



TEAMBERICHT

sample team report

TEAMNAME sample team report

Datum 30.1.2017

Norm: General

meta[®]
BERATUNG
personality matters.

EINFÜHRUNG

TEAMNAME

sample team report

Um effizient arbeiten zu können, müssen Teams und ihre Leiter unter anderem folgende Fragen beantworten: Welche Fähigkeiten führen das Team zum Erfolg? Wer arbeitet am besten zusammen? Welche Beweggründe und Werte teilen wir? Welchen möglichen Herausforderungen stehen dem Team bevor und wie lassen sich diese am besten bewältigen? Beruhend auf der Beurteilung der einzelnen Persönlichkeiten und Werte verschafft dieser Bericht Einblicke und Empfehlungen, um solche Fragen zu beantworten und die Leistung des Teams zu erhöhen.

ÜBER DIESEN BERICHT

BESCHREIBUNG

TEAMROLLEN

Die Mitglieder übernehmen informelle Rollen in den Teams, je nach ihrer Persönlichkeit und ihren Werten. Es gibt fünf solcher Rollen: Ergebnisorientiert, Pragmatisch, Innovativ, Prozessorientiert und Beziehungsorientiert. Manche Teams arbeiten am besten, wenn die Mitglieder einige Schlüsselrollen übernehmen, anderen ist am besten gedient, wenn die meisten Rollen besetzt sind. Sind kritische Rollen unbesetzt, können Lücken entstehen, die das Team füllen muss.

TEAMKULTUR

Die effizientesten Teams verfügen über Mitglieder mit einer Reihe an Kompetenzen und Fähigkeiten sowie einigen geteilten Werten, die eine ausgeprägte Kultur erzeugen. Da den Normen, der Kultur und der Ausrichtung der Ziele Werte zugrunde liegen, fördern geteilte Werte die Leistung des Teams. Dieser Abschnitt widmet sich den gemeinsamen Werten des Teams.

TEAMMITGLIEDER

GN High-Score
GN Low
GN Score-Average
John Score-Avera
John Doe
John High-Score
John Low
Mary Low
Mary High-Score
Mary Score-Avera

STOLPERSTEINE FÜR DAS TEAM

Jedes Team kennt Stolpersteine, die seine Effizienz beeinträchtigen. Diese zeigen sich selten in den ersten Stadien der Bildung des Teams. Vielmehr treten sie später zutage, wenn der Druck zunimmt oder Mitglieder entspannter werden und ihre Eigenwahrnehmung in der Interaktion abnimmt. Dieser Abschnitt widmet sich Stolpersteinen für den Teamerfolg, die besonders unter Leistungsdruck auftreten.

PERSÖNLICHE ERGEBNISSE

Der Abschnitt mit den persönlichen Ergebnissen bietet zusammenfassende Graphiken, welche den Beitrag der Mitglieder zu den Teamrollen, die wesentlichen Stolpersteine und Beweggründe illustrieren. Hier erfahren Sie, welche Rollen von wem am ehesten übernommen werden, wer unter Druck am ehesten zu schwächeln droht und wie sich die wesentlichen Werte der Mitglieder zu den geteilten Werten des Teams verhalten.

TEAMROLLEN

Mitglieder von Teams übernehmen zwei Rollentypen. Der erste Typ ist formell bzw. positionsbedingt und entspricht der Stellenbeschreibung. Der zweite Typ betrifft die informelle bzw. psychologische Rolle, die ein Mitglied in einem Team einnimmt. Beide Typen tragen zum Erfolg des Teams bei und werden in verschiedenem Ausmaße ausgefüllt. Hinsichtlich der informellen Rollen gibt es Personen, die dem sozialen Gefüge Aufmerksamkeit schenken, während andere auf Details und Qualität achten. Für größte Erfolge sollten mindestens fünf informelle Rollen besetzt sein, andernfalls ergeben sich Leistungslücken. Diese Rollen sind Ergebnisorientiert, Pragmatisch, Innovativ, Prozessorientiert und Beziehungsorientiert. Die folgenden Zahlen stehen für das prozentuale Ausmaß, in dem ein Mitglied eine informelle Rolle in Ihrem Team ausfüllt. Da jedes Mitglied mehrere Rollen innehaben kann, ist die Summe der Anteile möglicherweise nicht 100 %. Besonders hohe oder niedrige Werte werden Leistungsfähigkeit und Ruf des Teams wahrscheinlich beeinflussen. Werte ab 50 % gelten als hohe Konzentration in einer bestimmten Rolle, während 20 % und weniger als niedrige Konzentration aufzufassen sind.

ERGEBNISSE DES TEAMS

ERGEBNIS-ORIENTIERT



Personen, die die Arbeit organisieren, Rollen abklären, koordinieren und andere anleiten. Sie übernehmen gern die Verantwortung und sind leistungsorientiert.

PRAGMATISCH



Personen, die Ideen und Vorschläge praktisch und nüchtern bewerten. Sie bevorzugen pragmatische Lösungen, ihre Sichtweisen werden nicht von Harmoniebedürfnis beeinflusst. Sie sind direkt und bleiben auf dem Boden der Tatsachen.

INNOVATIV



Personen, die sich wandelnde Bedingungen und Anpassungsbedarf des Teams erkennen. Sie spüren mühelos neue Trends auf, lösen gern Probleme und bringen kreative Lösungen hervor.

PROZESS-ORIENTIERT



Personen, denen die Umsetzung, die Einzelheiten der Ausführung und der Einsatz von Prozessen und Systemen bei der Fertigstellung von Aufgaben am Herzen liegen. Sie sind zuverlässig, organisiert und halten Verfahren gewissenhaft ein.

BEZIEHUNGS-ORIENTIERT



Personen, denen die Stimmung und Harmonie im Team am Herzen liegen. Sie sind positiv und optimistisch, zeigen Empathie und sorgen für Zusammenhalt.

Tipp | Denken Sie an Zweck und Funktion Ihres Teams im Unternehmen und an die ideale Gewichtung dieser Rollen. Manche Rollen verdienen zwecks optimaler Leistungsfähigkeit des Teams womöglich einen höheren Stellenwert.

TEAMROLLEN

ERGEBNISSE DES TEAMS

IMPLIKATIONEN DER TEAMROLLEN

ERGEBNIS-ORIENTIERT

40

Dieses Team hat einen mittleren Anteil ergebnisorientierter Mitglieder, die also womöglich motivierter, wettbewerbsorientierter und eher bereit sind, die Führung zu übernehmen, wohingegen die anderen einfach folgen. Bestenfalls können solche Teams Ergebnisse, Prioritäten und Leistungsstandards unter Berücksichtigung der strategischen Ausrichtung in ein Gleichgewicht bringen. Zu anderen Zeiten können jedoch Spannungen aufgrund von Differenzen hinsichtlich persönlicher Bemühungen oder Verpflichtungen auftreten. Das Team müsste sich vielleicht im offenen Austausch verschiedener Perspektiven vergewissern und klare Vereinbarungen über Ziele und Verantwortlichkeiten treffen. Es könnte sich für das Team als besonders wichtig erweisen, für Unterprojekte oder Initiativen formale Leiter anzuweisen, so dass die Verantwortung dafür klar ist.

PRAGMATISCH

60

In diesem Team gibt es einen hohen Anteil pragmatischer Mitglieder, was nahelegt, dass sie praktische reale Denkweisen für wichtig halten. Bestenfalls neigen solche Teams dazu, Vorschläge daraufhin zu bewerten, ob sie mit angemessenen Ressourcen und realistischen Zeitplänen einhergehen. Schlimmstenfalls müssen solche Teams Zeit und Energie aufbringen, um Kreativität zu fördern, Ideen reifen und sich entwickeln zu lassen, bevor sie sie ablehnen, nur weil sie den Status quo in Frage stellen. Das Team müsste vielleicht externe Fachleute um das Einbringen von Ideen bitten, besonders wenn es auch wenige innovative Mitglieder hat.

INNOVATIV

40

Dieses Team hat einen mittleren Anteil innovativer Mitglieder und ist daher wohl in der Lage, seine kreative Vision und langfristige strategische Perspektive mit eher praktischen, auf die Umsetzung dieser Ideen bezogenen Bedenken in Ausgleich zu bringen. Bestenfalls sind solche Teams auf sich ändernde Bedingungen und deren Auswirkungen auf ihre Arbeitsweisen eingestellt. Schlimmstenfalls können Mitglieder dieser Teams einander behindern, indem sie gute Ideen ablehnen oder abenteuerliche Vorschläge machen. Beide Positionen sind nützlich; das Team müsste vielleicht eine Methode einführen, die dafür sorgt, dass beide Sichtweisen zur Kenntnis genommen werden.

PROZESS-ORIENTIERT

40

Dieses Team hat einen mittleren Anteil prozessorientierter Mitglieder und ist daher wohl in der Lage, gute Verfahren zu entwickeln und diese durchzuhalten. Durch sinnvollen Ausgleich der verschiedenen Stärken der Mitglieder sollte das Team gut darin sein, Pläne umzusetzen und Gelegenheiten beim Schopfe zu packen. Jedoch sind vielleicht einige Mitglieder von der Notwendigkeit von Genauigkeit nicht überzeugt oder reiben sich daran, wenn andere Mitglieder es mit den Regeln nicht so genau nehmen. Das Team kann davon profitieren, wenn es sich die Zeit nimmt, vereinbarte Standards einzuführen und wenn es die Aufgaben je nach den Stärken der Mitglieder verteilt.

BEZIEHUNGS-ORIENTIERT

40

Dieses Team hat einen mittleren Anteil beziehungsorientierter Mitglieder, umfasst also womöglich sowohl kontaktfreudige als auch kompromisslosere Mitglieder. Bestenfalls widmen solche Teams internen wie externen Beziehungen in angemessener Weise genügend Aufmerksamkeit. Mitglieder dieser Teams neigen dazu zusammenzuhalten, können einander aber dennoch herausfordern und geben einander konstruktive kritische Rückmeldung. Schlimmstenfalls können solche Teams darunter leiden, wenn nachgiebigere Mitglieder es unterlassen, die barscheren Kollegen infrage zu stellen. Werden bei der Zusammenstellung eines Teams anhand formaler Rollen kommunikative Erwartungen berücksichtigt, sollte das Team von dieser Vielfalt profitieren können.

STOLPERSTEINE FÜR DAS TEAM

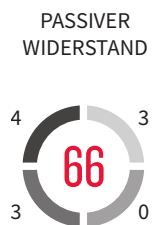
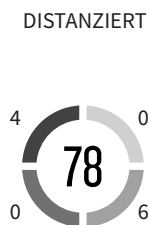
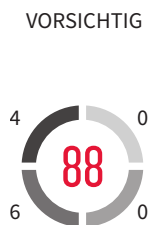
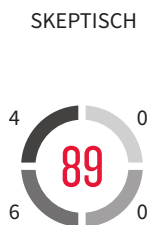
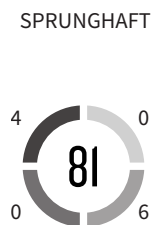
Alle Teammitglieder haben zumindest einige Eigenschaften, die unter Druck ihre Leistungsfähigkeit drosseln können. Diese Verhaltensweisen können anhand der elf Stolpersteine in der Hogan Entwicklungsumfrage (Hogan Development Survey; HDS) beurteilt werden. Hat die Mehrheit der Teammitglieder dieselbe kontraproduktive Tendenz, kann diese zum Stolperstein für das Team oder ein gemeinsamer blinder Fleck werden. Stolpersteine halten das Team davon ab, mit voller Kraft zu arbeiten, und treten meist dann auf, wenn das Team unter Druck steht oder seine Mitglieder selbstgefällig zu werden beginnen.

Die Zahlen in der Mitte der Kreise hierunter stellen die durchschnittlichen Prozentsätze Ihres Teams für jede HDS-Skala dar. Die Zahlen außerhalb der Kreise stehen für die Anzahl an Teammitgliedern auf jedem Risikoniveau des Stolpersteins. Die hellste Schattierung steht für risikofrei bei 0-39 %, die sukzessive dunkleren Schattierungen stehen für geringes Risiko bei 40-69 %, mittleres Risiko bei 70-89 % und hohes Risiko bei 90-100 %. Weist mindestens die Hälfte der Teammitglieder ein mittleres bis hohes Risiko in Bezug auf einen bestimmten Stolperstein auf, dann wird dieser als wesentlicher Stolperstein eingestuft.

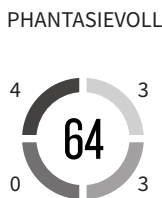
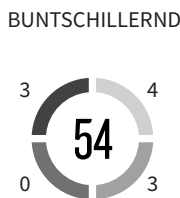
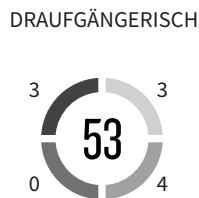
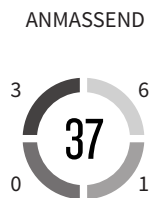
SKALEN-CLUSTER

HDS-SKALA

SICH VON ANDEREN ABWENDEN
Unter Stress können Personen mit solchen Stolpersteinen launisch, empfindlich gegenüber vermeintlichen Kränkungen, ängstlich, Fehler zu machen oder anderen gegenüber argwöhnisch sein.








SICH GEGEN ANDERE WENDEN
Unter Stress können Personen mit solchen Stolpersteinen die Teams aus dem Gleichgewicht bringen, indem sie die Tagesordnung beherrschen, Grenzen austesten oder Kollegen ablenken.



SICH ANDEREN ZUWENDEN
Unter Stress können Personen mit solchen Stolpersteinen übermäßig auf Einzelheiten oder Anweisungen ihrer Vorgesetzten achten.



AUSWERTUNGSSCHLÜSSEL

-  TEAMMITGLIEDER OHNE RISIKO
-  TEAMMITGLIEDER MIT GERINGEM RISIKO
-  TEAMMITGLIEDER MIT MITTLEREM RISIKO
-  TEAMMITGLIEDER MIT HOHEM RISIKO
-  WESENTLICHE STOLPERSTEINE FÜR DAS TEAM

Tipp | Alle Teams haben es mit den Eigenheiten ihrer Mitglieder zu tun. Diese potentiellen Stolpersteine können jedoch blinde Flecken werden, wenn sie von den Mitgliedern eines Teams geteilt werden. Diese Tendenzen können unter schwierigen Umständen eine Spirale schädlichen Verhaltens auslösen oder auftreten, wenn die Kollegen im Umgang miteinander lässiger werden.

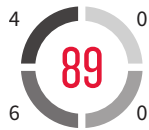
WESENTLICHE STOLPERSTEINE

Hierunter stehen die wesentlichen Stolpersteine für das Team, die von mindestens der Hälfte des Teams geteilt werden. Obgleich einzelne Mitglieder zusätzliche Stolpersteine mit sich herumtragen können, stellen die unten genannten Stolpersteine die wahrscheinlichsten und potentiell problematischsten Verhaltensweisen dar, die unter schwierigen Bedingungen in Ihrem Team auftreten können.

SKALA

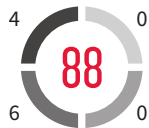
IMPLIKATION

SKEPTISCH



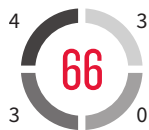
Skeptische Teams können auf Stress mit Verdächtigungen oder Zynismus reagieren und dafür sorgen, dass dem Team Gelegenheiten entgehen. Solche Teams verbringen womöglich zu viel Zeit mit politischem Ränkespiel und sollten eventuell Prozesse einführen, die es ihnen gestatten, die Vorschläge und Rückmeldung der jeweils anderen zu untersuchen. Druck kann dieses Team übervorsichtig und den Absichten anderer gegenüber argwöhnisch machen; daher sollten Mitglieder die Fakten und Annahmen prüfen und Schuldzuweisungen vermeiden, insbesondere in angespannten Situationen. Teammitglieder ohne diesen Stolperstein können über den Mangel an Vertrauen und offenen und ehrlichen Diskussionen bei Teammeetings oder von dem im Team wahrgenommenen Ränkespiel frustriert sein. Gibt es zudem wenige beziehungsorientierte Mitglieder, dann können die Beeinträchtigungen durch diesen Stolperstein noch größer sein.

VORSICHTIG



Vorsichtige Teams können langsam erscheinen, weil sie sich vor negativen Bewertungen fürchten und daher Pläne und Vorschläge wieder und wieder durchgehen. Auf Außenstehende können solche Teams unentschieden und von Mehrdeutigkeit gelähmt wirken. Diese Teams müssen oft lernen, nicht so lange zu zögern und sich weniger Sorgen über etwaige Fehler zu machen. Bemüht sich das Team jedoch, Fehler als Verbesserungsmöglichkeiten anzusehen, kann es schneller und entschiedener handeln. Diese Teams müssen sich oft darauf konzentrieren, die beste Entscheidung zu treffen und nicht die risikoärmste; Mitglieder, die von diesem Stolperstein nicht betroffen sind, können über die zähen Entscheidungsfindungsprozesse und die mangelnde Risikofreude frustriert sein. Teams mit vielen prozessorientierten und pragmatischen Mitarbeitern können von diesem Stolperstein noch stärker betroffen sein.

PASSIVER WIDERSTAND



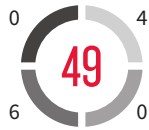
Teams passivem Widerstand mögen zu stark dazu neigen, als Reaktion auf Stress ihr eigenes Ding durchzuziehen. Solche Teams entwickeln möglicherweise eine Praxis des vordergründigen Einverständnisses mit Beiträgen und Hilfeleistungen anderer, verfolgen aber insgeheim und stur ihre eigenen Pläne. Sie scheinen externem Input gegenüber aufgeschlossen und bekunden öffentlich ihre Einwilligung. Innerhalb des Teams jedoch stärken die Mitglieder einander in dem Vorhaben, sich selbst treu zu bleiben, egal wie sehr Externe auch protestieren mögen. Mitglieder ohne diesen Stolperstein sehen nicht ein, warum Wort und Tat auseinanderklaffen, was ihr Vertrauen erschüttern kann. Teams mit vielen beziehungsorientierten sowie wenigen ergebnisorientierten Mitgliedern sind für die Beeinträchtigungen dieses Stolpersteins besonders anfällig.

WESENTLICHE STOLPERSTEINE (FORTSETZUNG)

SKALA

IMPLIKATION

Dienstbeflissen



Dienstbeflissene Teams können auf Stress reagieren, indem sie sich zu sehr darum bemühen, sich beliebt zu machen oder sich den Bedürfnissen und Wünschen von Geldgebern oder Vorgesetzten zu sehr unterordnen. Solche Teams tun sich oft schwer, unabhängige Entscheidungen ohne die ausdrückliche Einwilligung Vorgesetzter zu treffen. Teammitglieder ohne diesen Stolperstein können von dem scheinbaren Widerwillen des Teams, innerhalb der Organisation beherzt aufzutreten, frustriert sein. Um die Auswirkungen dieses gemeinsamen Stolpersteins zu mildern, sollten die Mitglieder dieser Teams unabhängiges Denken, die Infragestellung von Annahmen und das Zurückweisen von Anforderungen üben. Die sorgfältige Abwägung, wann Forderungen von außerhalb ein Nein entgegengesetzt werden kann, kann neben der Schaffung einer Teamposition oder gemeinsamen Perspektive auf wesentliche Themen wertvoll sein. Gibt es wenige ergebnisorientierte Teammitglieder, kann sich die Wirkung dieses Stolpersteins um ein Vielfaches verstärken, besonders wenn es sehr viele beziehungsorientierte Mitglieder gibt.

TEAMKULTUR

Handlungen und Prioritäten der Teammitglieder richten sich nach ihren individuellen Werten, die mit dem „Motives, Values, Preferences Inventory“ (MVPI) erfasst werden können. Teilt die Mehrheit eines Teams dieselben Werte, wird es sich besser verstehen. Werte beeinflussen auch Entscheidungen und formen so die Teamkultur mit. Da Werte unterbewusst zum Tragen kommen können, mag sich das Team ihres Einflusses nicht sehr bewusst sein. Dennoch stellen Werte eine starke Kraft dar, um das Team zu vereinen und den gewünschten Ergebnissen näher zu bringen. Daher kann das Ausmaß der Ausrichtung der Teamwerte an die umfassende Unternehmensstrategie und -ziele die Produktivität des Teams beeinflussen.

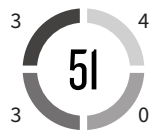
Angaben über die Werte Ihres Teams sind hierunter in vier wesentlichen Clustern mit ihren individuellen Werten angeordnet. Die Zahlen in der Mitte der Kreise hierunter stellen die durchschnittlichen Prozentsätze Ihres Teams für jede Werteskala dar. Die Zahlen außerhalb der Kreise stehen für die Anzahl an Teammitgliedern in jedem Quartil; die hellste Schattierung steht für 0-25 %, die sukzessive dunkleren Schattierungen stehen für 26-50 %, 51-75 % und 76-100 %.

SKALEN-CLUSTER

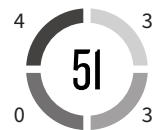
MVPI-SKALA

STATUS
 Personen, die die Führung übernehmen, Ergebnisse hervorbringen, sich auf ihre Errungenschaften, Fähigkeiten, Fortschritte und Status konzentrieren.

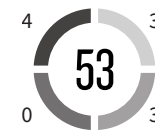
ANERKENNUNG



MACHTSTREBEN

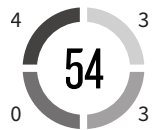


GENUSSSTREBEN

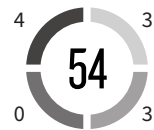


SOZIAL
 Personen, die sich auf die Beziehungen mit anderen konzentrieren. Sie wollen beliebt sein, pflegen positive Beziehungen mit anderen und sorgen dafür, dass andere mit Respekt und Würde behandelt werden.

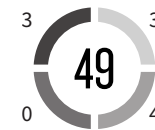
SELBSTLOSIGKEIT



VERBUNDENHEIT

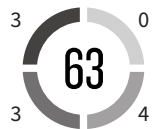


TRADITION

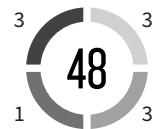


FINANZIELL
 Personen, die sich um kommerzielle Angelegenheiten kümmern, Risiken minimieren und zuverlässige Methoden zur Maximierung der Gewinne suchen.

SICHERHEITSSTREBEN

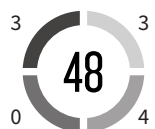


PROFITSTREBEN

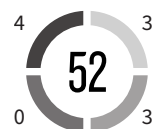


ENTSCHEIDUNGEN
 Personen, die Entscheidungen nach Bauchgefühl oder auf der Grundlage von Daten und Fakten oder mittels einer Kombination beider Aspekte treffen. Sie arbeiten gern in Umgebungen, in denen Ideen der Schlüssel für Entscheidungen sind.

ÄSTHETIK



WISSENSCHAFTS-ORIENTIERUNG



AUSWERTUNGSSCHLÜSSEL

- TEAMMITGLIEDER MIT GERINGEN WERTEN
- TEAMMITGLIEDER MIT GERINGEN BIS MITTLEREN WERTEN
- TEAMMITGLIEDER MIT MITTLEREN WERTEN
- TEAMMITGLIEDER MIT HOHEN WERTEN
- WESENTLICHE BEWEGGRÜNDE DES TEAMS

SKALEN-CLUSTER

MVPI-SKALA

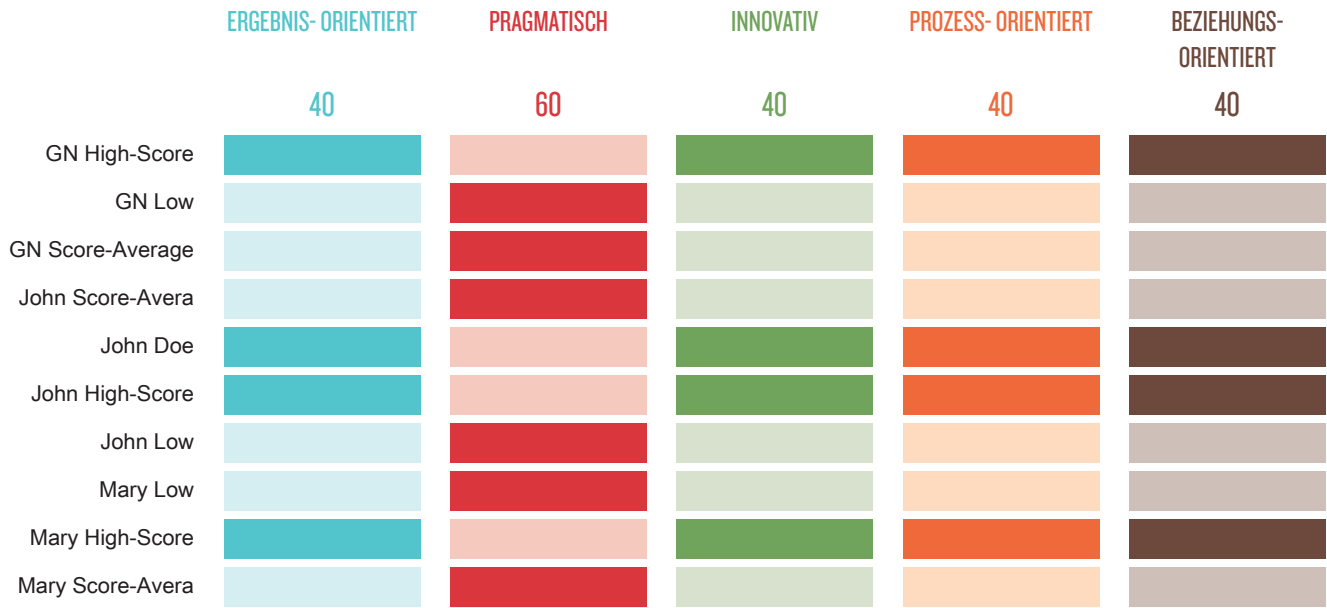
Tipp | Suchen Sie nach Übereinstimmung bei mindestens ein oder zwei Teamwerten, was für eine geteilte Ausrichtung und Konzentration steht. Teilt das Team keine Werte, kann es über Prioritäten oder Beweggründe einzelner Mitglieder in Konflikt geraten. Zu viele geteilte Werte können zu Gruppendenken führen, wenn die Gruppe gemeinsame Vorlieben für bestimmte Dinge hat.

PERSÖNLICHE ERGEBNISSE

Wesentlicher Beitrag 

TEAMMITGLIEDER

TEAMROLLEN



PERSÖNLICHE ERGEBNISSE

Wesentlicher Stolperstein

TEAMMITGLIEDER WESENTLICHE STOLPERSTEINE

