & Team GmbH:</p> <p><i>Das Gesamtprojekt ist positiv gelaufen, ein Mehrwert für die Verantwortlichen wurde erreicht. Dem Projektmanagement bzw. der Steuerung und Priorisierung der einzelnen Projekte muss noch mehr Bedeutung zugemessen werden.</i></p> <p><i>Die Begleitung war zeitlich sehr "straff" ausgelegt, aber im Wesentlichen passend. Das Führungs- und Kommunikationstraining könnte intensiver ausgestaltet werden, um den Führungskräften noch mehr Sicherheit für "schwierige Sitautionen" zu geben.</i></p> <p><i>Die Bewertung durch die Verantwortlichen: mittel-gut bis sehr gut</i></p>										

Zusammenfassung

Das Grundsätzliche Ziel wurde erreicht.

Die Schwachstellen wurden lokalisiert – an ihnen wird gearbeitet.

Schnelle Veränderungen (z.B. Wahl der Stufenbetreuerinnen als eine Art Teamleitung) haben zu mehr Transparenz und Klarheit in der Umsetzung beigetragen.

Die Verantwortlichkeiten wurden klarer, Projektarbeit muss noch mehr systematisiert und intensiviert werden (Projekte und Delegation!).

Ein positives Beispiel, wie Teamentwicklung mit den entsprechenden Werkzeugen passieren kann.