

**„Erweiterung eines Verfahrens zur Teamdiagnose um die  
Dimension Achtsamkeit für die Anwendung im  
Hochverlässlichkeitsbereich“**

**Hausarbeit**

von Dr. med. Jürgen Sonntag

vorgelegt dem Prüfungssekretariat der SRH Fernhochschule Riedlingen

Masterstudiengang: Wirtschaftspsychologie, Leadership und Management

**Modul:** Empirisches Forschungsprojekt

Chemnitz, den 20.08.2012

## **Inhaltsverzeichnis**

	Seite
1. Einleitung	1
2. Theoretische Grundlagen	1
2.1. Die Hochverlässlichkeit-Forschung	2
2.2. Faktoren verlässlichen Handelns	4
2.2.1. Definition von HRO	4
2.2.2. Handlungsstabilisierende Faktoren im Hochverlässlichkeitsbereich	5
3. Methode	6
3.1. TeamPuls®	6
3.2. Die Dimension „Achtsamkeit“	7
4. Durchführung und Ergebnisse	9
4.1. Durchführung	9
4.2. Ergebnisse	10
4.2.1. TeamPuls®	10
4.2.2. Achtsamkeit	11
5. Diskussion	14
6. Fazit	16
Literaturverzeichnis	

## **Anhang**

I	Abkürzungsverzeichnis
II	Abbildungsverzeichnis
III	Strukturbaum
IV	Exposé/TeamPuls®
V	Teamübergreifende-Auswertung-TeamPuls®
VI	Teamübergreifende-Auswertung-Achtsamkeit, nativ
VIIa	Teamübergreifende-Auswertung-Achtsamkeit, erweitert, organisational
VIIb	Teamübergreifende-Auswertung-Achtsamkeit, erweitert, individuell
VIII	Fragenkatalog zu Teampuls® und zur Achtsamkeit

## 1. Einleitung

Warum sich in bestimmten Organisationen bzw. Teams, die ständig unter sehr schwierigen Bedingungen arbeiten, trotzdem weit weniger Unfälle ereignen, als statistisch zu erwarten wäre, ist Gegenstand der Hochverlässlichkeits-Forschung<sup>1</sup>.

Die Herausforderung für diese Organisationen bzw. Teams besteht im Umgang mit unerwarteten Ereignissen bzw. Situationen, die nur sehr schwer bis gar nicht kalkulierbar sind und die es erfolgreich zu managen gilt.

Zu diesen Organisationen zählen beispielsweise Flugzeugträger, Flugsicherungen oder Kernkraftwerke, aber auch Teams in Notaufnahmen von Kliniken, Feuerwehren, Spezialeinsatzkräfte der Polizei und Cockpit-Besatzungen.

Untersuchungen in diesen sogenannten „Hochverlässlichkeits-Organisationen“ (High Reliability Organizations - HRO) in den letzten Jahren konnten im Ergebnis Faktoren evaluieren, die es diesen Organisationen bzw. Teams möglich macht, unter diesen schwer bis nicht kalkulierbaren Bedingungen stabil und (hoch)verlässlich zu arbeiten.

Ziel der Arbeit ist es, mit Hilfe ausgewählter Literatur zur Hochverlässlichkeits-Forschung ein Verfahren zur Teamdiagnose in Form eines Mitarbeiter-Fragebogens um eine zentrale Dimension der Hochverlässlichkeit - die Achtsamkeit - zu erweitern und an zwei Teams der Anästhesiepflege im OP-Bereich eines Klinikums zur Anwendung zu bringen.

Im Folgenden soll ein Überblick über Theorien und Begriffe gegeben werden, die im Zusammenhang mit der Hochverlässlichkeits-Forschung stehen und die sich als zentrale Faktoren verlässlichen Handelns darstellen. Von ihnen wurden die Indikatoren für die Dimension Achtsamkeit des Fragebogens abgeleitet.

An die Darstellung und Auswertung der Ergebnisse der Teambefragung schließt sich eine kritische Diskussion der Thematik an.

*Schlüsselwörter: Hochverlässlichkeit, Anästhesie, Team, Teamdiagnose, Achtsamkeit, TeamPuls*

---

<sup>1</sup> vgl. Weick, KE./Sutcliffe, KM. 2010, S.19

## 2. Theoretische Grundlagen

### 2.1. Die Hochverlässlichkeit-Forschung

Hochverlässlichkeit stellt *eine* der Betrachtungsebenen der *Hochleistungs-Forschung* dar<sup>2</sup>. Letztere beschreibt unter *Hochleistungssystemen* (HLS) verschiedenste Organisationen und Teams besonderer Leistungsorientierung, zu denen neben Unternehmen auch Orchester, Gourmetküchen und Sport-Crews gerechnet werden können<sup>3</sup>.

Unter dem Aspekt der *Verlässlichkeitsorientierung* fokussiert die Hochleistungsforschung dabei jedoch mehr auf Systeme mit einer ganz bestimmten Profilierung, nämlich dem Agieren in *Hochrisiko-Umwelten*, in denen Fehler zu einer überdurchschnittlichen Gefahr für die Gesundheit und das Leben von Menschen oder zu Gefahr für die Umwelt führen können<sup>4</sup>. Die Organisationen oder Teams dieser Systeme werden deshalb als *Hochverlässlichkeits-Organisationen* (*High Reliability Organizations*) oder *-Teams* bezeichnet. Abb.1 soll den Kontext verdeutlichen.

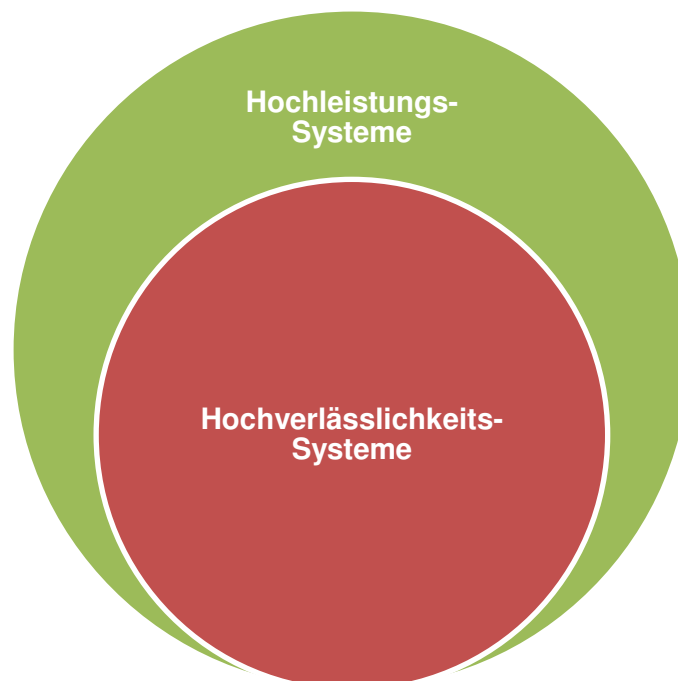


Abb.1 Hochleistungs-/Hochverlässlichkeits-Organisationen

<sup>2</sup> vgl. Mistele, P. 2007, S.11 ff.

<sup>3</sup> [www.hochleistungssysteme.de](http://www.hochleistungssysteme.de)

<sup>4</sup> vgl. Mistele, P. 2007, S.25 ff.

Der Begriff *High Reliability Organization* wurde von einer interdisziplinären Gruppe Wissenschaftler der University of California at Berkeley geprägt, deren wissenschaftliches Interesse seit Mitte der achtziger Jahre Organisationen gilt, denen es erfolgreich gelingt, komplexe und gefährliche, technische Systeme zu unterhalten. Die „Berkeley-Gruppe“ forschte nach charakteristischen Merkmalen und Faktoren dieser Organisationen die es ihnen trotz des hohen Gefahrenpotenzials ermöglichen, verlässlich und sicher zu handeln. Der Ausdruck sollte die Gemeinsamkeiten beschreiben, die sie damals in den Abläufen auf einem Flugzeugträger, einem Flugverkehrsleitdienst und in einem Atomkraftwerk beobachtet hatten<sup>5,6</sup>.

Aus diesen Forschungen entwickelte sich die *Hochverlässlichkeitstheorie (High Reliability Theory - HRT)*<sup>7</sup>, die auf Erkenntnisse der Unfallforschung der von Perrow<sup>8</sup> maßgeblich begründeten *Normal Accident Theory (NAT)* zurückgreift, und diese ergänzt und spezifiziert. Wie die NAT geht sie davon aus, dass sich Fehler in Hochrisikoumwelten zwar nicht vermeiden lassen, jedoch im Gegensatz zur NAT sieht ihr verhaltensorientierter Ansatz Möglichkeiten, durch geeignete technische, strukturelle und organisatorische Maßnahmen die Häufigkeit und das Ausmaß von Fehlern zu reduzieren<sup>9</sup>.

Die parallel zur HRO-Forschung sich entwickelnde Forschung zu *Human Factors / Crew Resource Management (CRM)* hat ihre Wurzeln in der zivilen Luftfahrt. Im Gegensatz zur HRO, die ihr Hauptaugenmerk auf die organisationalen Bedingungen legt, fokussiert die CRM hauptsächlich die *personenbezogenen, nicht-fachlichen Fähigkeiten* von Mitarbeitern und Teams vor dem Hintergrund, dass über 70% von Zwischenfällen und Unfällen auf menschliches Versagen zurückgehen, wie Untersuchungen u.a. in der Luftfahrt, der Handelsschiffahrt oder aber auch dem medizinischen Bereich zeigen<sup>10</sup>. Gerade im Anästhesie-Bereich entwickelt sich mit dem „Anaesthesia Crisis Resource Management“ eine eigene Form des Human Factors-Trainings<sup>11</sup>.

---

<sup>5</sup> vgl. Weick, KE./Sutcliffe, KM. 2010, S.175

<sup>6</sup> vgl. Mistele, P. 2007, S.49

<sup>7</sup> vgl. bspw. Roberts, KH. 1990, S.101-113

<sup>8</sup> Perrow, C. 1992

<sup>9</sup> vgl. Mistele, P. 2007, S.52

<sup>10</sup> vgl. Mistele, P. 2007, S.1

<sup>11</sup> vgl. Mistele, P. 2007, S.69

Da überdurchschnittliche Fehlerfreiheit ein wichtiges Definitionskriterium der HRO's darstellt<sup>12</sup>, ist in diesem Zusammenhang auch die *Fehlerforschung* wichtig zu erwähnen. Sie geht davon aus, dass aktive Fehler zwar nur schwer im Vorfeld identifizierbar sind, latente Fehler jedoch durch ein *proaktives Fehlermanagement* durchaus erkannt und minimiert werden können<sup>13</sup>

## 2.2. Faktoren verlässlichen Handelns

### 2.2.1. Definition von HRO

Aufgrund unterschiedlicher Entwicklung von Begrifflichkeiten und Inhalten der unter 2.1. dargestellten Theorien stellt sich die Definition von HRO noch uneinheitliche dar. Im Zuge der Annäherung von HRO und HF/CRM und unter dem Einfluss der Fehlerforschung hat die Begriffsbestimmung in jüngster Zeit einen Wandel erfahren und unter Berücksichtigung der Ausführungen von Mistele<sup>14</sup> soll zusammenfassend diese Beschreibung versucht werden, wobei unter dem Begriff *Hochverlässlichkeitsbereich* die komplex-technischen Systeme (bspw. Kernkraftwerke) der klassischen HRO-Betrachtung und die vergleichsweise weniger komplex-technischen Systeme wie Medizin, Feuerwehr oder Polizei subsummiert werden:

„Organisationen bzw. Teams im HR-Bereich agieren in unsicheren bzw. kritischen Situationen mit mehr oder weniger schwer kalkulierbaren Umfeldbedingungen unter Zeit- und Entscheidungsdruck zur Erreichung eines reproduzierbar stabilen Arbeitsergebnisses von hoher Qualität mit hoher Verlässlichkeit und weit unter der statistischen Erwartung liegendem Auftreten von Unfällen, was ein gegenüber anderen Organisationen anderes Denken und Handeln und eine geringe Fehlertoleranz erforderlich macht.“

---

<sup>12</sup> vgl. Mistele, P. 2007, S.30

<sup>13</sup> vgl. Reason, J. 2000, S.769

<sup>14</sup> vgl. Mistele, P. 2007, S.30 f.

## 2.2.2. Handlungsstabilisierende Faktoren im Hochverlässlichkeitsbereich

In ihrem Arbeitspapier beschreiben Mistele und Kirpal<sup>15</sup> folgende Faktoren als handlungsstabilisierend in Hochleistungssystemen:

- Commitment und Motivation
- Zielorientierung
- Teamarbeit und Rollenverständnis
- Achtsamkeit und erfahrungsbasiertes Lernen

Diese Faktoren führt Mistele mit weiteren, Verlässlichkeit beeinflussenden Faktoren aus dem HF/CRM-Bereich mit den Dimensionen der Gemeinsamen Achtsamkeit (Collective Mindfulness) aus der HRO-Forschung<sup>16</sup>

- Sensibilität für betriebliche Abläufe
- Konzentration auf Fehler
- Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen
- Streben nach Flexibilität
- Respekt vor fachlichem Wissen und Können

zum ergänzten „Modell der verlässlichkeitsbeeinflussenden Faktoren von Organisationen in Hochrisikoumwelten“ zusammen<sup>17</sup>.

Dieses Modell vereint nun den personenbezogenen, nicht-fachlichen Ansatz des HF/CRM mit dem auf die Bewältigung von komplex-technischen Systemen ausgerichteten Ansatz der HRO-Forschung.

*Achtsamkeit* bedeutet dabei den kritischen Umgang mit Erwartungen mit dem Ziel, Wahrnehmungen sicher zu deuten und sich auf (verändernde) aktuelle Situationen einzustellen, also ein „ausgeprägtes Bewusstsein für Differenzierungsdetails“ oder auch Situationsbewusstsein. Diese Qualität der Aufmerksamkeit mit ihrem Festhalten am Wahrnehmungsgegenstand unter den oben beschriebenen, fünf Dimensionen, ist essentiell für die Systemstabilität in Hochverlässlichkeitsbereichen<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> Mistele, P./Kirpal, S. 2006, S.3 ff.

<sup>16</sup> Weick, KE./Sutcliffe, KM. 2010, S.10 ff.

<sup>17</sup> Mistele, P./Kirpal, S. 2006, S.183

<sup>18</sup> Weick, KE./Sutcliffe, KM. 2010, S.34 ff.

### 3. Methode

#### 3.1. TeamPuls®

Als Basis für die Befragung wurde der Fragebogen von TeamPuls®<sup>19</sup> verwendet, ein internetgestütztes Messverfahren zur Teamdiagnose, welches freundlicherweise von der Firma Management Innovation Dresden (MID)<sup>20</sup> zur Verfügung gestellt wurde.

TeamPuls® stellt die ganzheitliche Beurteilung leistungsrelevanter Faktoren eines Teams in den Vordergrund<sup>21</sup>. Die Konstruktionsbasis bildet dabei eine Kombination aus den Erfahrungen langjähriger Teamberatung und folgenden theoretischen Konzepten:

- „System des Partizipativen Produktivitätsmanagements“ (Pritchard/Kleinbeck/Schmidt, 1993),
- „Goal - setting Theory“ (Locke/Latham, 1990),
- „Job Characteristic Model“ (Hackman/Oldham, 1974),
- „Ansatz der Themenzentrierten Interaktion“ (Crohn, 1995),
- „Reifegrad“-Ansatz (Hersey/Blanchard, 1979),
- „Normative Ansatz für Führungsentscheidungen“ (Vroom/Yetton, 1978) und
- die Kategorien der Selbstregulation von Gruppen (Susman, 1976), anknüpfend an die „Autonomiekriterien“ (Gulowsen, 1972).

Die ursprüngliche Fassung wurde von MID um die Dimension „Arbeitsbezogene Lernaktivität“ erweitert<sup>22</sup> und umfasst nunmehr 7 Dimensionen (siehe blaue Felder der Abb.2 weiter unten) mit jeweils 8 Fragen, also insgesamt 56 Fragen mit einer vierstufigen Antwortskala. Die Testgütekriterien sind in dem im Anhang befindlichen Exposé von TeamPulse® ersichtlich. Mit der enthaltenen Dimension „Arbeitsbezogene Lernaktivität“ und den in verschiedenen Dimensionen bereits eingearbeiteten Fragen zum Umgang mit Fehlern wird in TeamPulse® bereits ein wesentlicher Teil der unter 2.2.2. aufgeführten Dimensionen, besonders die CRM-Kriterien betreffend, abgebildet.

---

<sup>19</sup> [www.teampuls.de](http://www.teampuls.de), 2012

<sup>20</sup> [www.mid-online.de](http://www.mid-online.de), 2012

<sup>21</sup> Wiedemann, J./von Watzdorf, E./Richter, P. 2004

<sup>22</sup> Frömmer, D./Wegge, J./Wiedemann, J. 2010



### 3.2. Die Dimension „Achtsamkeit“

Im eigenen Teil der Arbeit wurde die Dimension Achtsamkeit, wie im Strukturbaum ersichtlich (siehe Anhang III), zunächst in *zwei Dimensionen* aufgegliedert:

- die *organisationale Achtsamkeit* (in Anlehnung an den organisationalen Ansatz der HRO-Forschung)
- die *individuelle Achtsamkeit* (in Anlehnung an den personenbezogenen, nicht-fachlichen Ansatz der HF/CRM-Forschung)

Das erfolgte vor dem Hintergrund, weil die Gemeinsamen Achtsamkeit (Collective Mindfulness) der HRO-Forschung die gemeinsame Verantwortung von Individuum und Organisation für die Verlässlichkeit meint.

Die von Weick und Sutcliffe beschriebenen 5 Indikatoren der Gemeinsamen Achtsamkeit wurden den beiden Kategorien „Antizipation von Unerwartetem“ und „Reaktion auf Unerwartetes“ zugeordnet und dabei wurde ergänzend

- die organisationale Achtsamkeit in der Kategorie „Reaktion auf Unerwartetes“ um den Indikator „personelle Redundanz“ erweitert. Das erscheint im Kontext der Hochverlässlichkeit besonders im OP-Bereich wichtig und TeamPulse® fragt hier in der Dimension „Organisationale Einbettung“ nicht spezifisch, und
- die individuelle Achtsamkeit um eine Kategorie „Selbsteinschätzungsfähigkeit“ mit dem Indikator „Kenntnis der eigenen Grenzen“ und um eine weitere Kategorie „Führung“ mit dem Indikator "Assertiveness“ erweitert.

Der Aufbau von TeamPulse® wurde unverändert belassen und die Dimension Achtsamkeit als Modulvariante hinzugefügt. Unter Zuhilfenahme der Assessment-Vorlagen von Weick und Sutcliffe<sup>23</sup> und mit der Beratung durch die Firma MID wurde die Konstruktion der Fragen auf die Rahmenbedingungen von TeamPuls® abgestimmt, womit der im Projekt verwendete Fragebogen nunmehr 8 Dimensionen mit 72 Fragen enthält.

---

<sup>23</sup> Weick, KE./Sutcliffe, KM. 2010, S.87 ff.

Abb.2 zeigt TeamPuls® (blau) mit der Modulerweiterung „Achtsamkeit“ (rot).

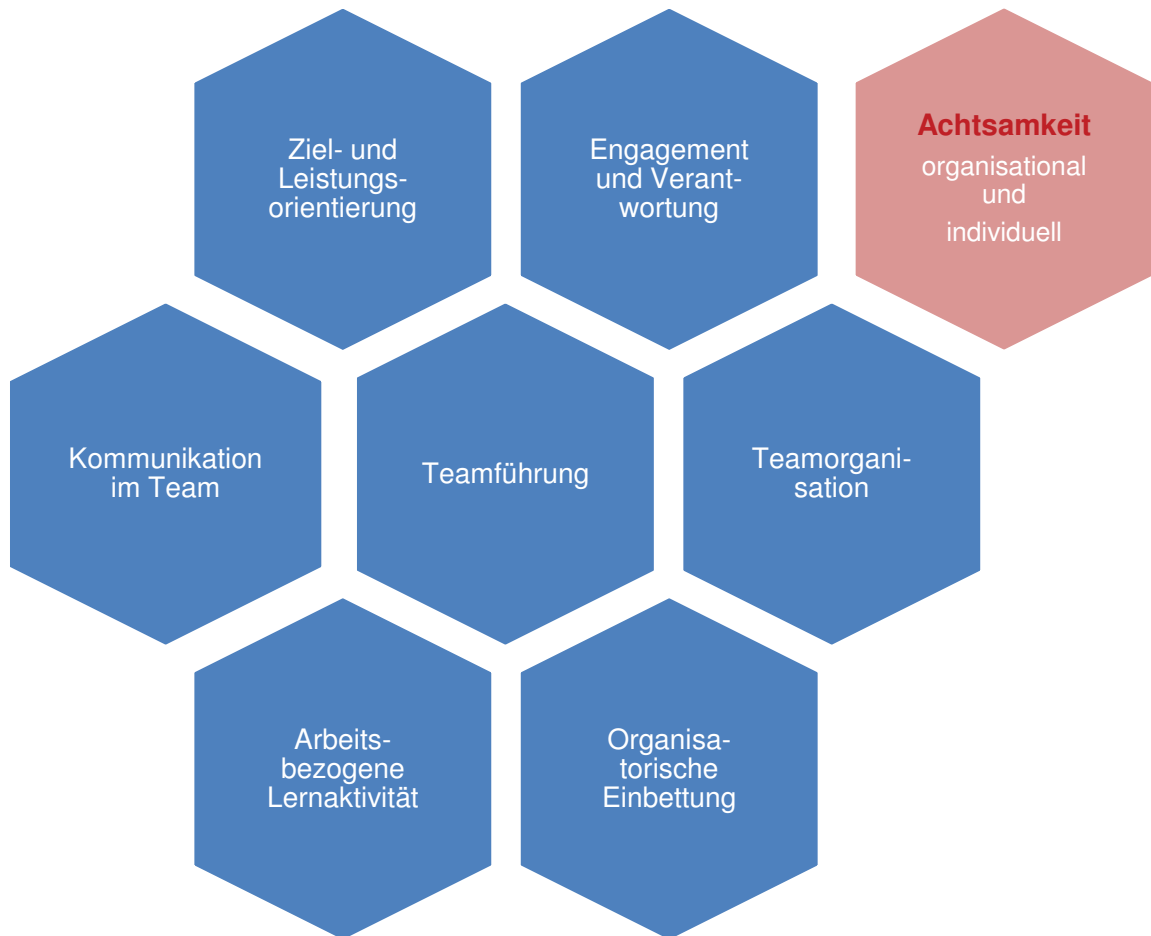


Abb.2 Teampuls® + Achtsamkeit

Die Entwicklung des Strukturbaums und der entsprechenden Fragen zur Achtsamkeit erfolgte für eine *explorative Befragung*. Es fand keine Prüfung hinsichtlich Inhalts- und Konstruktvalidität statt. Da die Items den oben genannten Assessment-Vorlagen entnommen wurden, wird Kriteriumsvalidität mit Einschränkung angenommen. Es wurde keine Reliabilitätsanalyse durchgeführt.

Die Testgütekriterien sind also nur für die Dimensionen von TeamPuls® (blau, siehe Exposé im Anhang) erfüllt, nicht aber für die Dimension „Achtsamkeit“ (rot).

## 4. Durchführung und Ergebnisse

### 4.1. Durchführung

Nach Einreichen des Projektes und Zustimmung durch den Betriebsrat, die Geschäftsführung und Pflegedienstleitung sowie der Datenschutz-Beauftragten, wurde zunächst in jedem Team ein Teambriefing durchgeführt und Hintergrund sowie Verfahrensweise der Befragung erläutert. Mit dem Teambriefing wurden die Fragebogen ausgegeben und eine Frist zur Beantwortung von einer Woche gesetzt. Nachfristen für im Urlaub oder Freizeitausgleich befindliche Teammitglieder berücksichtigend, wurde nach drei Wochen schriftlich erinnert und vier Wochen nach dem Briefing die Auswertung internetgestützt durch die Firma MID vorgenommen.

Befragt wurden zwei der drei Anästhesiepflege-Teams und die beiden Teamleiter mit ihren jeweiligen Stellvertretern an zwei Standorten der Klinik, aber innerhalb einer Organisationseinheit. Eine Besonderheit bestand darin, dass Team 1 (NANA) schon lang etabliert ist, gefestigte Strukturen bestehen und auf langjährige Erfahrungen zurück blickt. Team 2 (KANA) hingegen befindet sich im Neuaufbau: in einer Art Emanzipationsprozess sich befindend wurde der Bereich Anästhesie dort kürzlich erst vom bisher mit ausführenden OP-Bereich abgetrennt, einige Mitarbeiter aus dem OP-Team in das Anästhesie-Team mit übernommen und dieses ansonsten personell mit neuen Anästhesie-Schwestern/-pflegern bzw. Anästhesietechnischen AssistentInnen (ATA) besetzt.

Eingeschlossen in die Befragung wurden alle *selbständig* im Anästhesiebereich Tätigen, also Schwestern/Pfleger, FachschwesterSchülerinnen / Fachpflegerschüler und ATA's, nicht jedoch die ATA-SchülerInnen.

Den Mitarbeitern wie Teamleitern war es freigestellt, an der Befragung teilzunehmen.

Nach Auswertung werden die Ergebnisse sobald als möglich zunächst den Teamleitern und den Organisationsverantwortlichen (Pflegedienstleitung, Geschäftsführung, Qualitätsmanagement) und den Teams im Rahmen eines Team-Debriefings vorgestellt und der möglicherweise sich daraus ergebende Handlungsbedarf und -umfang erarbeitet.

## 4.2. Ergebnisse

### 4.2.1. TeamPuls®

Der Rücklauf in Team 1 betrug 69% einschließlich der beiden Teamleiter und in Team 2 94% einschließlich beider Teamleiter. Die Gesamt-Rücklaufquote entsprach demnach 78% (siehe Anhang V „Teamübergreifende-Auswertung-TeamPuls®“).

Die Auswertung erfolgte durch Mittelwert-Vergleich und Streubreite sowohl für die einzelnen Dimensionen als auch für die Einzelfragen. Dabei wurde festgelegt:

- „Stärke“ Mittelwert  $\geq 3,6$
- „gut“ Mittelwert 3,0 - 3,5
- „zufriedenstellend“ Mittelwert 2,8 - 2,9
- „Handlungsbedarf“ Mittelwert 2,6 - 2,7
- „Handlungsnotwendigkeit“ Mittelwert  $\leq 2,5$
- „deutlicher Unterschied“ Mittelwertdifferenz  $> 0,2$ ; Streubreite  $\geq 0,8$

Die *Gesamtergebnisse* beider Teams in der TeamPuls®-Befragung zeigten in keiner der Dimensionen eine wesentliche Stärke. Die Dimension „Teamführung“ schnitt mit 3,1 am besten ab. Die anderen Ergebnisse bewegten sich vorwiegend im Bereich „zufriedenstellend“ („Engagement und Verantwortung“, „Teamorganisation“, „Arbeitsbezogene Lernaktivität“) und Handlungsbedarf („Ziel- und Leistungsorientierung“, „Kommunikation im Team“). Handlungsnotwendigkeit besteht im Bereich „Organisationale Einbettung“. Im Benchmark mit der Vergleichsstichprobe (alle bisher mit TeamPuls® befragte Teams) konnte lediglich in der Dimension „Teamführung“ mit 60% ein überdurchschnittliches Ergebnis erreicht werden. Alle anderen Dimensionen lagen unter 50%. Für die „Arbeitsbezogene Lernaktivität“ kann noch kein Benchmark erfolgen, da hier noch die Vergleichsstichprobe von TeamPuls® fehlt.

Im *Teamvergleich* zeigen sich lediglich für Team 2 in drei Einzelfragen zu Informationsfluss und Fehlerfeedback Mittelwerte im Bereich „Stärke“.

Zwischen Team 1 und 2 bestehen bis auf die Dimensionen „Ziel- und Leistungsorientierung“ (2,6 versus 2,7) und „Achtsamkeit“ (2,9 versus 3,0) deutliche Unterschiede mit jeweils besseren Ergebnissen in Team 2. Die kritisch bewerteten Einzelfragen zeigt Anhang V „Teamübergreifende-Auswertung-TeamPuls®“.

Im Vergleich *Teamleiter-Teammitglieder* zeigt sich interessanterweise bis auf „Engagement und Verantwortung“ ein beinahe identisches Einschätzungsverhalten der beiden *Teamleitergruppen* auf ihr Team. Das wird dadurch plausibel, wenn man berücksichtigt, dass die Teamleiter von Team 2 sich aus Team 1 rekrutierten.

Die *Teammitglieder* in Team 2 schätzen ihre Teamleistung deutlich positiver ein als Team 1. Dementsprechend zeigt sich in Team 2 eine nur tendenziell negativere Einschätzung der Teamleistung durch die *Teamleiter* gegenüber einer deutlich überhöhten Einschätzung der Teamleistung durch die Teamleiter in Team 1.

#### 4.2.2. Achtsamkeit

Als *native Achtsamkeit*, wurden nur die 16 Fragen zur Achtsamkeit ohne die korrespondierenden TeamPuls®-Fragen zusammengefasst. Diese zeigt im Ergebnis nur einen geringen Unterschied zwischen den Teams bzw. Teamleitergruppen wie der Mittelwert-Vergleich in Übersicht 1 darstellt.

In Team 1 sind die Mittelwerte zwischen Team und Teamleitergruppe identisch, in Team 2 in diesem Vergleich hingegen deutlich unterschiedlich mit Tendenz der positiveren Sicht durch die Teammitglieder.

	Teammitglieder	Teamleitergruppe
Team 1	2,9	2,9
Team 2	3,0	2,8

Übersicht 1: Gesamt-Mittelwerte der nativen Achtsamkeit im Vergleich Teammitglieder/Teamleitergruppe zu den Teams

Betrachtet man allerdings die organisationale und die individuelle Achtsamkeit getrennt, werden die Unterschiede deutlicher, wie die Auswertung der Einzelfragen in Anhang VI „Teamübergreifende-Auswertung-Achtsamkeit, nativ“ zeigt.

Übersicht 2 fasst die Ergebnisse zusammen:

Achtsamkeit, <i>nativ</i>	organisational	individuell
Team 1	2,8	3,0
Team 2	3,1	2,9

Übersicht 2: Gesamt-Mittelwerte der nativen Achtsamkeit organisational/individuell im Vergleich zu den Teams

- abgesehen von Frage 5 schätzt sich Team 2 in organisationaler Achtsamkeit insgesamt besser ein,
- Team 1 erreicht in individueller Achtsamkeit bis auf Frage 16 gleiche oder positivere Werte.

Zwar lassen sich nur geringe Unterschiede in der individuellen Achtsamkeit finden, ein deutlich geringerer Mittelwert hingegen findet sich in der organisationalen Achtsamkeit in Team 1 gegenüber Team 2. Auch findet sich jeweils ein Unterschied zwischen organisationaler und individueller Achtsamkeit in jedem Team, wobei die Verhältnisse der Ausprägung zwischen den Teams jeweils umgekehrt sind.

In der organisationalen Achtsamkeit schnitt Frage 8 zur *personellen Redundanz* in beiden Teams am schlechtesten ab mit Werten jeweils im Bereich der Handlungsnotwendigkeit (2,1 und 2,2).

Obwohl bei der individuellen Achtsamkeit die Einschätzung der eigenen, *grundsätzlichen Fehlbarkeit* (Frage 146) positiv ausfiel (3,1), trifft das für das Ergebnis der *bedingungsbezogenen Fehlbarkeit* (Frage 151) nicht zu (1,7).

Für die *erweiterte Achtsamkeit* wurden im Strukturbaum für die organisationale Achtsamkeit in der Kategorie „Antizipation von Unerwartetem“ und für die individuelle Achtsamkeit in der Kategorie „Selbsteinschätzungsfähigkeit“ geeignete Fragen aus TeamPuls® mit hinzu genommen. Die Anhänge VIIa und VIIb „Teamübergreifende-Auswertung-Achtsamkeit, erweitert, organisational/individuell“ zeigen die Gesamt-Mittelwerte aus den Fragen (F) zur Dimension Achtsamkeit und die den jeweiligen Indikatoren zugeordneten Fragen aus TeamPuls® (TF).

Wie in der „Achtsamkeit, nativ“ bleibt im Ergebnis das obige Verhältnis bestehen, doch nehmen die bestehenden Unterschiede nach dieser Auswertung zu, indem sich besonders der jeweils niedrigere Wert der „Achtsamkeit, nativ“ verändert.

Übersicht 3 zeigt diese Veränderungen:

Achtsamkeit, <i>erweitert</i>	organisational	individuell
<b>Team 1</b>	2,6	3,0
<b>Team 2</b>	3,0	2,7

Übersicht 3: Gesamt-Mittelwerte der Achtsamkeit organisational/individuell (erweitert) im Vergleich zu den Teams

Dabei lässt sich erkennen, dass

- in Team 1 der Mittelwert für die organisationale, in Team 2 für die individuelle Achtsamkeit weiter abnimmt und
- der Mittelwert für individuelle Achtsamkeit in Team 1 sich nicht und der Mittelwert für organisationale Achtsamkeit in Team 2 nur marginal um (-0,1) verändert.

Kritisch beantwortete Fragen bleiben auch hier wieder die zur personellen Redundanz (2,1 und 2,2) und zur Selbsteinschätzungsfähigkeit (jetzt jeweils 2,3). Hinzu kommt noch die „Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen“ in Team 1 (Mittelwert von 2,6 auf jetzt 2,5).

In der Gesamtdarstellung beider Teams liegt der Mittelwert aus den Mittelwerten aller sieben TeamPuls®-Dimensionen (2,7) deutlich unter dem Gesamtmittelwert der Dimension „Achtsamkeit, nativ“ (3,0).

Auffallend bei der Betrachtung der Einzelfragen sind die Antwortergebnisse auf die drei Fragen zum *Umgang mit Konflikten* in den Teampuls-Items.

Wie Übersicht 4 zeigt, ergibt sich Handlungsnotwendigkeit für Team 1.

„Konflikte und Probleme werden offen angesprochen. Es wird nicht hinter dem Rücken anderer geredet.“	
Team 1	2,1
Team 2	2,5
„Konflikte werden konstruktiv und in angemessener Zeit ausgetragen.“	
Team 1	2,2
Team 2	2,9
„Konflikte im Team werden vom Teamleiter direkt angesprochen und nicht dem Selbstlauf überlassen.“	
Team 1	2,8
Team 2	3,3
Gesamt-Mittelwert Team 1	<b>2,4</b>
Gesamt-Mittelwert Team 2	<b>2,9</b>

Übersicht 4: Mittelwerte und Gesamt-Mittelwerte der Fragen zum Umgang mit Konflikten im Vergleich zu den Teams

## 5. Diskussion

Mit dem dritten, hier nicht eingeschlossenen Team der Anästhesiepflege wurden vor der eigenen Befragung ebenfalls Maßnahmen der Teamentwicklung durch eine externe Projektbetreuerin durchgeführt. Hierbei kam es in den Auswertungsbesprechungen zu unerwartet heftigen, emotionalen Reaktionen besonders zwischen Team und Teamleiterin und erheblichen Konfliktfolgen für die Teamleiterin. Da auch bei TeamPuls® der Teamleiter befragt und in der Auswertung dem Team gegenüber gestellt wird, wurden vor diesem Hintergrund - um die Teamleiter zu schützen - der Teamleiter mit seinem Stellvertreter zusammen als „Teamleiter-Gruppe“ dargestellt, um Rückschlüsse auf einzelne Teamleiter bzw. Stellvertreter zu vermeiden.

Diese Erfahrung emotionaler und damit konfliktauslösender Bewertung von Informationen anstelle sachlich-rationaler Beurteilung zeigt die noch fehlende Vertrautheit im Umgang mit den Instrumenten der Organisations- und Personalentwicklung und gleichzeitig die Notwendigkeit ihrer Etablierung.

Das Ergebnis der Fragen zum Umgang mit Konflikten besonders in Team 1 ist in diesem Kontext kritisch zu sehen.

Interessant ist der Zusammenhang eines deutlich höheren Wertes für die Achtsamkeit gegenüber den Teamparametern. Möglicherweise kompensiert hier hoher Selbstanspruch der Teammitglieder ungünstige Umgebungsbedingungen für die Teamarbeit.

Die besseren Ergebnisse in Team 2 gegenüber Team 1 sind möglicherweise im Rahmen des Emanzipationsprozesses mit seiner Euphorie des Aufbruchs zu sehen. Es könnte sich um einen sich noch für das Team überhöht darstellenden und deshalb labilen Zustand handeln, der die Teamführung in Team 2 möglicherweise mehr herausfordern kann als in Team 1, dessen zwar kritische Ergebnisse aber vielleicht einen stabileren Zustand kennzeichnen, der damit eine verlässlichere Ausgangslage für Entwicklungsmaßnahmen bzw. -prozesse darstellt.



Im Gesundheitswesen sind die Mittel und Methoden moderner Personal- und Organisationsentwicklung noch wenig etabliert. Doch gerade hier sollte ein Interesse an „wohltemperierten“, gut entwickelten Teams oberste Priorität in der Organisation haben, um die Fehlerhäufigkeit minimieren und verlässlich arbeiten zu können und um letztendlich, gerade im klinischen Bereich, Schaden von Patienten - aber auch vom Personal (bspw. durch psychosoziale Belastung) - abzuwenden. Als wichtige Voraussetzung für die dafür notwendigen Teamentwicklungs-Maßnahmen wird im Vorfeld als auch im Verlauf die diagnostische Aktivität in Form der Teamdiagnose gesehen<sup>24,25</sup>.

Nicht nur im Hochverlässlichkeitsbereich ist das Team letztendlich die handlungsausführende Instanz. Im klinischen Bereich (Notaufnahme, OP-Bereich etc.) - unabhängig eines hohen, fachlichen Niveaus und von Einzelengagements abgesehen – scheint jedoch gegenüber anderen Hochverlässlichkeits-Organisationen wie der Luftfahrt noch Bedarf einer *kollektiven* Bewusstseinsbildung im Sinne verlässlichen Denkens und Handelns nach den Erkenntnissen der HRO- und der HF/CRM-Forschung und der sachlich-rationale Umgang mit seinen Mitteln und Methoden zu bestehen, was entsprechende Teamentwicklungsmaßnahmen - und damit auch Teamdiagnose - im klinischen Sektor dringend erforderlich macht. Das zeigt auch zum Beispiel ein sehr unterschiedliches Antwortverhalten zwischen Piloten und Ärzten bzw. Pflege in einer Befragung zu Risiko- und Fehlermanagement im Krankenhaus<sup>26</sup>. Den bereits eingesetzten Entwicklungen in diese Richtung, wie Arbeiten zur Team-Performance im OP-Bereich<sup>27</sup> oder Arbeiten wie bspw. die von Pronovost und Kollegen zur Hochverlässlichkeit im Gesundheitswesen<sup>28</sup> zeigen, ist eine weite Verbreitung zu wünschen.

Das Modul „Achtsamkeit“ ergänzend zu TeamPulse® wurde in diesem Projekt für ein Screening zu (Hoch-)Verlässlichkeit genutzt. Zur genaueren Analyse von Defiziten, besonders im Hinblick auf abzuleitende Maßnahmen, lässt sich dann sinnvoller Weise ein spezifisches Instrument wie das vorgeschlagene Assessment von Weick und Sutcliffe<sup>29</sup> einsetzen, was an teamspezifische Modalitäten angepasst werden kann.

---

<sup>24</sup> vgl. Kauffeld, S. 2001, S.49 ff.

<sup>25</sup> vgl. van Dick, R./West, MA. 2005, S.7 ff.

<sup>26</sup> vgl. Zottl, M. 2009, Folie 7

<sup>27</sup> Ritz, F./Friesdorf, W. 2003

<sup>28</sup> Pronovost, P.J. et al. 2006

<sup>29</sup> Weick, KE./Sutcliffe, KM. 2010, S.87 ff.

Eine interessante Sammlung kritischer Argumente am Konzept der HRO-Forschung und den entsprechenden Autoren findet sich in der Studienarbeit von Julia Lutzky<sup>30</sup>. Neben methodischen Problemen (bisher keine einheitliche Definition von HRO und Zuverlässigkeit, Selektionsbias bei der Auswahl der HRO-Unternehmen mit fehlender Kontrollgruppe, kein theoriegesteuertes, sondern induktives Vorgehen bei der Merkmalsauswahl) wird angeführt, dass trotz der HRO-Forschung es eben doch in diesen Organisationen zu Unfällen kommt und diese somit keine Garantie für das zuverlässige Arbeiten von Organisationen finden konnte.

Es wird im Umkehrschluss allerdings nicht darauf eingegangen, wie viele Unfälle durch die Ergebnisse der HRO-Forschung haben vermieden werden können und es war und ist wohl nie Ziel der HRO-Forschung gewesen, Garantien gegen Unfälle zu geben. Von weitest gehender Minimierung derselben durch methodisch-strukturelle Maßnahmen ist die Rede.

## 6. Fazit

Notwendigkeit zum Handeln besteht in den beiden untersuchten Teams besonders

- in der *organisatorischen Einbettung* der Teams, besonders in der Möglichkeit zu personeller Redundanz, in beiden Teams
- der *Selbsteinschätzungsfähigkeit* in beiden Teams,
- im *Umgang mit Konflikten* besonders in Team 1,
- *Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen* besonders in Team 1

Handlungsbedarf wird vor allem gesehen unter dem Aspekt

- *Fehlerkultur*, besonders in Team 1

Die besonders für Team 1 im Benchmark meist niedrigen Prozentränge - bei allen Einschränkungen für die Vergleichsstichprobe (meist nicht-medizinischer Bereich, keine OP-Teams) - zeigen deutlich die Notwendigkeit der Etablierung von Instrumenten der Personal- und Organisationsentwicklung im Krankenhaus, besonders im OP-Bereich mit seinem Anspruch an Hochverlässlichkeit.

---

<sup>30</sup> Lutzky, J. 2007, S.13 ff.

## Literaturverzeichnis

**Frömmer, D./Wegge, J./Wiedemann, J.:** Eigenverantwortliches Lernen und Lernen aus Fehlern als Faktoren der Teamleistung - Die Weiterentwicklung eines Messverfahrens zur Teamdiagnose. *Wirtschaftspsychologie*, Heft 4. 2010

**Kauffeld, S.:** Team-Diagnose. Hogrefe-Verlag, Göttingen. 2001

**Lutzky, J.:** Kann man dem Optimismus der high reliability organization-Autoren folgen? Studienarbeit, GRIN-Verlag. 2007

**Mistele, P.:** Faktoren des verlässlichen Handelns - Leistungspotenziale von Organisationen in Hochrisikoumwelten. 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag. Wiesbaden. 2007

**Mistele, P./Kirpal, S.:** Mitarbeiterengagement und Zielorientierung als Erfolgsfaktoren-Ergebnisse einer empirischen Studie in Hochleistungssystemen. Arbeitspapier. Technische Universität Chemnitz, FOKUS prints 01/06. 2006

**Perrow, C.:** Normale Katastrophen: Die unvermeidbaren Risiken der Großtechnik. 2. Auflage, Campus-Verlag. 1992

**Pronovost, P.J. et al.:** Creating High Reliability in Health Care Organizations. *Health Service Research*, 41:4, Part II, 1599-1617. 2006

**Reason, J.:** Human Error: Models and Management. In: *British Medical Journal*, Vol. 320 (7237), S.768-770. 2000

**Ritz, F./Friesdorf, W.:** Team Performance in High Risk Environments - Communication in the Operating Room. In: Strasser, H. et al. (Hrsg.): *Qualität von Arbeit und Produkten in Unternehmen der Zukunft*. Ergonomia Verlag, Stuttgart. 2003

**Roberts, K.H.:** Managing High Reliability Organizations. In: *California Management Review*, Vol.32 (4), S.101-113. 1990

**Weick, KE./Sutcliffe, KM.:** Das Unerwartete managen - Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. 2. Auflage; Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart. 2010

**van Dick, R./West, MA.:** Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Hogrefe-Verlag, Göttingen. 2005

**Wiedemann, J./von Watzdorf, E./Richter, P.:** Handbuch zu TeamPulse® - Internetgestützte Teamdiagnose. Firma MID. 2004

### **Internetquellen:**

**Zottl, M.:** Vortrag „Bei uns könnte so was nie passieren!“ - Risiko- und Fehlermanagement im Krankenhaus. ÖGKV-Bildungstage Pflege-QM, 17.11.2009.  
<http://www.argev-wien.at/uploads/Innovation%20Circle/2009/11%20Riskmanagement/Zottl.pdf>,  
(24.05.2012)

www.teampuls.de, aufgerufen am 20.05.2012

www.mid-online.de, aufgerufen am 20.05.2012

## Anhang I

## Abkürzungsverzeichnis

ATA	Anästhesietechnischer Assistent
bspw.	beispielsweise
HF/CRM	Human Factors / Crew Resource Management
HLS	Hochleistungssystem(e)
HRO	High Reliability Organizations
HRT	High Reliability Theory
NAT	Normal Accident Theory

## Anhang II

## Abbildungsverzeichnis

		Seite
Abb.1	Hochleistungs-/Hochverlässlichkeits-Organisationen	2
Abb.2	Teampuls® + Achtsamkeit	8

## Anhang III

### Strukturbaum

Dimension: **Achtsamkeit, organisational**

Kategorie:

***Antizipation von Unerwartetem***

Indikatoren:

**Sensibilität für betriebliche Abläufe**

Frage:

- 1 Die Teamleitung informiert regelmäßig über Abläufe und Veränderungen, die Einfluss auf die Teamarbeit haben.
- 2 Rückmeldungen über fehlerhafte Abläufe, Schwierigkeiten oder Störungen werden in Teambesprechungen bzw. mit dem Teamleiter frühzeitig und offen besprochen.

**Konzentration auf Fehler**

- 3 Wenn ich im Team oder dem Teamleiter Beinahe-Ereignissen, Zwischenfälle oder Fehler mitteile, ist das ausdrücklich erwünscht und ich muss nicht mit negativen Konsequenzen rechnen.

**Abneigung gegen vereinfachende Interpretation**

- 4 Wir streben als Team danach, den Status quo immer wieder in Frage zu stellen.

## ***Reaktion auf Unerwartetes***

### **Streben nach Flexibilität**

- 5 Das Team kann in unerwarteten Situationen stets rasch und flexibel reagieren.
- 6 Es besteht ein großes Interesse daran, Kompetenz und Handlungsrepertoire der Mitarbeiter zu erweitern.

### **Respekt vor fachlicher Kompetenz**

- 7 In komplexen oder kritischen Situationen werden die Entscheidungen von dem am besten dafür qualifizierten Mitarbeiter vor Ort getroffen und unabhängig von der Stellung in der Hierarchie.

### **personelle Redundanz**

- 8 Auch in unvorhergesehenen Situationen steht dem Team genügend Personal zur Verfügung, um in dieser Situation die Arbeit sicher ausführen zu können.



Dimension: **Achtsamkeit, individuell**

Kategorie:

***Antizipation von Unerwartetem***

Indikatoren:

**Sensibilität für betriebliche Abläufe**

Frage:

9 Ich kann in meine Arbeit sowohl vielfältige, individuelle Erfahrungen als auch kritische Einschätzungen einbringen.

**Konzentration auf Fehler (*grundsätzliche Fehlbarkeit*)**

10 Ich mache keine Fehler.

**Abneigung gegen vereinfachende Interpretation**

11 Durch regelmäßige Jobrotationen kann ich meine Arbeit so umfassend wie möglich verstehen.

***Reaktion auf Unerwartetes***

**Streben nach Flexibilität**

12 Ich bin gründlich genug ausgebildet und eingearbeitet, um meine Arbeit qualitätsgerecht durchführen zu können.

13 Bei der Planung und Vorbereitung meiner Arbeit stelle ich mich mental auf den schwierigsten Fall ein.

**Respekt vor fachlicher Kompetenz**

14 Ich bin jederzeit dazu in der Lage, auch auf unerwartete Situationen flexibel zu reagieren und auch improvisieren zu können.

## **Selbsteinschätzungsfähigkeit**

### **Kenntnis der eigenen Grenzen (*bedingungsbezogene Fehlbarkeit*)**

- 15 Auch wenn ich übermüdet bin, bin ich in der Lage, in Notfallsituationen effektiv zu handeln.

## **Führung**

### **Assertivness**

- 16 Ich kann Entscheidungen auch von Erfahreneren immer offen hinterfragen.

# Teamdiagnose mit TeamPuls® 2.0 – Der Impuls für Ihre Teams.

von Jens Wiedemann, Peter Richter & Dirk Frömmer

## Nutzen

- dient einer umfassenden Bestandsaufnahme der „weichen Faktoren“ (Teamqualität)
- stellt gute Ausgangsbasis für die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen (KVP) dar
- zeigt Unterschiede zwischen leistungsstärkeren und leistungsschwächeren Teams auf und ermöglicht so einen gezielten Erfahrungsaustausch (Good Practice)
- fördert einen offenen Dialog und damit die Vertrauens- und Fehlerkultur
- stärkt die Verbundenheit der Mitarbeiter mit der Organisation (Commitment)
- unterstützt den Aufbau eigenverantwortlicher Teamarbeit in Organisationen
- dient der erfolgreichen Steuerung von Veränderungsprozessen (Change Management)

## Messverfahren

TeamPuls® 2.0 ist ein Messverfahren zur Teamdiagnose. Die komplette Durchführung kann einfach und effizient über das Internet erfolgen, aber auch eine Papiervariante ist möglich. Das Verfahren basiert auf einem Fragebogen mit 56 Items, die sich auf die Leistungsfähigkeit von Teams beziehen und 7 Dimensionen zugeordnet sind (vierstufige Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“). Der Fragebogen kann um jeweils 10 teamtypbezogene Aussagen ergänzt werden, welche die spezifischen Anforderungen der Teamtypen (Führungs-, Produktions-, Vertriebs-, soziale oder technische Dienstleistungsteams) erfassen. Darüber hinaus sind organisationsbezogene Anpassungen möglich. Nutzer können den Einsatz des Verfahrens auch in mehreren Teams über ein **persönliches Cockpit** selbstständig steuern (Bestellung von Teamchecks, Übersicht über Beteiligungsquote, Bestellung und Druck von Auswertungen etc.).

## Einzelne Teamauswertung

Das sich ergebende Teamprofil wird in einem ausführlichen Auswertungsbericht dargestellt. Dieser enthält: Beschreibung der 7 Erfolgsfaktoren; Profildarstellung zum Gesamtteam und Streuungen; Mittelwerte und Streuungen aller Aussagen; Vergleichsprofil mit letztem Teamcheck; Benchmarking mit Vergleichsstichprobe; Vergleich der Sichtweisen Teamleiter/Teammitglieder; Leitfaden zur gemeinsamen Auswertung im Team

## Teamübergreifende Auswertung

In der teamübergreifenden Auswertung werden die Ergebnisse mehrerer Teams (maximal 8) gegenübergestellt. Dieser enthält: Teilnehmeranzahlen und Rücklaufquoten, Mittelwerte der Erfolgsfaktoren über alle Teams, Benchmarking der Erfolgsfaktoren über alle Teams, Vergleich der Mittelwerte der einzelnen Teams pro Erfolgsfaktor, Auflistung auffälliger Ausprägungen pro Erfolgsfaktor als Teamvergleich, Vorher- Nachher-Vergleich zur Bewertung von Teamentwicklungsmaßnahmen

**Sprachen:** deutsch, englisch, bulgarisch\*, französisch\*, italienisch\*, ungarisch\* und türkisch\*

## Reliabilität

Für die einzelnen Dimensionen wurden folgende interne Konsistenzkoeffizienten ermittelt (Cronbach's Alpha, N = 9.299, für die Dimension *Arbeitsbezogene Lernaktivitäten* N = 122):

(1) Ziel- und Leistungsorientierung	.79	(5) Teamorganisation	.80
(2) Engagement und Verantwortung	.81	(6) Organisatorische Einbettung	.78
(3) Kommunikation im Team	.90	(7) Arbeitsbezogene Lernaktivitäten	.85
(4) Teamführung	.91		

## Validität

Mehrere Fallstudien belegen die Kriteriumsvalidität. Korrelationen der 7 TeamPuls® - Dimensionen mit Leistungskennzahlen variieren zwischen  $r = .36$  und  $r = .89$  bzw. zwischen  $r = -.22$  und  $r = -.65$  mit der Anzahl gemachter Fehler im Team. Eine Cross-lagged-panel-Analyse ergab, dass die Teamqualität als Prädiktor hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Kennzahlen gelten kann. Die Konstruktvalidität wurde durch explorative (N = 558 Personen, 75 Teams) und konfirmatorische Faktorenanalysen (N = 122, 12 Teams) geprüft, deren Ergebnisse weitgehend den theoretischen Modellannahmen entsprechen.

## Referenzwerte

Referenzwerte liegen auf der Basis von Prozenträngen vor. Die Vergleichsstichprobe umfasst derzeit (08/2011) insgesamt 1408 Teams aus Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen. Für unterschiedliche Teamaufgaben gibt es spezifische Referenzwerte.

## Bearbeitungsdauer

Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 15 Minuten. Der Auswertungsbericht wird zentral durch die Fachgruppe TeamPuls® erstellt und steht in der Regel nach 2 Arbeitstagen zur Verfügung.

## Weitere Informationen

[www.teampuls.de](http://www.teampuls.de)



# Teamübergreifende Auswertung

## TeamPuls®

- **Team 1** (NANA)
- **Team 2** (KANA)



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Allgemeine Angaben</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>TeamPuls®-Dimensionen</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Gesamtergebnisse</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Benchmark mit Vergleichsstichprobe</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>Vergleich der Teams</b>	<b>7</b>
5.1	Ziel- und Leistungsorientierung . . . . .	7
5.2	Engagement und Verantwortung . . . . .	8
5.3	Kommunikation im Team . . . . .	9
5.4	Teamführung . . . . .	10
5.5	Teamorganisation . . . . .	11
5.6	Arbeitsbezogene Lernaktivitäten . . . . .	12
5.7	Organisatorische Einbettung . . . . .	13
5.8	Zusatzfragen . . . . .	14



# 1 Allgemeine Angaben

Befragungszeitraum:	August 2012
Angemeldete Teilnehmer:	<u>_NANA_</u> 29 Mitarbeiter, davon 2 Teamleiter Rücklaufquote: 69% <u>_KANA_</u> 16 Mitarbeiter, davon 2 Teamleiter Rücklaufquote: 94%
Durchschnittliche Rücklaufquote:	78%
Datenerhebung und Auswertung:	Management Innovation Dresden Fachgruppe TeamPuls® Tieckstraße 17, D-01099 Dresden
Benchmarking:	1408 Teams verschiedener Unternehmen



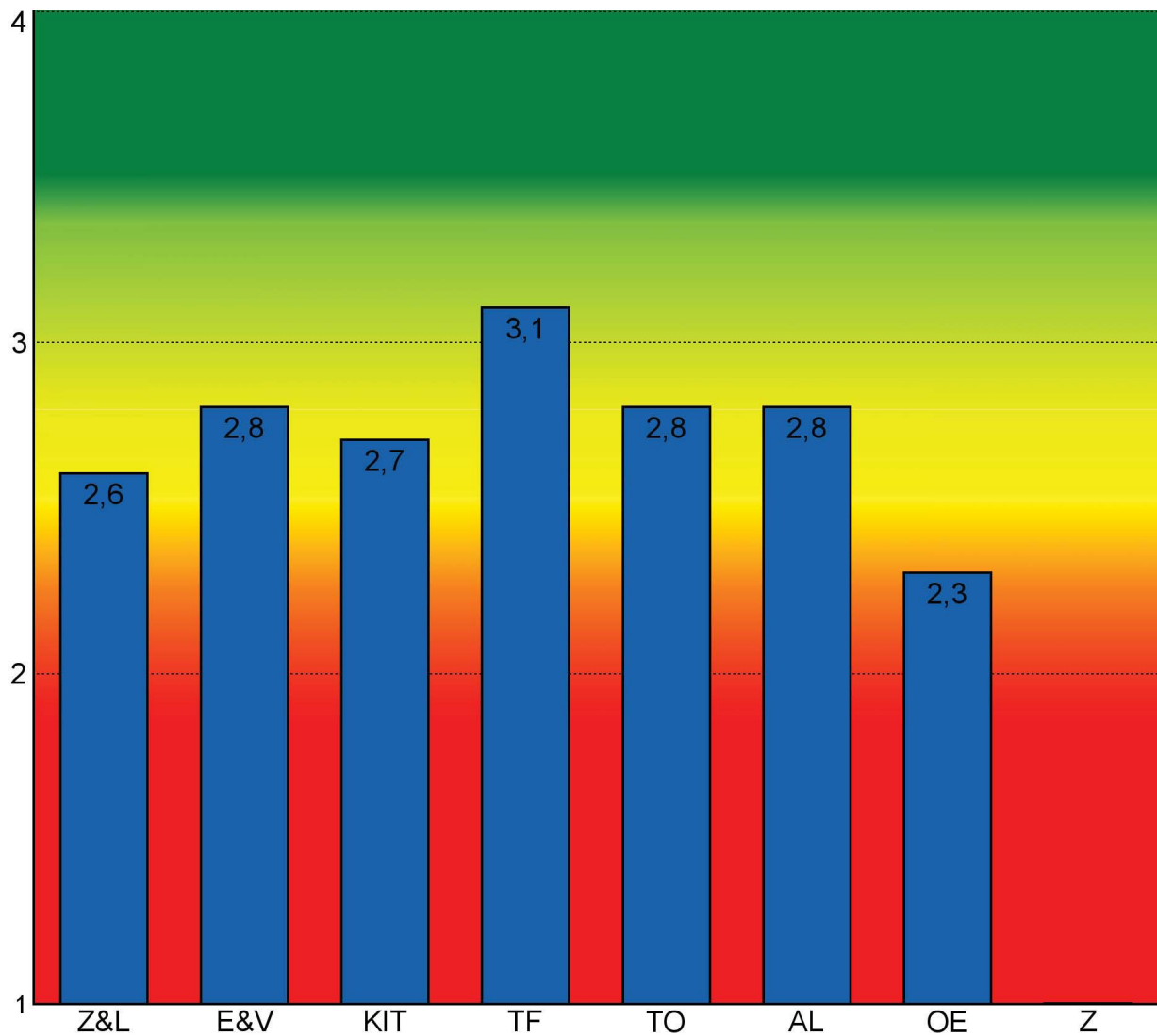
## 2 TeamPuls®-Dimensionen



Erfolgsfaktor	Beschreibung
Ziel- & Leistungsorientierung (Z&L)	umfasst die Art und Weise der Zielsetzung, die Überprüfung der Zielerreichung und deren Auswirkungen auf das Leistungsverhalten.
Engagement & Verantwortung (E&V)	beschreibt die emotionale Verbundenheit der Teammitglieder mit dem Team, das Maß an gegenseitiger Unterstützung und Eigeninitiative.
Kommunikation im Team (KIT)	umfasst die gegenseitigen Informationsflüsse, die Effizienz von Besprechungen und den konstruktiven Umgang mit Konflikten.
Teamführung (TF)	beinhaltet die zielbezogene Einflußnahme, den zwischenmenschlichen Umgang und die Interessenvertretung nach außen.
Teamorganisation (TO)	umfasst die Selbstorganisation bei der Aufgabenplanung und -verteilung sowie die Art und Weise der Entscheidungsfindung.
Arbeitsbezogene Lernaktivitäten (AL)	beschreibt die Qualität der Lernziele, die Planung der Lernaktivitäten und die Fehlerkultur im Team.
Organisatorische Einbettung (OE)	umfasst die Qualität der Schnittstellen nach außen, die bereitgestellten Ressourcen und die zugestandene Autonomie.



### 3 Gesamtergebnisse



#### Legende

- Z&L – Ziel- und Leistungsorientierung
- E&V – Engagement und Verantwortung
- KIT – Kommunikation im Team
- TF – Teamführung
- TO – Teamorganisation
- AL – Arbeitsbezogene Lernaktivitäten
- OE – Organisatorische Einbettung
- Z – Zusatzfragen

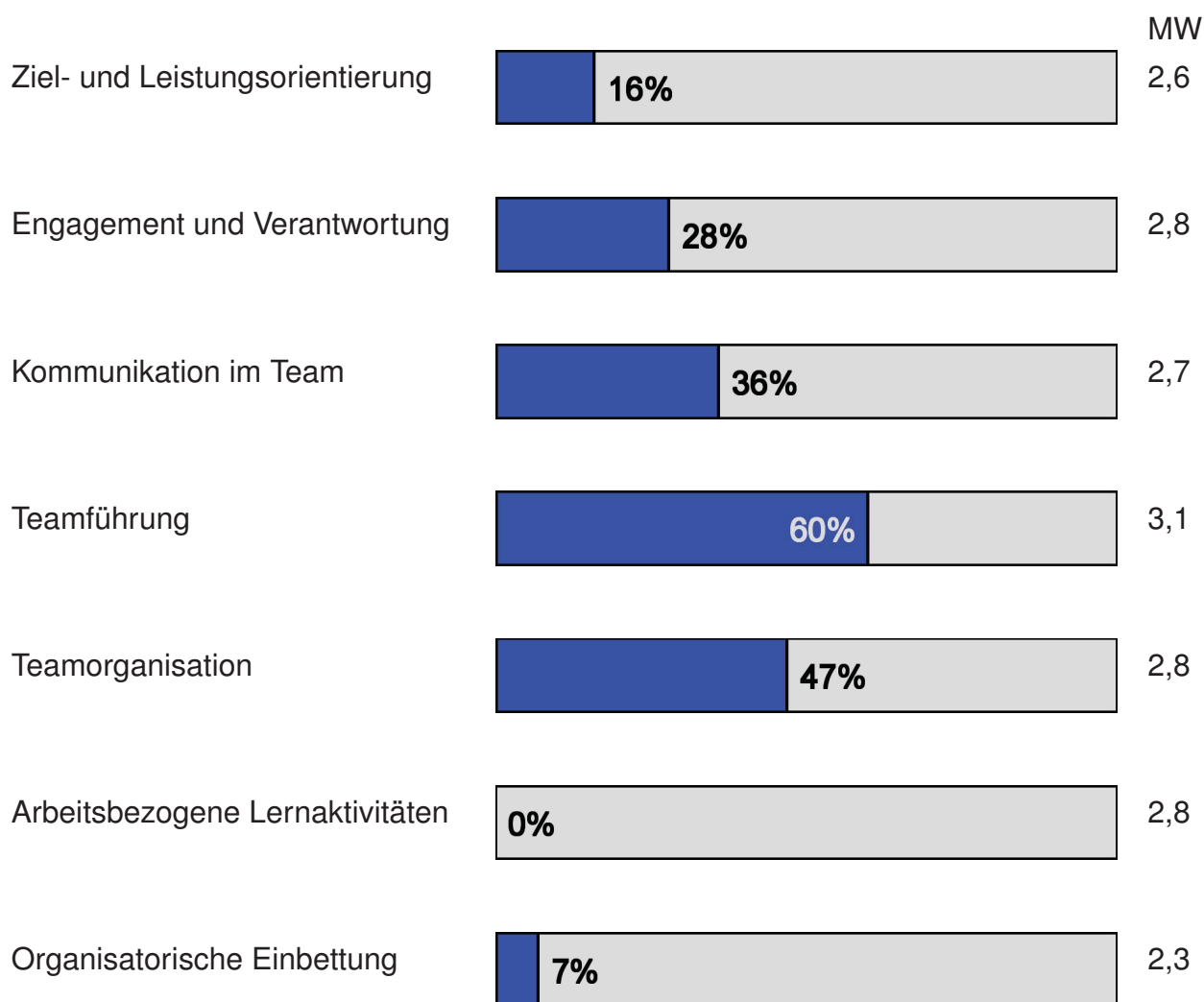




## 4 Benchmark mit Vergleichsstichprobe

Das Benchmarking beinhaltet den Vergleich zwischen der Einschätzung Ihrer Teams mit den Ergebnissen von 1408 Teams verschiedener Unternehmen. Bezogen auf diese Vergleichsstichprobe wird der Prozentrangwert (PR) Ihrer Teams dargestellt.

Beispiel: Der Prozentrangwert von 16 bei "Ziel- und Leistungsorientierung" gibt an, dass 15% der Teams in der Vergleichsstichprobe einen geringeren und 84% einen höheren Mittelwert aufweisen.

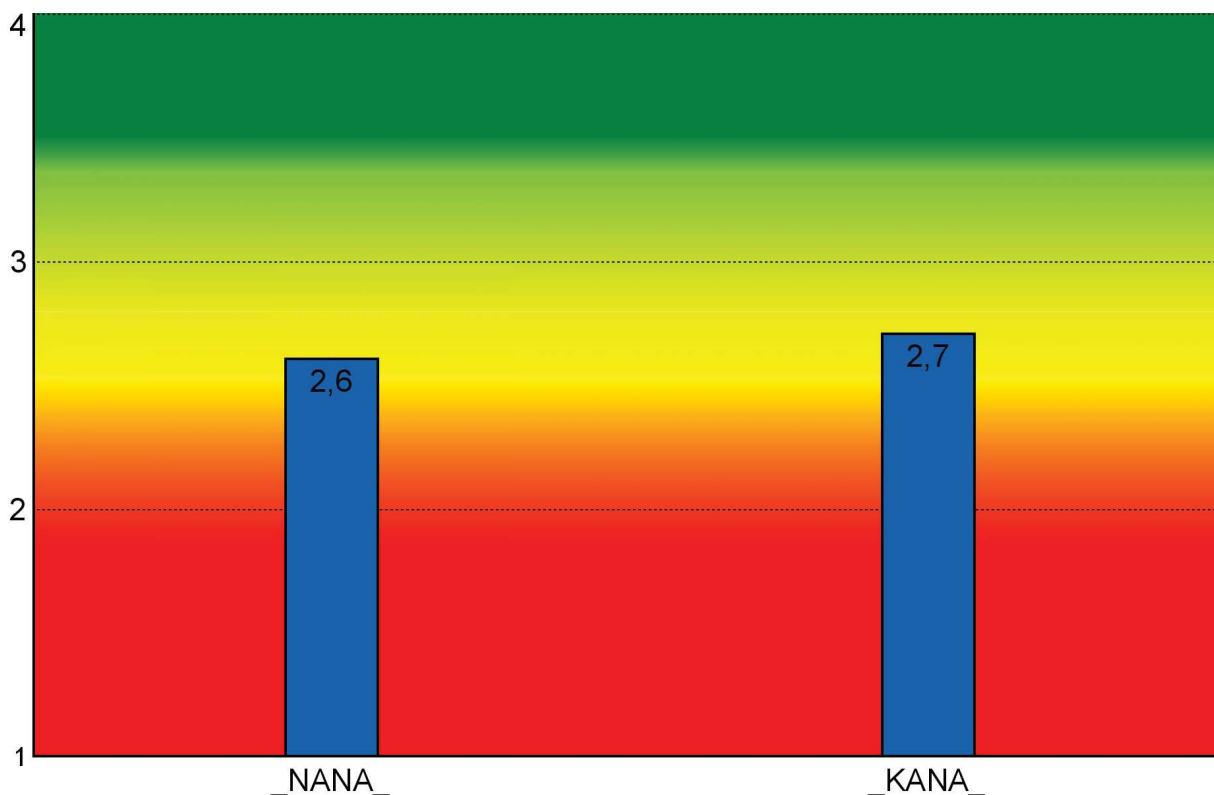




## 5 Vergleich der Teams

### 5.1 Ziel- und Leistungsorientierung

#### 5.1.1 Mittelwerte



#### 5.1.2 Einzelaussagen mit kritischer Bewertung

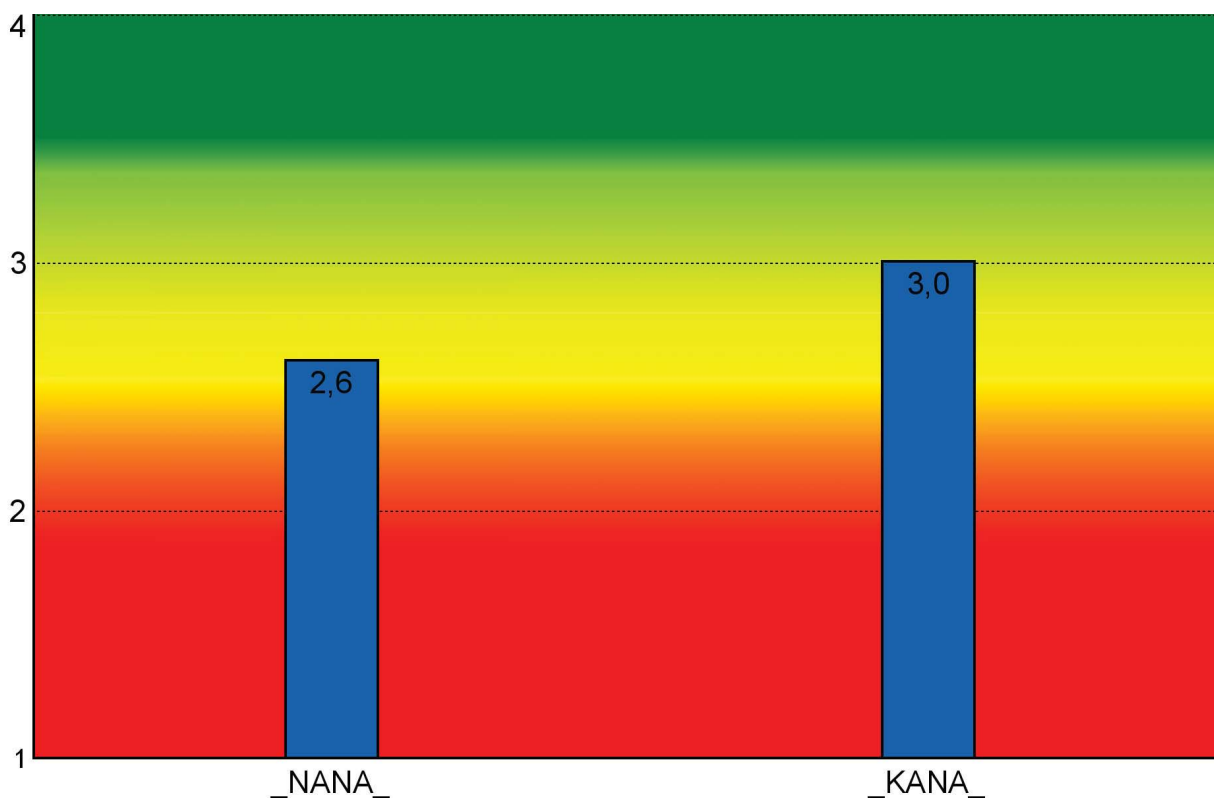
X = Mittelwert  $\leq$  2.5

Einzelaussagen	_NANA_	_KANA_
Das Team erhält regelmäßig nachvollziehbare Rückmeldungen über die gemeinsame Leistung.	X	X
Es gibt für jeden genügend finanzielle als auch nichtfinanzielle Anreize, sich für die Teamziele einzusetzen.	X	X
Die Teamleistung spiegelt sich vollständig in messbaren Kriterien wider (z. B. Termine, Aufwand).		X
Die Leistungen des Teams sind ausgezeichnet.	X	
Die gemeinsamen Ziele werden von jedem Teammitglied getragen.		
Die Ziele sind herausfordernd und spornen zu einem Höchstmaß an Einsatz an.		
Die Teamziele sind klar definiert und eindeutig (z. B. Quantität, Qualität, Kosten, Markt- & Produktziele).		
Die Prioritäten der Arbeitsaufgaben sind klar, auch bei hohem Arbeitspensum.		



## 5.2 Engagement und Verantwortung

### 5.2.1 Mittelwerte



### 5.2.2 Einzelaussagen mit kritischer Bewertung

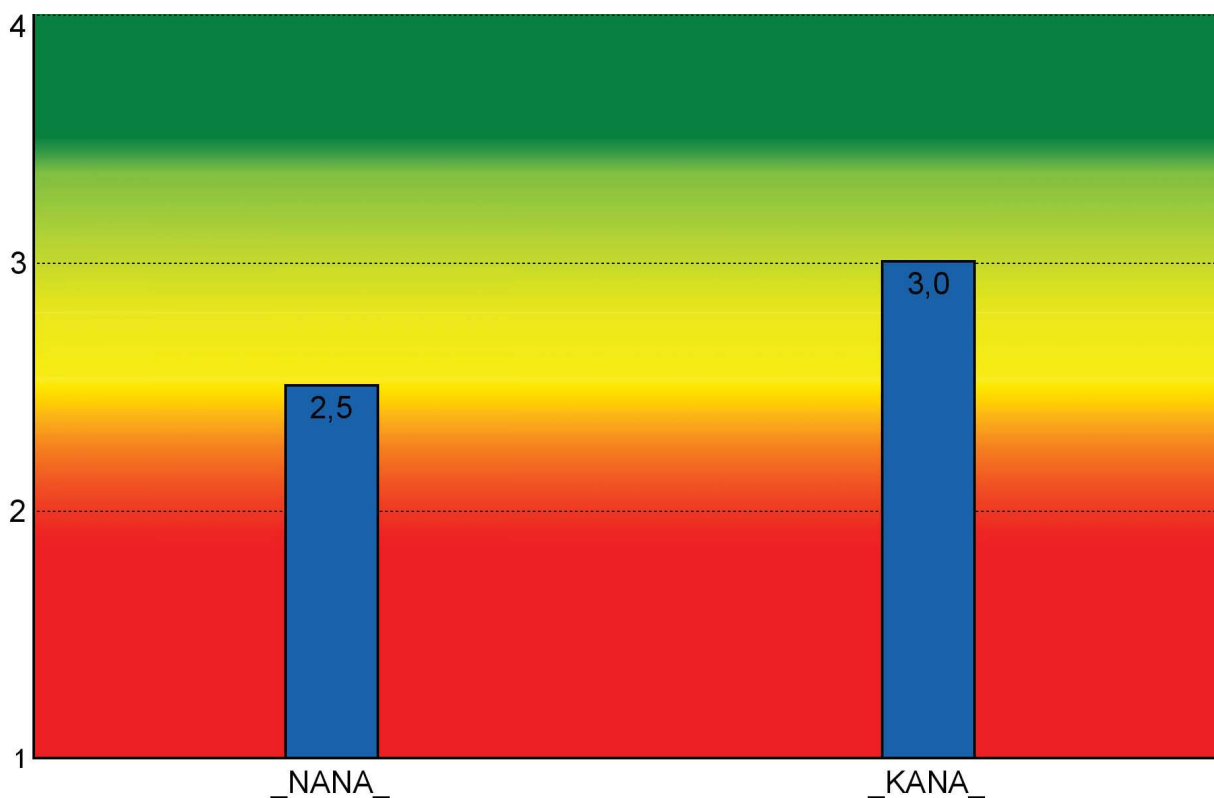
X ≙ Mittelwert ≤ 2.5

Einzelaussagen	_NANA_	_KANA_
Es kommt nicht vor, dass sich einzelne Teammitglieder vor der Übernahme persönlicher Verantwortung drücken.	X	
Jeder im Team ist ernsthaft am Erfolg interessiert und setzt sich mit vollem Engagement dafür ein.	X	
Das Team sieht sich geschlossen in der Verantwortung. Dies gilt auch bei Misserfolgen.	X	
Jeder bietet von sich aus den anderen im Team Unterstützung an.		
Die Teammitglieder erkennen erbrachte Leistungen gegenseitig an und machen sich auf Fehler bei ihrer Arbeit aufmerksam.		
Die Teammitglieder erkennen die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit und machen dies rechtzeitig deutlich.		
Durch meine Anstrengungen kann ich die Teamleistung deutlich beeinflussen.		
Ich arbeite sehr gern in diesem Team, denn die Arbeit motiviert und macht Spaß.		



## 5.3 Kommunikation im Team

### 5.3.1 Mittelwerte



### 5.3.2 Einzelaussagen mit kritischer Bewertung

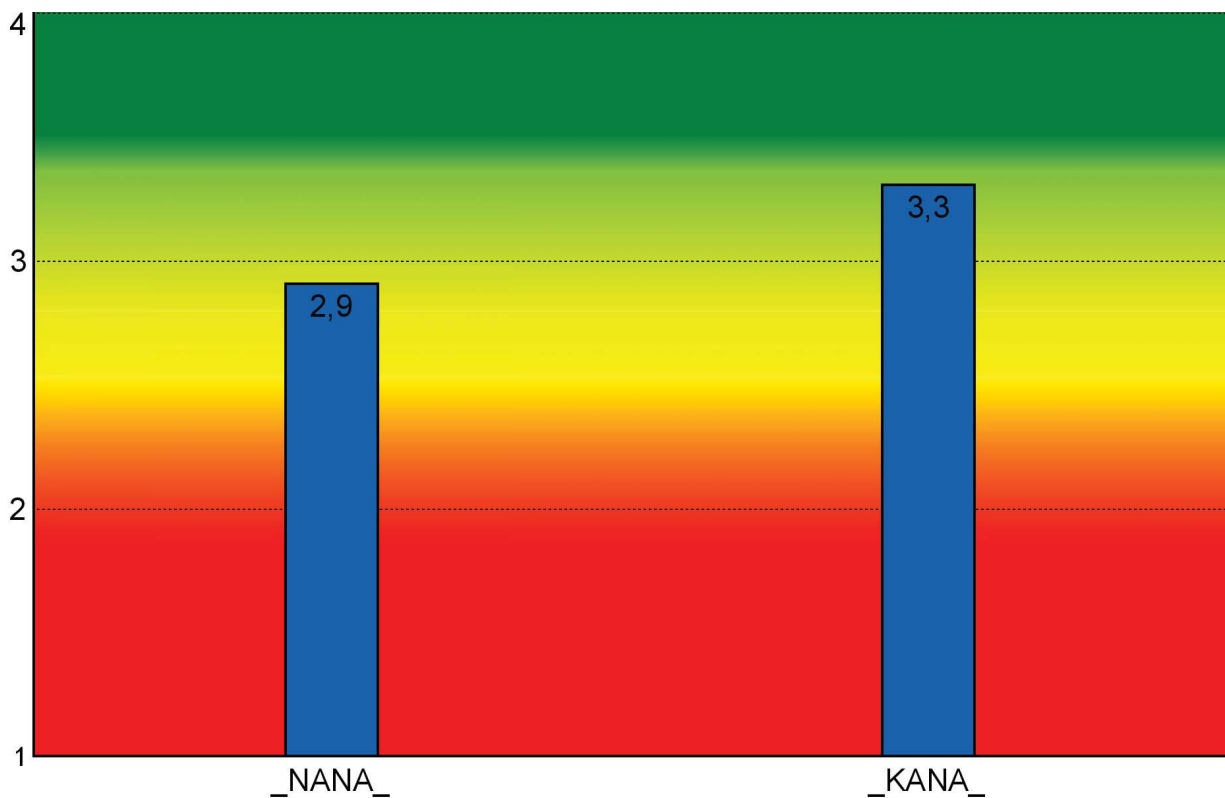
X ≙ Mittelwert ≤ 2.5

Einzelaussagen	_NANA_	_KANA_
Konflikte und Probleme werden offen angesprochen. Es wird nicht hinter dem Rücken anderer geredet.	X	X
Konflikte werden konstruktiv und in angemessener Zeit ausgetragen.	X	
Fehler werden nicht verheimlicht, sondern offen angesprochen.	X	
Kritik wird konstruktiv geübt. Sie wird als Unterstützung empfunden und angenommen.	X	
Alle geben wichtige Informationen von sich aus an die anderen Teammitglieder weiter.		
Zurückhaltende Teammitglieder werden ermutigt, ihre Meinung zu äußern.		
Das Teamklima erlaubt es, auch abweichende und unpopuläre Ansichten frei zu äußern.		
Die Teambesprechungen verlaufen effektiv.		



## 5.4 Teamführung

### 5.4.1 Mittelwerte



### 5.4.2 Einzelaussagen mit kritischer Bewertung

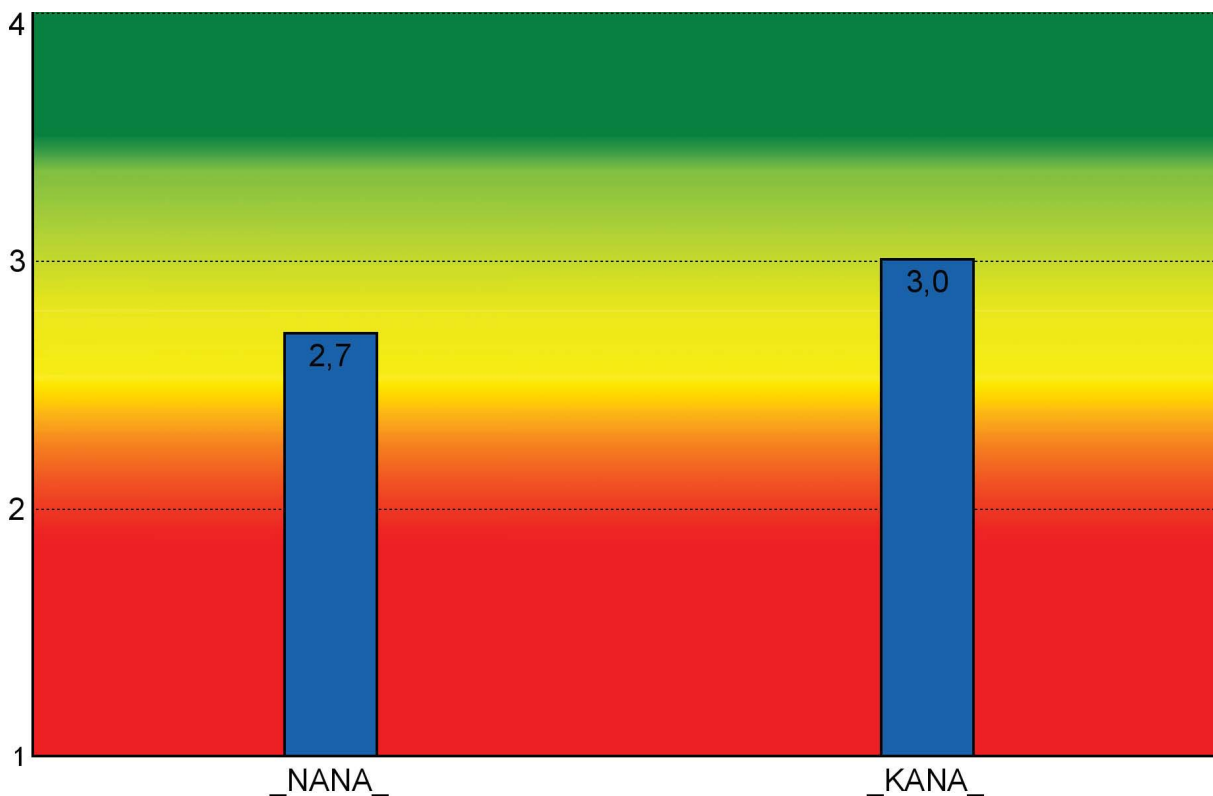
X  $\hat{=}$  Mittelwert  $\leq$  2.5

Einzelaussagen	_NANA_	_KANA_
Der Teamleiter vertritt die Interessen des Teams zur vollen Zufriedenheit der Teammitglieder wirksam nach außen.	X	
Der Teamleiter fördert in vorbildlicher Weise den Zusammenhalt im Team.		
Konflikte im Team werden vom Teamleiter direkt angesprochen und nicht dem Selbstlauf überlassen.		
Der Teamleiter geht differenziert auf Fähigkeiten und Engagement der einzelnen Teammitglieder ein.		
Bei der Rückmeldung durch den Teamleiter stehen Anerkennung und Kritik in einem ausgewogenen Verhältnis.		
Der Teamleiter trifft wichtige Entscheidungen, von denen Teammitglieder betroffen sind, nicht im Alleingang.		
Der Teamleiter wälzt eigene Versäumnisse nicht auf andere im Team ab.		
Die Teammitglieder werden über alle Belange, die das Team betreffen, vom Teamleiter regelmäßig auf dem Laufenden gehalten.		



## 5.5 Teamorganisation

### 5.5.1 Mittelwerte



### 5.5.2 Einzelaussagen mit kritischer Bewertung

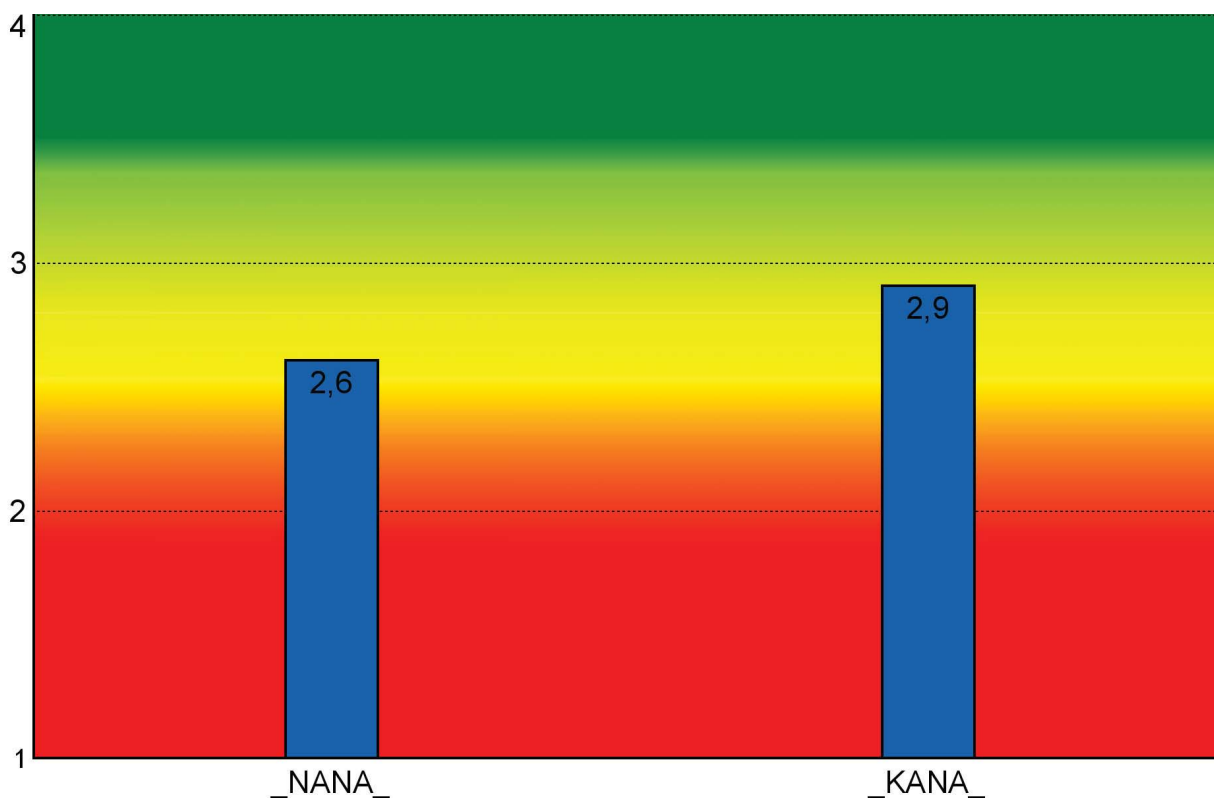
X  $\hat{=}$  Mittelwert  $\leq$  2,5

Einzelaussagen	_NANA_	_KANA_
Die gemeinsame Arbeit wird genügend koordiniert und geplant.	X	X
Die Vertretung von Teammitgliedern, z. B. bei Urlaub und Krankheit, ist eindeutig geklärt.	X	
Das Team sichert eine gute Arbeitsqualität durch Einbindung von Fachexperten und gegenseitige Kontrolle.		
Alle kennen neben ihren eigenen Aufgaben auch die der anderen Teammitglieder. Die Schnittstellen sind geklärt.		
Der Informationsaustausch zwischen den einzelnen Teammitgliedern ist so geregelt, dass eine optimale Aufgabenerledigung möglich ist.		
Bevor sich das Team für eine Lösung entscheidet, werden erst mehrere Alternativen gegeneinander abgewogen.		
Die Aufgaben der einzelnen Teammitglieder sind eindeutig geklärt. Jeder weiß genau, was er zu tun hat.		
Teambesprechungen werden sorgfältig vorbereitet. Inhalte, Ziele und Ablauf sind klar.		



## 5.6 Arbeitsbezogene Lernaktivitäten

### 5.6.1 Mittelwerte



### 5.6.2 Einzelaussagen mit kritischer Bewertung

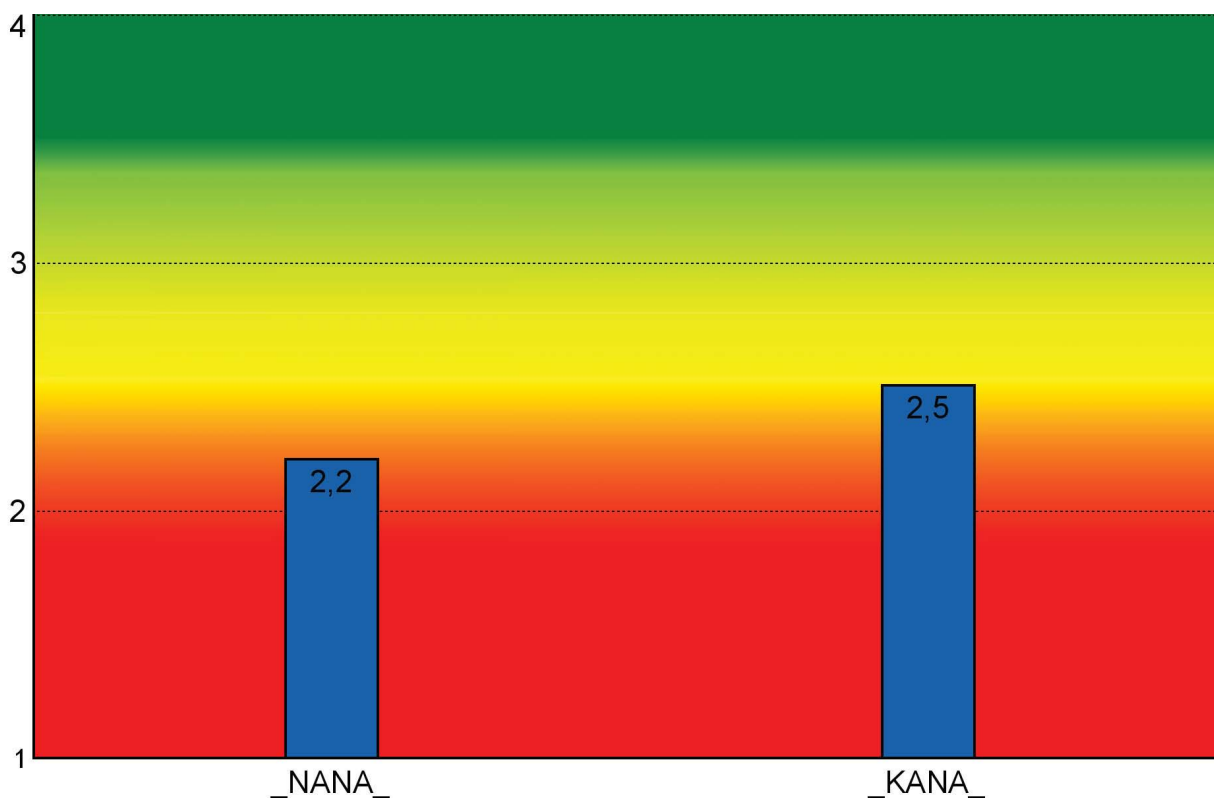
X ≙ Mittelwert ≤ 2.5

Einzelaussagen	_NANA_	_KANA_
Zur Qualifizierung der Teammitglieder werden klare Ziele formuliert und Lernaktivitäten genau geplant.	X	
Die Arbeit im Team wird in größeren Abständen immer wieder in Frage gestellt und überdacht, um Verbesserungen zu erreichen.	X	
Das Team setzt sich mit möglichen Ursachen von Fehlern intensiv auseinander.	X	
Die Teammitglieder tauschen sich regelmäßig darüber aus, hinsichtlich welcher Kompetenzen Entwicklungsbedarf besteht.	X	
Um aufgetretene Fehler zukünftig zu vermeiden, erarbeitet das Team neue Vorgehensweisen und plant genau deren Umsetzung.		
Vorschläge des Teams bzw. Teamleiters zu gewünschten Qualifizierungsinhalten bzw. -maßnahmen werden von höheren Ebenen berücksichtigt.		
Beschlossene Vorgehensweisen zur Vermeidung aufgetretener Fehler werden zeitnah in die Tat umgesetzt.		
Um die Kompetenzen der Teammitglieder zu erweitern, überträgt ihnen der Teamleiter neue Aufgaben.		



## 5.7 Organisatorische Einbettung

### 5.7.1 Mittelwerte



### 5.7.2 Einzelaussagen mit kritischer Bewertung

X  $\hat{=}$  Mittelwert  $\leq$  2.5

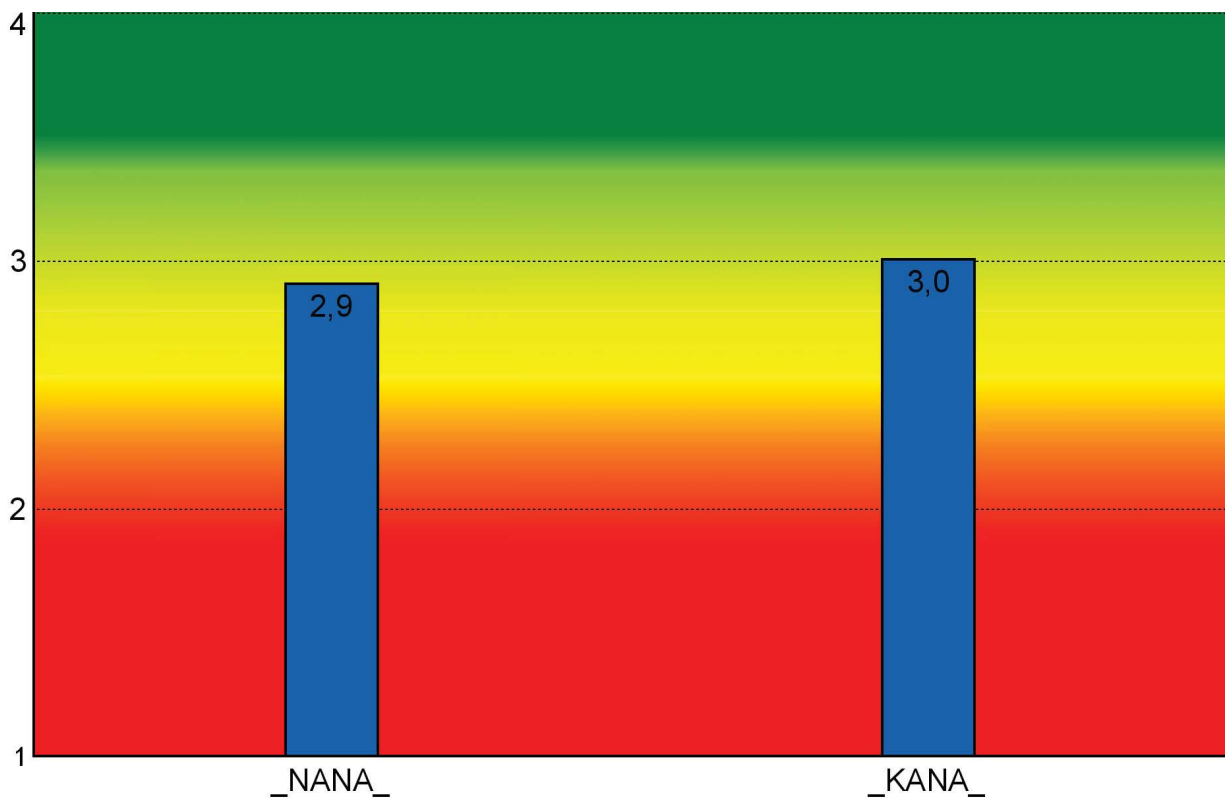
Einzelaussagen	_NANA_	_KANA_
Das Team erhält genügend Unterstützung aus anderen Abteilungen.	X	X
Das Team erhält ausreichend Anerkennung und genügend „Rückendeckung“ durch übergeordnete Ebenen.	X	X
Fehlerwissen wird in der Organisation ausreichend dokumentiert und ist für das Team jederzeit offen zugänglich.	X	X
Die zur Verfügung stehenden Mittel und Ressourcen (personelle, technische, finanzielle) sind den Aufgaben des Teams angemessen.	X	
Dem Team bzw. Teamleiter ist es möglich, Einfluss auf Entscheidungen übergeordneter Ebenen zu nehmen.	X	
Die Zusammensetzung des Teams zeichnet sich durch hohe Beständigkeit aus und ermöglicht eine kontinuierliche Zusammenarbeit.		X
Die Freiräume und Entscheidungsbefugnisse des Teams sind den Aufgaben vollkommen angemessen.	X	
Das Verhältnis zu anderen Bereichen und Teams ist offen und kooperativ.		





## 5.8 Zusatzfragen

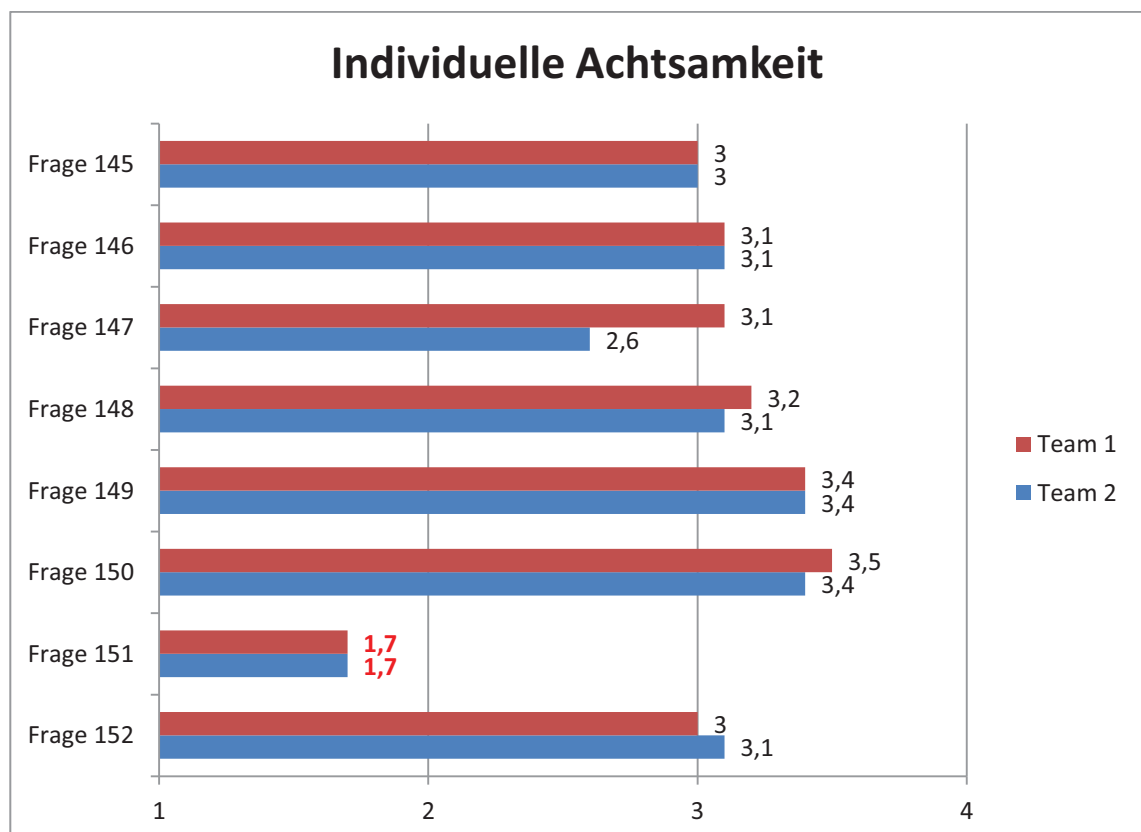
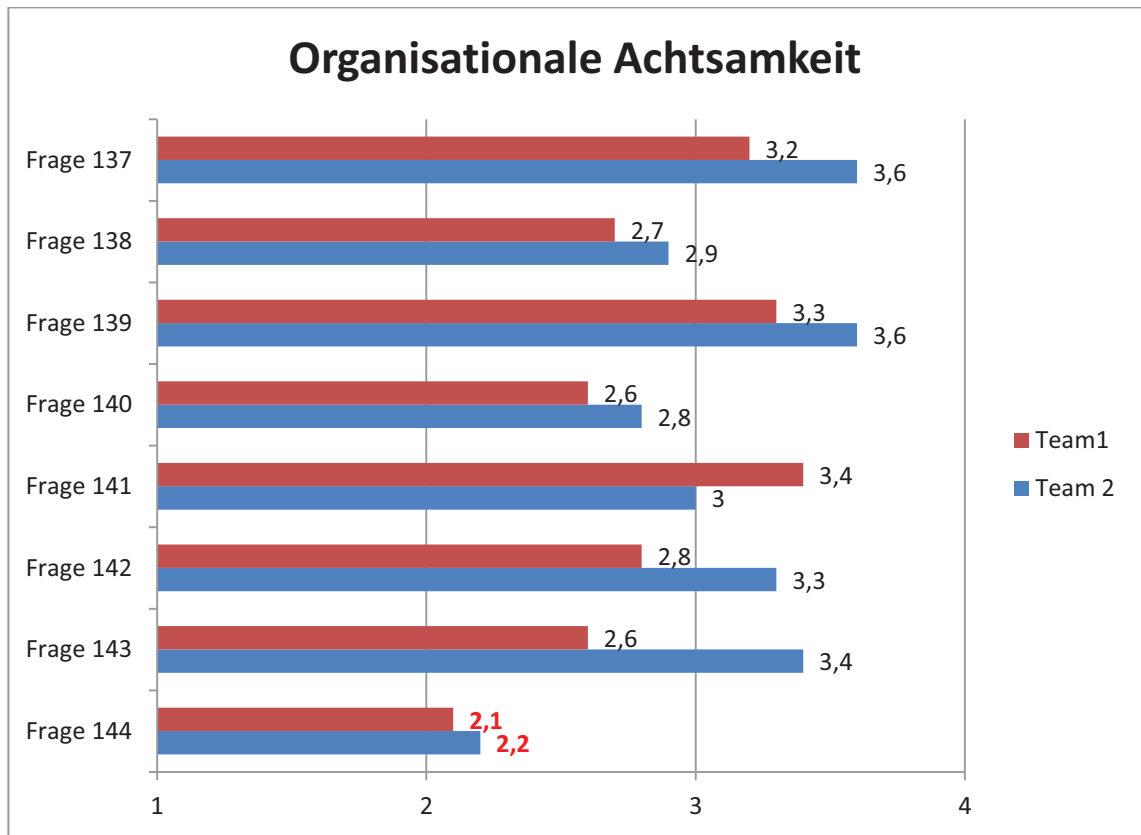
### 5.8.1 Mittelwerte



### 5.8.2 Einzelaussagen mit kritischer Bewertung

X  $\hat{=}$  Mittelwert  $\leq$  2.5

Einzelaussagen	_NANA_	_KANA_
Wenn ich übermüdet bin, bin ich kaum in der Lage, in Notfallsituationen effektiv zu handeln.	X	X
Auch in unvorhergesehenen Situationen steht dem Team genügend Personal zur Verfügung, um in dieser Situation die Arbeit sicher ausführen zu können.	X	X
Wir streben als Team danach, den Status quo immer wieder in Frage zu stellen.		
Rückmeldungen über fehlerhafte Abläufe werden in Teambesprechungen bzw. mit dem Teamleiter frühzeitig und offen besprochen.		
Durch regelmäßige Jobrotationen kann ich meine Arbeit so umfassend wie möglich verstehen.		
Ich kann in meine Arbeit sowohl vielfältige, individuelle Erfahrungen als auch kritische Einschätzungen einbringen.		
In komplexen oder kritischen Situationen werden die Entscheidungen von dem am besten dafür qualifizierten Mitarbeiter vor Ort getroffen und unabhängig von der Stellung in der Hierarchie.		
Ich kann Entscheidungen auch von Erfahreneren immer offen hinterfragen.		
Es besteht großes Interesse daran, Kompetenz und Handlungsrepertoire der Mitarbeiter zu erweitern.		
Ich bin nicht perfekt und mir passieren auch einmal Fehler.		
Ich bin gründlich genug ausgebildet und eingearbeitet, um meine Arbeit qualitätsgerecht durchführen zu können.		
Das Team kann in unerwarteten Situationen stets rasch und flexibel reagieren.		
Die Teamleitung informiert regelmäßig über Abläufe und Veränderungen, die Einfluss auf die Teamarbeit haben.		
Bei der Planung und Vorbereitung meiner Arbeit stelle ich mich mental auf den schwierigsten Fall ein.		
Ich bin jederzeit dazu in der Lage, auch auf unerwartete Situationen flexibel zu reagieren und auch improvisieren zu können.		
Wenn ich im Team oder dem Teamleiter Zwischenfälle oder Fehler mitteile, ist das ausdrücklich erwünscht und ich muss nicht mit negativen Konsequenzen rechnen.		



## Anhang VIIa - Teamübergreifende-Auswertung-Achtsamkeit, erweitert

### Achtsamkeit, organisational

#### Antizipation von Unerwartetem

##### Sensibilität für betriebliche Abläufe

Frage 137	Team 1	3,2	
	Team 2	3,6	
Frage 138	Team 1	2,7	
	Team 2	2,9	
Frage 18	Team 1	2,7	
	Team 2	2,9	
Frage 26	Team 1	3,1	<b>2,9</b>
	Team 2	3,6	<b>3,3</b>

##### Konzentration auf Fehler

Frage 139	Team 1	3,3	
	Team 2	3,6	
Frage 12	Team 1	2,2	
	Team 2	3,1	
Frage 21	Team 1	2,5	
	Team 2	3,1	
Frage 47	Team 1	2,4	
	Team 2	3	
Frage 48	Team 1	2,8	
	Team 2	2,9	
Frage 49	Team 1	2,2	
	Team 2	1,9	
Frage 115	Team 1	2,7	<b>2,6</b>
	Team 2	2,8	<b>2,9</b>

##### Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen

Frage 140	Team 1	2,6	
	Team 2	2,8	
Frage 46	Team 1	2,4	<b>2,5</b>
	Team 2	2,8	<b>2,8</b>

#### Reaktion auf Unerwartetes

##### Streben nach Flexibilität

Frage 141	Team 1	3,4	
	Team 2	3	
Frage 142	Team 1	2,8	<b>3,1</b>
	Team 2	3,3	<b>3,2</b>

##### Respekt vor fachlicher Kompetenz

Frage 143	Team 1	<b>2,6</b>	
	Team 2	<b>3,4</b>	

##### personelle Redundanz

Frage 144	Team 1	<b>2,1</b>	
	Team 2	<b>2,2</b>	

Gesamt-Mittelwert/Team 1: **2,6**

Gesamt-Mittelwert/Team 2: **3,0**

## Anhang VIIb - Teamübergreifende-Auswertung-Achtsamkeit, erweitert

### Achtsamkeit, individuell

#### Antizipation von Unerwartetem

Sensibilität für betriebliche Abläufe

Frage 145	Team 1	<b>3</b>	
	Team 2	<b>3</b>	

Konzentration auf Fehler

Frage 146	Team 1	<b>3,1</b>	
	Team 2	<b>3,1</b>	

Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen

Frage 147	Team 1	<b>3,1</b>	
	Team 2	<b>2,6</b>	

#### Reaktion auf Unerwartetes

Streben nach Flexibilität

Frage 148	Team 1	3,2	
	Team 2	3,1	
Frage 149	Team 1	3,4	<b>3,3</b>
	Team 2	3,4	<b>3,3</b>

Respekt vor fachlicher Kompetenz

Frage 150	Team 1	<b>3,5</b>	
	Team 2	<b>3,4</b>	

#### Selbsteinschätzungsfähigkeit

Kenntnis der eigenen Grenzen

Frage 151	Team 1	1,7	
	Team 2	1,7	
Frage 11	Team 1	2,8	<b>2,3</b>
	Team 2	2,9	<b>2,3</b>

#### Führung

Assertiveness

Frage 152	Team 1	<b>3</b>	
	Team 2	<b>3,1</b>	

Gesamt-Mittelwert/Team 1: **3,0**

Gesamt-Mittelwert/Team 2: **2,7**

- Frage Nr. 1 Die Teamziele sind klar definiert und eindeutig (z. B. Quantität, Qualität, Kosten, Markt, Produktziele).
- Frage Nr. 2 Die gemeinsamen Ziele werden von jedem Teammitglied getragen.
- Frage Nr. 3 Die Prioritäten der Arbeitsaufgaben sind klar, auch bei hohem Arbeitspensum.
- Frage Nr. 4 Die Ziele sind herausfordernd und spornen zu einem Höchstmaß an Einsatz an.
- Frage Nr. 5 Die Teamleistung spiegelt sich vollständig in messbaren Kriterien wider (z. B. Termine, Aufwand).
- Frage Nr. 6 Es gibt für jeden genügend finanzieller als auch nichtfinanzieller Anreiz, sich für die Teamziele einzusetzen.
- Frage Nr. 7 Das Team erhält regelmäßig nachvollziehbare Rückmeldungen über die gemeinsame Leistung.
- Frage Nr. 8 Die Leistungen des Teams sind ausgezeichnet.
- Frage Nr. 9 Jeder im Team ist ernsthaft am Erfolg interessiert und setzt sich mit vollem Engagement dafür ein.
- Frage Nr. 10 Es kommt vor, dass sich einzelne Teammitglieder vor der Übernahme persönlicher Verantwortung drücken.
- Frage Nr. 11 Die Teammitglieder erkennen die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit und machen dies rechtzeitig deutlich.
- Frage Nr. 12 Die Teammitglieder erkennen erbrachte Leistungen gegenseitig an und machen sich auf Fehler bei ihrer Arbeit aufmerksam.
- Frage Nr. 13 Das Team sieht sich geschlossen in der Verantwortung. Dies gilt auch bei Misserfolgen.
- Frage Nr. 14 Jeder bietet von sich aus den anderen im Team Unterstützung an.
- Frage Nr. 15 Durch meine Anstrengungen kann ich die Teamleistung deutlich beeinflussen.
- Frage Nr. 16 Ich arbeite sehr gern in diesem Team, denn die Arbeit motiviert und macht Spaß.
- Frage Nr. 17 Die Teambesprechungen verlaufen effektiv.
- Frage Nr. 18 Alle geben wichtige Informationen von sich aus an die anderen Teammitglieder weiter.
- Frage Nr. 19 Zurückhaltende Teammitglieder werden ermutigt, ihre Meinung zu äußern.
- Frage Nr. 20 Das Teamklima erlaubt es, auch abweichende und unpopuläre Ansichten frei zu äußern.
- Frage Nr. 21 Fehler werden nicht verheimlicht, sondern offen angesprochen.
- Frage Nr. 22 Konflikte und Probleme werden offen angesprochen. Es wird nicht hinter dem Rücken anderer geredet.
- Frage Nr. 23 Konflikte werden konstruktiv und in angemessener Zeit ausgetragen.

- Frage Nr. 24 Kritik wird konstruktiv geübt. Sie wird als Unterstützung empfunden und angenommen.
- Frage Nr. 25 Der Teamleiter geht differenziert auf Fähigkeiten und Engagement der einzelnen Teammitglieder ein.
- Frage Nr. 26 Die Teammitglieder werden über alle Belange, die das Team betreffen, vom Teamleiter regelmäßig auf dem Laufenden gehalten.
- Frage Nr. 28 Der Teamleiter vertritt die Interessen des Teams zur vollen Zufriedenheit der Teammitglieder wirksam nach außen.
- Frage Nr. 29 Der Teamleiter versucht gelegentlich, eigene Versäumnisse auf andere im Team abzuwälzen.
- Frage Nr. 30 Bei der Rückmeldung durch den Teamleiter stehen Anerkennung und Kritik in einem ausgewogenen Verhältnis.
- Frage Nr. 31 Konflikte im Team werden vom Teamleiter direkt angesprochen und nicht dem Selbstlauf überlassen.
- Frage Nr. 32 Der Teamleiter fördert in vorbildlicher Weise den Zusammenhalt im Team.
- Frage Nr. 33 Der Teamleiter trifft wichtige Entscheidungen, von denen Teammitglieder betroffen sind, nicht im Alleingang.
- Frage Nr. 34 Teambesprechungen werden sorgfältig vorbereitet. Inhalte, Ziele und Ablauf sind klar.
- Frage Nr. 35 Die Vertretung von Teammitgliedern, z. B. bei Urlaub und Krankheit, ist eindeutig geklärt.
- Frage Nr. 36 Der Informationsaustausch zwischen den einzelnen Teammitgliedern ist so geregelt, dass eine optimale Aufgabenerledigung möglich ist.
- Frage Nr. 37 Das Team sichert eine gute Arbeitsqualität durch Einbindung von Fachexperten und gegenseitige Kontrolle.
- Frage Nr. 38 Die Aufgaben der einzelnen Teammitglieder sind eindeutig geklärt. Jeder weiß genau, was er zu tun hat.
- Frage Nr. 39 Alle kennen neben ihren eigenen Aufgaben auch die der anderen Teammitglieder. Die Schnittstellen sind geklärt.
- Frage Nr. 40 Bevor sich das Team für eine Lösung entscheidet, werden erst mehrere Alternativen gegeneinander abgewogen.
- Frage Nr. 41 Die gemeinsame Arbeit wird manchmal nicht genügend koordiniert und geplant.
- Frage Nr. 42 Die Teammitglieder tauschen sich regelmäßig darüber aus, hinsichtlich welcher Kompetenzen Entwicklungsbedarf besteht.
- Frage Nr. 43 Zur Qualifizierung der Teammitglieder werden klare Ziele formuliert und Lernaktivitäten genau geplant.

- Frage Nr. 44 Vorschläge des Teams bzw. Teamleiters zu gewünschten Qualifizierungsinhalten bzw. -maßnahmen werden von höheren Ebenen berücksichtigt.
- Frage Nr. 45 Um die Kompetenzen der Teammitglieder zu erweitern, überträgt ihnen der Teamleiter neue Aufgaben.
- Frage Nr. 46 Die Arbeit im Team wird in größeren Abständen immer wieder in Frage gestellt und überdacht, um Verbesserungen zu erreichen.
- Frage Nr. 47 Das Team setzt sich mit möglichen Ursachen von Fehlern intensiv auseinander.
- Frage Nr. 48 Beschlossene Vorgehensweisen zur Vermeidung aufgetretener Fehler werden zeitnah in die Tat umgesetzt.
- Frage Nr. 49 Fehlerwissen wird in der Organisation ausreichend dokumentiert und ist für das Team jederzeit offen zugänglich.
- Frage Nr. 50 Die zur Verfügung stehenden Mittel und Ressourcen (personelle, technische, finanzielle) sind den Aufgaben des Teams angemessen.
- Frage Nr. 51 Die Zusammensetzung des Teams zeichnet sich durch hohe Beständigkeit aus und ermöglicht eine kontinuierliche Zusammenarbeit.
- Frage Nr. 52 Das Team erhält genügend Unterstützung aus anderen Abteilungen.
- Frage Nr. 53 Die Freiräume und Entscheidungsbefugnisse des Teams sind den Aufgaben vollkommen angemessen.
- Frage Nr. 54 Dem Team bzw. Teamleiter ist es möglich, Einfluss auf Entscheidungen übergeordneter Ebenen zu nehmen.
- Frage Nr. 55 Das Verhältnis zu anderen Bereichen und Teams ist offen und kooperativ.
- Frage Nr. 56 Das Team erhält ausreichend Anerkennung und genügend Rückendeckung durch übergeordnete Ebenen.
- Frage Nr. 115 Um aufgetretene Fehler zukünftig zu vermeiden, erarbeitet das Team neue Vorgehensweisen und plant genau deren Umsetzung.

- Frage Nr. 137 Die Teamleitung informiert regelmäßig über Abläufe und Veränderungen, die Einfluss auf die Teamarbeit haben.
- Frage Nr. 138 Rückmeldungen über fehlerhafte Abläufe werden in Teambesprechungen bzw. mit dem Teamleiter frühzeitig und offen besprochen.
- Frage Nr. 139 Wenn ich im Team oder dem Teamleiter Zwischenfälle oder Fehler mitteile, ist das ausdrücklich erwünscht und ich muss nicht mit negativen Konsequenzen rechnen.
- Frage Nr. 140 Wir streben als Team danach, den Status quo immer wieder in Frage zu stellen.
- Frage Nr. 141 Das Team kann in unerwarteten Situationen stets rasch und flexibel reagieren.
- Frage Nr. 142 Es besteht großes Interesse daran, Kompetenz und Handlungsrepertoire der Mitarbeiter zu erweitern.
- Frage Nr. 143 In komplexen oder kritischen Situationen werden die Entscheidungen von dem am besten dafür qualifizierten Mitarbeiter vor Ort getroffen und unabhängig von der Stellung in der Hierarchie.
- Frage Nr. 144 Auch in unvorhergesehenen Situationen steht dem Team genügend Personal zur Verfügung, um in dieser Situation die Arbeit sicher ausführen zu können.
- Frage Nr. 145 Ich kann in meine Arbeit sowohl vielfältige, individuelle Erfahrungen als auch kritische Einschätzungen einbringen.
- Frage Nr. 146 Ich mache keine Fehler.
- Frage Nr. 147 Durch regelmäßige Jobrotationen kann ich meine Arbeit so umfassend wie möglich verstehen.
- Frage Nr. 148 Ich bin gründlich genug ausgebildet und eingearbeitet, um meine Arbeit qualitätsgerecht durchführen zu können.
- Frage Nr. 149 Bei der Planung und Vorbereitung meiner Arbeit stelle ich mich mental auf den schwierigsten Fall ein.
- Frage Nr. 150 Ich bin jederzeit dazu in der Lage, auch auf unerwartete Situationen flexibel zu reagieren und auch improvisieren zu können.
- Frage Nr. 151 Auch wenn ich übermüdet bin, bin ich in der Lage, in Notfallsituationen effektiv zu handeln.
- Frage Nr. 152 Ich kann Entscheidungen auch von Erfahreneren immer offen hinterfragen.



Fragen	trifft gar nicht zu	trifft weniger zu	trifft eher zu	trifft völlig zu
1. Die Teamleitung informiert regelmäßig über Abläufe und Veränderungen, die Einfluss auf die Teamarbeit haben.	○	○	○	○
2. Rückmeldungen über fehlerhafte Abläufe werden in Teambesprechungen bzw. mit dem Teamleiter frühzeitig und offen besprochen.	○	○	○	○
3. Wenn ich im Team oder dem Teamleiter Zwischenfälle oder Fehler mitteile, ist das ausdrücklich erwünscht und ich muss nicht mit negativen Konsequenzen rechnen.	○	○	○	○
4. Wir streben als Team danach, den Status quo immer wieder in Frage zu stellen.	○	○	○	○
5. Das Team kann in unerwarteten Situationen stets rasch und flexibel reagieren.	○	○	○	○
6. Es besteht großes Interesse daran, Kompetenz und Handlungsrepertoire der Mitarbeiter zu erweitern.	○	○	○	○
7. In komplexen oder kritischen Situationen werden die Entscheidungen von dem am besten dafür qualifizierten Mitarbeiter vor Ort getroffen und unabhängig von der Stellung in der Hierarchie.	○	○	○	○
8. Auch in unvorhergesehenen Situationen steht dem Team genügend Personal zur Verfügung, um in dieser Situation die Arbeit sicher ausführen zu können.	○	○	○	○
9. Ich kann in meine Arbeit sowohl vielfältige, individuelle Erfahrungen als auch kritische Einschätzungen einbringen.	○	○	○	○
10. Ich mache keine Fehler.	○	○	○	○
11. Durch regelmäßige Jobrotationen kann ich meine Arbeit so umfassend wie möglich verstehen.	○	○	○	○
12. Ich bin gründlich genug ausgebildet und eingearbeitet, um meine Arbeit qualitätsgerecht durchführen zu können.	○	○	○	○
13. Bei der Planung und Vorbereitung meiner Arbeit stelle ich mich mental auf den schwierigsten Fall ein.	○	○	○	○
14. Ich bin jederzeit dazu in der Lage, auch auf unerwartete Situationen flexibel zu reagieren und auch improvisieren zu können.	○	○	○	○
15. Auch wenn ich übermüdet bin, bin ich in der Lage, in Notfallsituationen effektiv zu handeln.	○	○	○	○
16. Ich kann Entscheidungen auch von Erfahreneren immer offen hinterfragen.	○	○	○	○