

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Sonderdruck

Team Management System

Ausgewogen zum Dream-Team



Was macht aus einem Team ein Dream-Team? Welche Funktionen müssen Teammitglieder übernehmen? Und wie sind einzelne Aufgaben zu verteilen, damit alle motiviert am Erfolg arbeiten können? Antworten liefert das Team Management System TMS. Teamtrainer Hartmut Wagner gibt Einblick in den Werkzeugkoffer für Teamarbeit.



Klaus P. Medicus
Spicherenstrasse 14
D - 81667 München
Tel: + 49/ 89/ 48 99 72 15
www.compass-team.com

Ausgewogen zum

Team Management System



Jährliche Klausurtagung eines Trainingsinstituts: Die Mitarbeiter sind mit ihrem wirtschaftlichen Erfolg unzufrieden. Sechs Kollegen sind daher zusammengekommen, um sich dem Thema „Wie akquirieren wir erfolgreich Kunden?“ zu widmen. Wohlühl-Atmosphäre. Im durchsonnten Garten einer Kollegin kommt ein Brainstorming in Gang, bald finden sich mehr als 50 Ideen auf der Pinwand. Der externe Moderator des Workshops regt an: „Was sind die besten Ideen? Wie

wählen Sie die aus?“ Entgeisterte Blicke: „So viele gute Ideen – das müssen wir erst mal feiern, morgen ist auch noch ein Tag.“ Am nächsten Morgen ist die Stimmung gut, effizientes Weiterarbeiten scheint angesagt. Der Moderator wagt einen neuen Vorstoß. „Die drei bes-

ten Ideen vom Vortag?“ Reaktion: „Schnee von gestern – wir haben heute neue tolle Ideen auf Lager!“

Lauter kreative Köpfe – ein Spitzenteam? Keineswegs! Ideen stehen zwar am Anfang einer jeden Veränderung. Doch die Trainer begeistern sich für gar nichts anderes mehr. In ihr

Dream-Team

Was macht aus einem Team ein Dream-Team? Welche Funktionen müssen Teammitglieder übernehmen? Und wie sind einzelne Aufgaben zu verteilen, damit alle motiviert am Erfolg arbeiten können? Antworten liefert das Team Management System TMS. Teamtrainer Hartmut Wagner gibt Einblick in den Werkzeugkoffer für Teamarbeit.

Je heterogener das Team und seine Aufgaben, desto größer ist die Chance, dass aus dem Team ein Dream-Team wird.

Die neun Arbeitsfunktionen

Doch welche Arbeitsfelder müssen Teams im Einzelnen besetzen? Wie sollten Teams zusammengesetzt sein? Und wie ist die Arbeit im Team zu verteilen, damit Erfolg entsteht? Antworten liefert das Team Management System (TMS), ein von den Managementexperten Charles Margerison und Dick McCann entwickeltes Instrumentarium zur Analyse von Teams und zur Förderung der Teamarbeit. Die beiden Teamforscher fanden in zahlreichen Interviews mit Führungskräften heraus, dass Mitglieder von Success Teams auf ausgewogene Art und Weise neun zentrale Arbeitsfunktionen wahrnehmen. Zu diesen zählen das

- **Beraten:** Informationen beschaffen und weitergeben
- **Innovieren:** Neue Ideen hervorbringen und damit experimentieren

- **Promoten:** neue Möglichkeiten erkunden und andere davon überzeugen
- **Entwickeln:** neue Ideen auswählen und entwickeln
- **Organisieren:** praktikable Arbeitsweisen planen und festlegen
- **Umsetzen:** Produkte und Dienstleistungen erstellen
- **Überwachen:** Systeme und Ergebnisse auf Qualität kontrollieren und prüfen
- **Stabilisieren:** Standards und Werte aufrechterhalten und sichern
- **Verbinden:** Alle Bereiche miteinander vernetzen

Diese Bereiche stellen die Forscher in einem Modell dar, dem so genannten Rad der Arbeitsfunktionen (siehe Abb. 1, S. 4). In der Praxis erfolgreicher Teams zeigt sich, dass effektive Arbeitsprozesse meist mit der Informationssammlung beginnen und sich dann in der Regel im Uhrzeigersinn rund ums Rad bewegen, wobei die Gewichtung der einzelnen Arbeitsfunktionen je nach Aufga-

be und Branche variiert. Wird jedoch einer der Arbeitsbereiche völlig aus dem Blick verloren, entsteht eine Effizienzlücke.

Ein Leitungsteam in einem produzierenden Unternehmen wird seinen Schwerpunkt zum Beispiel auf das Organisieren, Umsetzen und Überwachen der Güterproduktion legen. Allerdings darf es den Bereich der Informationsbeschaffung – also die Marktbeobachtung und -analyse – und des Innovierens nicht komplett ausblenden. Denn dann verschläft es den Wandel des Marktes. Werden die branchentypischen Gewichtungen den Schwerpunkten entsprechend wahrgenommen, ohne dass einzelne Arbeitsbereiche verwaissen, arbeitet das Team im Hinblick auf die Arbeitsanforderung „ausgewogen“.

Der Dreh- und Angelpunkt eines jeden erfolgreichen Teamprozesses ist die zentrale Funktion des Verbindens. Mindestens einer im Team – meistens der Teammanager – muss alle Bereiche im Auge behalten, sie miteinander vernetzen und den Teammitgliedern entsprechende Impulse geben. Einen ausgezeichneten Verlinker hatte zum Beispiel Hewlett-Packard in seinen Reihen: Der erfahrene Teamleiter führte sein Team in effektiven, maximal 30 Minuten dauernden Meetings systematisch rund ums Rad. Er beteiligte es intensiv an der Entwicklung neuer Produkte, der Prozess- und Teamoptimierung, indem er das Rad als Checkliste für seine Frageimpulse nutzte: Welche Infos brauchen wir noch? Gibt es neue Ideen? Welche setzen wir um? Wie sieht der Prototyp aus? Wie organisieren wir das

Foto: Premiant, P. Aushing

kreatives Potenzial verliert, denken sie nicht ans Ausarbeiten und Umsetzen ihrer Vorschläge. So ist sich das Team zwar einig und versteht sich gut – doch alle Ideen verpuffen. Gute Ergebnisse kann ein Team indes nur hervorbringen, wenn seine Mitglieder ganz verschiedene Aufgaben wahrnehmen.

Ganze? Welche Abteilung erstellt bis wann das Produkt? Wie sichern wir die Qualität? Wie halten wir unser Team in gutem Zustand?

Die acht Teamrollen der Mitarbeiter

Die Umsetzung gelingt nur dann reibungslos, wenn jede Arbeitsfunktion mit den richtigen Mitarbeitern besetzt ist. Dabei reicht es für optimalen Teamerfolg nicht aus, dass die Teammitglieder die Befähigung haben, bestimmte Funktionen wahrzunehmen: Um ein Success-Team zu bilden, müssen sie in ihrem Bereich nicht nur gut, sondern auch gern tätig sein. Die Mitarbeiter sollten sich in ihrem Aufgabenfeld regelrecht beheimatet fühlen, so dass sie „intrinsisch“ für die dort anfallenden Arbeiten

motiviert sind. In Erfolgsteams befinden sich also Personen, die die von Margerison und McCann ausgemachten Arbeitsfunktionen mit Leib und Seele wahrnehmen. Das heißt, sie verstehen sich als informierte Berater, kreative Innovatoren, entdeckende Promoter, auswählende Entwickler usw. (vgl. Kasten, Seite 4).

Um alle Teamrollen abzudecken, braucht es keinesfalls so viele Personen wie Teamrollen. Als Margerison und McCann

die bevorzugten Verhaltensweisen und Merkmale – die so genannten Arbeitspräferenzen – untersuchten, fanden sie heraus, dass Teammitglieder in der Regel gleich für drei Teamrollen Präferenzen zeigen: Meist haben sie zwar eine klare Hauptpräferenz, darüber hinaus besitzen sie aber noch Nebenpräferenzen für zwei verwandte Teamrollen. Diese liegen auf dem von den Forschern entwickelten Modell der Arbeitspräferenzen (vgl. Abb. 2, S. 4) meist rechts und links neben der Hauptrolle, also in benachbarten Funktionsbereichen.

Ergänzen sich die Teammitglieder mit ihren jeweiligen drei Arbeitspräferenzen so, dass im Bedarfsfall die Energie aller Teamrollen präsent ist, und kooperieren sie zudem sehr gut, dann kann schon aus drei Personen ein regelrechtes Dreamteam entstehen. Oft bilden sogar nur zwei Personen, die sich in ihren Präferenzen diametral gegenüberstehen, eine Basis für be-

Die acht Teamrollen

Spitzenteams zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Mitarbeiter solche Jobs ausführen, die haargenau ihrer Rolle entsprechen. Acht Teamrollen, die in jedem Team besetzt sein sollten, haben die TMS-Entwickler ausgemacht:

■ **Informierter Berater:** Der informierte Berater fühlt sich sicher, wenn alle notwendigen Informationen über die Aufgabe, den Kunden und die Marktchancen auf dem Tisch liegen. Er vermittelt die Daten gern auf verständliche Weise weiter, damit andere sie nutzen können. Meist besitzt er Geduld und Ausdauer und vertagt eine Entscheidung lieber so lange, bis er möglichst viel dazu in Erfahrung gebracht hat.

■ **Kreativer Innovator:** Der kreative Innovator denkt in die Zukunft, experimentiert gern mit neuen Ideen und stellt bestehende Arbeitsabläufe in Frage: „Wie könnten wir das noch ganz anders und besser machen?“ Typen wie er neigen zur Unabhängigkeit und möchten

ihre Ideen oft ohne Rücksicht auf bestehende Systeme und Methoden vorantreiben.

■ **Entdeckender Promoter:** Entdeckende Promoter verstehen es hervorragend, Ideen aufzugreifen und andere Leute davon zu begeistern. Sie können gut neue Kontakte knüpfen und Informationsquellen erschließen. Mit ihrer Kontaktfähigkeit und ihrem Blick für das große Ganze verhelfen sie Ideen zum Durchbruch.

■ **Auswählender Entwickler:** Eher nüchtern und analytisch sucht der auswählende Entwickler Mittel und Wege, die besten Ideen in die Tat umzusetzen. Er führt gern Marktstudien durch und prüft mit Vorliebe alles auf Brauchbarkeit, Finanzierbarkeit und Umsetzbarkeit.

■ **Zielstrebigem Organisator:** Zielstrebige Organisatoren sind Menschen, die etwas vollbringen wollen. Wenn sie von einer Idee überzeugt sind, schaffen sie die Rahmenbedingungen für die Umsetzung. Sie setzen klare Ziele und drängen auf die Einhaltung von Terminen.



Abb. 1: Das Rad der Arbeitsfunktionen (Managementkreis)



Abb. 2: Das Modell der Arbeitspräferenzen (Teamrollenrad)

■ **Systematischer Umsetzer:** Der systematische Umsetzer konzentriert sich darauf, ein Produkt nach vorgegebenem Standard zu erbringen. Er arbeitet gern auf systematische Weise nach festgelegten Verfahren und hält seine Aufgaben für erfüllt, wenn die Quoten und Pläne erreicht sind.

■ **Kontrollierender Überwacher:** Die Qualität zu sichern, Zahlen und Fakten zu prüfen, Fehler mit Prüfsystemen aufzufindig zu machen und zu beheben – das ist das Feld, in dem

der kontrollierende Überwacher das Team am liebsten unterstützt. Er ist ebenso sorgfältig wie exakt und kann sich lange auf eine spezifische Aufgabe konzentrieren.

■ **Unterstützender Stabilisator:** Der unterstützende Stabilisator ist die „Mutter der Kompanie“. Er sorgt gerne dafür, dass Infrastruktur und Chemie im Team stimmen, die Mitglieder sich entfalten und Teamerfolge gefeiert werden. Meist hat er eine klare Vorstellung davon, wie das Team geführt werden sollte und lässt sich von seinen eigenen Werten leiten.

achtlichen Erfolg. Ein Beispiel bilden die Brüder Roy und Walt Disney. Ohne den weniger bekannten Roy Disney, der sich in der frühen Phase um die Finanzierbarkeit und Organisation der Filmideen seines kreativen Bruders Walt gekümmert hatte, wären die faszinierenden Filme „Fantasia“ und „Bambi“ nicht entstanden.

Arbeitsverteilung nach Präferenzen

Eine besondere Herausforderung des Teamleiters ist es, die Rollenpräferenzen der Mitarbeiter zu erkennen und anfallende Arbeit nicht nur nach Fachkompetenzen zu verteilen, sondern auch nach den jeweiligen Talenten und Vorlieben der Teamarbeiter zu gehen. Eine Hilfe hierbei wollen die TMS-Fragebögen zur Ermittlung der Arbeitspräferenzen und der Arbeitsfunktionen bieten – die beiden Hauptinstrumente aus dem von Margerison und McCann entwickelten Team Management System.

Das „Team Management Profil“ beschreibt in Auswertung von 60 Fragen, die der Mitarbeiter beantworten muss, das bevorzugte Arbeitsverhalten des Getesteten, seine Teamkompetenzen sowie seine Art, auf andere zuzugehen und Entscheidungen zu fällen. Auf diese Weise liefert es in einem 12 bis 14 Seiten langen Bericht ein persönliches Profil des Mitarbeiters bei seiner Arbeit. Das „Profil der Arbeitsfunktionen“ ergänzt dieses Instrument: Mit 64 Fragen zum Aufgabenfeld werden die Anforderungen ermittelt, die eine bestimmte Tätigkeit an den Ausführenden stellt. Ein computergestützter Abgleich der beiden Profile zeigt, inwiefern der getestete Mitarbeiter für die in Frage stehende Aufgabe geeignet ist. Die Softwareauswertung legt offen,

Spitzenteams ihr Erfolgsgeheimnis zu entlocken war die Antriebsfeder für Charles Margerison und Dick McCann. Der Engländer und der Australier, beides international tätige Managementexperten, starteten vor 20 Jahren an der Queensland Universität in Brisbane/Australien eine empirische Teamerfolgsvorschung mit dem Ziel, Best-Practice-Strategien erfolgreicher Teams herauszufiltern. Von Anfang an galt ihr zentrales Interesse der Frage, ob es Erfolgsmodelle für Teams gibt, die Messlatten und Maßstäbe für effiziente Teamentwicklung liefern.

Nicht professoral am grünen Tisch, sondern in Interviews und Feldforschungen on the

Entstehung des TMS

job machten sich die beiden an ihre Team-Analysen. Sie beobachteten und befragten im Jahr 1987 zunächst Führungsteams bei Hewlett Packard in Palo Alto und Los Angeles, bei Australian Airlines (heute Quantas Airlines) in Melbourne und bei BP Exploration in London, wo sie damals als Unternehmensberater bzw. Manager tätig waren. Nach und nach untersuchten sie mehr als 3.000 Teams.

Nach fünfjähriger Arbeit kristallisierten sich die wesentlichen Erfolgsmuster heraus. Die Forscher stellten fest, dass drei wesentliche Faktoren bei fast allen erfolgreichen Teams vorliegen und bei erfolglosen Teams fehlen:

- Ausgewogenheit im Wahrnehmen verschiedener Arbeitsfunktionen (Tasks)
- Ausgewogenheit in der Zusammensetzung der Teams (People)
- Ausgewogenheit im Einsatz verbindender Elemente, so genannter Linking Skills, zwischen den Arbeitsfunktionen und Teammitgliedern (Process)

Damit Personalentwickler und Teammanager diese Elemente in Teams implementieren können, entwickelten Margerison und McCann das Team Management System (TMS). Bis heute haben nach Angaben der Entwickler 700.000 Menschen in 80 Ländern verschiedene Instrumente des Systems genutzt. Von 75.000 Personen wurden die ausgewerteten Daten gesammelt.

wo der Kandidat noch Defizite hat und gibt Empfehlungen für seine Weiterbildung und Förderung.

Neben der Aufgabenverteilung nach Präferenzen sollen diese Instrumente dazu dienen, „blinde Flecken“ im Team aufzuspüren und zu beheben. Mit Hilfe der Fragebögen kann der Teamleiter ermitteln, ob einzelne Teamrollen von niemandem wahrgenommen werden, weil sich vielleicht alle Mitglieder in derselben oder in sehr ähnlichen Rollen verwirklichen – so wie das Trainerteam auf seiner Jahrestagung im durchsonnten Garten der Kollegin.

Blinde Flecken besetzen

Je mehr blinde Flecken ein Team hat, desto unangewogener ist es. Wenn nur drei bis vier Bereiche ungedeckt sind, ist bereits Gefahr im Verzug – je wichtiger diese Tätigkeitsfelder für den Erfolg des Teams, umso gravierender. Manager mit Teamverantwortung müssen dann schnell handeln, eventuell Aufgaben umverteilen oder Stellen neu besetzen.

Ein Problem besteht, wenn Teammitglieder nicht einfach ausgewechselt werden können und jeder im Team bereits die Rolle ausübt, die ihm am besten liegt. In diesem Fall gilt es, Akti-

onspläne zu entwickeln und Mitarbeiter auch mit anderen, ihnen weniger gewohnten Bereichen vertraut zu machen. Für ein Team, in dem sich lauter Controller und Organisatoren tummeln, empfiehlt es sich zum Beispiel, einen Kreativitäts-Workshop zu veranstalten. Ein externer Berater kann hier mit der Gruppe anhand von Kreativitätstechniken neue Ideen und Lösungen entwickeln. Oder es kann ein interner „Think Tank“ für ein halbes Jahr an das Team andockt und immer dann hinzugezogen werden, wenn die Ideen ausgehen.

Oft sind Teams schnell bereit, selbst nach Lösungen zu suchen, wenn sie sich mit ihren blinden Flecken auf dem Rad konfrontiert sehen. So kommt es vor, dass Teammitglieder, die Präferenzen im Grenzbereich der blinden Flecken haben, anbieten, sich für eine Weile in die Lücke hineinzustrecken – auch, um dort etwas zu lernen und sich beruflich weiterzuentwickeln.

Führen, Kräftebündeln und Vernetzen

Ob ein Team von vornherein ausgewogen arbeitet oder erst dazu gebracht werden muss – das Führen des Teams ist immer eine anspruchsvolle und zentrale Aufgabe. Ausgewogene Teams zu führen, das bedeutet: das vielfältige Potenzial

Instrumente des Team Management Systems

Foto: Digital Vision



Wie setzt man ein leistungsfähiges Team zusammen? Und wie kann man bestehende Teams noch erfolgreicher machen? Antworten und Hilfen wollen Charles Margerison und Dick McCann mit dem Team Management System (TMS) geben: Der von ihnen entwickelte Werkzeugkoffer enthält verschiedene Tools zur Verbesserung von Teamarbeit. Drei Instrumente können im deutschsprachigen Raum genutzt werden:

Das Team Management Profil (TMP)

Das Team Management Profil ist eine rein auf das Arbeitsverhalten ausgerichtete Persönlichkeitsanalyse. Ein Fragebogen mit 60 Items ermittelt, welche Arbeitspräferenzen ein Teammitglied besitzt. Dabei wird auf je einer Skala von 0 bis 30 gemessen, wie sich der Mitarbeiter bei der Arbeit anderen gegenüber verhält (extrovertiert oder introvertiert), wie er Informationen sammelt und nutzt (praktisch oder kreativ), wie er Entscheidungen fällt (analytisch oder auf Überzeugungen begründet) und wie er seine Arbeit organisiert (strukturiert oder flexibel). Für jede dieser vier Dimensionen sind 15 Fragen zu beantworten: Pro Frage muss sich der Mitarbeiter zwischen zwei Aussagen entscheiden – Beispiel: „Ich bevorzuge Möglichkeiten“ versus „Ich ziehe Realitäten vor“ – und seine Entscheidung gewichten. Dazu kann er zwischen vier möglichen Wertungskombinationen wählen.

Aus den daraus resultierenden Skalenwerten errechnet eine Software, wie der Mitarbeiter von seinen Präferenzen her zu den verschiedenen Teamrollen steht, die Margerison und McCann in zahlreichen Führungskräfte-Interviews ausgemacht haben (vgl. Kasten, S. 4).

Ein 12 bis 14 Seiten langer, computererstellter Feedback-Report gibt Aufschluss über seine drei wichtigsten Teamrollen. Geschildert wird, welche Aufgaben der Testkandidat bevorzugt, welche Teamkompetenzen und Führungsqualitäten er besitzt und wie er Entscheidungen fällt. Damit die Ergebnisse besser eingeordnet und beurteilt werden können, führt der Report zum Vergleich die Skalenwerte einiger anderer Personengruppen auf. Für die Vergleichsstichproben kann eine Auswahl aus 80 verschiedenen so genannten Normdaten-Bereichen getroffen werden – z.B. aus bestimmten Berufsgruppen, Management-Ebenen und Branchen. Hierzu liegen Daten von 75.000 Personen vor.

Das rückgemeldete Profil zählt zu einem von 208 Profilvarianten, die Margerison und McCann unterscheiden: Jeder Mitarbeiter lässt sich den Forschern zufolge von einem der 208 Profile „individuell“ erfassen. Grundlage von Fragebogen und Auswertung ist die für die Arbeitswelt weiterentwickelte Typologie des Schweizer Psychologen Carl Gustav Jung. Die Reliabilität des Tests beträgt nach Angaben der Entwickler 0,8 und mehr, die Validität liegt bei mindestens 0,6.

Anwendungsgebiete: Personaler und Teammanager sollen mit dem TMP erkennen können, welche Rollen im Team über- oder unterbesetzt sind und die Informationen nutzen, um – gegebenenfalls mit Hilfe des TMP – die richtigen Mitarbeiter zu rekrutieren, Teammitgliedern die von ihnen präferierten Aufgaben zu übertragen

oder sie so zu entwickeln, dass sie eine neue Rolle übernehmen können. In Teams soll die gegenseitige Kenntnis der Profile die Zusammenarbeit erleichtern. Weitere Anwendungsfelder: Laufbahnplanungen, Teambesprechungen, Coaching.

Das Profil der Arbeitsfunktionen (PAF)

Das TMP wird ergänzt durch das Profil der Arbeitsfunktionen: Die 16 bis 18 Seiten umfassende Computerauswertung beschreibt, welche Anforderungen eine Aufgabe oder ein Arbeitsplatz an den Mitarbeiter stellt. Für die Analyse sind vom Stelleninhaber oder auch von mehreren Personen, z.B. dem Teamleiter und Kollegen, 64 Fragen zu beantworten. Beispielsweise ist anzugeben, ob es für die Aufgabe entscheidend ist, „andere zur Verantwortung zu ziehen“. Bei positiver Antwort ist das Ausmaß der Bedeutung auf einer Skala von eins bis vier anzukreuzen.

Die Auswertung zeigt an, inwiefern die acht verschiedenen Arbeitsfunktionen – Beraten, Innovieren, Promoten, Entwickeln, Organisieren, Umsetzen, Überwachen, Stabilisieren – für die betrachtete Tätigkeit relevant sind. Dazu wird eine Rangliste erstellt. Per Software kann das Ergebnis mit den Arbeitspräferenzen des Teammitglieds abgeglichen werden. Das PAF beschreibt dann den Grad der Übereinstimmung von Funktionen und Präferenzen und stellt diesen tabellarisch dar. Zudem werden Empfehlungen für die berufliche Fortbildung gegeben.

Der Quotient für Obstacles and Opportunities (QO2)

Ob Mitarbeiter ihre Energie stärker auf Probleme und Widerstände lenken oder auf Chancen, misst der QO2. Der ab Mitte des Jahres 2001 erhältliche Fragebogen ermittelt in 50 Fragen, wie die Chancen-Probleme-Balance des Einzelnen zu seinen Aufgaben und Arbeitsbereichen im Team passt.



Klaus P. Medicus
Spicherenstrasse 14
D - 81667 München
Tel: + 49/ 89/ 48 99 72 15
www.compass-team.com

der Mitarbeiter im Team kennen, verstehen sowie ziel- und aufgabenorientiert managen, integrieren und bündeln.

Gute „Verbinder“ und „Kräftebündler“ machen ihr Team erfolgreich, indem sie Ziele und hohe Qualitätsstandards vereinbaren, Aufgaben und Arbeit nach Kompetenz und Präferenz verteilen, die Entwicklung eines ausgewogenen Teams nach Kompetenz und Präferenz fördern, für guten Informationsfluss sorgen, aktiv zuhören und bei Problemen Support geben.

Darüber hinaus regen gute Team-Manager Kooperation und gegenseitige Unterstützung im Team an, sie vertreten das Team nach außen und nach oben und promoten seine Arbeit. Probleme lösen sie mit dem Team gemeinsam. Zudem sind sie in der Lage, unter den Teammitgliedern die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel zu entwickeln und das Gefühl der Wertschätzung für die verschiedenen Talente im Team hervorzurufen. Ohne diese „Linking Skills“, die von wenigstens einer Person im Team integrativ wahrgenommen werden müssen, driftet ein vielseitiges Team in verschiedene Richtungen zentrifugal auseinander.

Klappt die Verlinkung indes und ist das Team ausgewogen zusammengesetzt, sind Spitzenleistungen nichts Ungewöhnliches. Ein Beispiel gibt Terry Mills, Personalleiter in Aldershot bei Unigate, einem führenden englischen Lebensmittelkonzern. Er lässt nach TMS-Kriterien ausgewogene zusammengesetzte Teams Innovationen entwickeln, promoten und auf dem Markt platzieren. Eines seiner Teams wurde 1995 von dem National Dairy Association Journal ausgezeichnet für das erfolgreiche Entwickeln und Lancieren eines neuen

Produkts im wettbewerbsintensiven Markt der Brotaufstriche. In sieben Monaten erzielte das Produkt, das bis zur Distributionslogistik hin von diesem Team gesteuert wurde, einen Marktanteil von 17 Prozent und nach zwölf Monaten eine Kundentreue von 57 Prozent. Für die Geschmacksanalyse wurde der höchstmögliche Index vergeben, und auch die Werbung erreichte einen Traum-Aufmerksamkeitsindex.

Polarisierungen entgegenwirken

Was kann das TMS zu solchen Erfolgen beitragen – neben seinen Hinweisen zur ausgewogenen Teamzusammensetzung, zur Arbeitsverteilung und zur Förderung der Mitglieder? Da die Profile der Arbeitspräferenzen nichts „Bedrohliches“ enthalten und es darum geht, dass sich verschiedene „Stärken“ ergänzen, sollten Teamleiter die Mitarbeiter ermutigen, ihre individuellen Profile untereinander auszutauschen. Die Kenntnis der verschiedenen Profile fördert die gegenseitige Akzeptanz. Diese ist nämlich in ausgewogenen, vielseitigen Teams keinesfalls immer gegeben – im Gegenteil: In solchen Teams sind Polarisierungen zwischen gegenüberliegenden Teamrollen durch unterschiedliche Verhaltensweisen, Kommunikations- und Arbeitsstile, die den verschiedenen Teamrollen zu Eigen sind, ein typisches Konfliktfeld.

Eine Erfahrung, die zum Beispiel das Leitungsteam der Personal- und Organisationsentwicklung eines TK-Unternehmens machen musste – mit schlechtem Ausgang. Die Situation: Schnelles Wachstum bedingte intensive Suche und Auswahl neuer Mitarbeiter. Drei Mitglieder der Abteilung mit Teamrollen aus dem oberen Teil des Rads (Innovator, Promoter, Entwickler) wollten in die Offensive gehen: „Wegen

des schnellen Wachstums brauchen wir neue und effektive Personalrekrutierungs- und Auswahlssysteme“, so ihre Meinung. Drei Mitglieder mit Teamrollen im unteren Teil des Rads (Umsetzer, Stabilisator, Überwacher) hielten es für richtig, an Bewährtem festzuhalten: „Gerade wegen des schnellen Wachstums ist es wichtig, die bewährten Systeme weiter zu nutzen und zu optimieren“, so ihr Standpunkt. Die gegensätzlichen Meinungen führten zum Streit. Die Fronten verhärteten sich, Linking Skills wurden nicht kultiviert. Zeit für das Training solcher ausgleichender, das Team zusammenhaltender Verhaltensweisen war nicht verfügbar. Das Problem wurde schließlich strukturell gelöst: durch die Bildung von zwei Abteilungen.

Einander zu schätzen lernen

Für gute Kommunikation und Umgang mit Verschiedenheiten ist die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel unabdingbar nach dem Sprichwort der Hopi-Indianer: „Beurteile nie einen anderen Indianer, ehe du nicht sieben Meilen in seinen Mokassins gelaufen bist.“ Was leiste ich, was leistet der andere für unseren Teamerfolg? Wie ergänzt er meinen Beitrag? Das sind die Fragen, die sich jeder stellen muss. Der eine sieht die zukünftigen Chancen und schwärmt davon, der andere macht mit Hingabe eine detaillierte Kosten-Nutzenanalyse, der dritte erstellt eine perfekte und effektive Projektplanung, der vierte präsentiert das Projekt überzeugend beim Kunden, der fünfte hält den Sack Mitarbeiter-Flöhe zusammen und sorgt für gute Stimmung im Team.

All das ist wichtig für den Erfolg. Daher gilt es, die verschiedenen Ansätze und Sichtweisen der Teammitglieder wertzuschätzen statt abzuwerten. Und das kann erreicht werden,

wenn Teammitglieder die Profile der anderen lesen, wenn sie verstehen, warum der Kollege so arbeitet, wie er arbeitet, und wenn sie erkennen, dass sein Arbeitsstil gut ist – auch wenn er andere Dinge in Angriff nimmt und anders vorgeht als man selbst. Die Kenntnis der Profile beugt Missverständnissen vor und verhindert manchen Konflikt. Das Verständnis der verschiedenen Teamtypen ermöglicht es, Teammitglieder auf dem richtigen Kanal anzusprechen, ihre



Der Autor: Hartmut Wagner ist Leiter des Forums für Teamentwicklung in Lüdenscheid. Als Partner von Margerison und McCann bietet er in Deutschland TMS-Lizenzierungen für Trainer und Berater an.

Bedürfnisse zu berücksichtigen und sich ihnen gegenüber so zu verhalten, wie sie es brauchen.

Lernen unterschiedliche Teammitglieder einander zu schätzen und richtig zu behandeln, kann jeder ungestört seine ganze Kraft für das verwenden, was er am besten kann und am liebsten macht. Mit weitreichenden Folgen. Denn, so Margerison und McCann: „In einem Team, in dem jeder einzelne viel von dem tun darf, was er gerne tut, verstärkt sich die Energie, die Begeisterung, das Engagement und die Motivation um ein Vielfaches – und dann entsteht ein Hochleistungsteam.“

Hartmut Wagner ■