

Dr. Siegfried Rosner

Team Management mit System

© Dr. Siegfried Rosner, Rosner Consult Partnerschaft



Rosner Consult Partnerschaft - Unternehmensberater und Managementtrainer

Wilhelm-Mayr-Str. 19 • D-80689 München • Internet: www.rosner-consult.de

Tel: +49 (89) 54 64 20 40 • Fax: +49 (89) 54 64 20 41 • E-Mail: Office@rosner-consult.de

Bankverbindung: Kto. 3008605143 • Advance Bank München • BLZ 702 300 00

Team Management mit System

Dr. Siegfried Rosner

Management Beratung, Wilhelm-Mayr-Str. 19, 80689 München, Tel. +49-(0)89-54642040

Was zeichnet reife und starke Teams aus? Wie bilden und fördern Sie Spitzenteams?

Das australisch-englische Forscherduo Charles Margerison und Dick McCann nutzt seit annähernd zwei Jahrzehnten die empirische Managementforschung, um Erfolgs- und Mißerfolgskriterien der Teamentwicklung zu ermitteln. Als Unternehmensberater für Management Development in vielen Konzernen und Organisationen tätig, stellten sie mehreren hundert Teams und Teamleitern in Europa, Amerika, Asien und Australien immer wieder die Frage: “Was sind eigentlich die Erfolgsfaktoren Eurer erfolgreichen Teams?” und “Woran liegt es, wenn Eure Teams scheitern oder ineffektiv arbeiten?”

Aus den Daten dieser Management- und Teamerfolgsvorschung entwickelten sie das **Team Management System (TMS)**, ein inzwischen weltweit führendes Modell für Personal-, Team- und Organisationsentwicklung.

Durch die Synthese von Arbeitsfunktionen und Arbeitspräferenzen kann das TMS als **psycho-soziologisches Modell** bezeichnet werden. Arbeitseffektivität und Arbeitszufriedenheit (Motivation) sind die beiden Pole, um die es geht.

Das in Teams gebündelte Knowhow Ihrer Mitarbeiter spielt für die Innovationsgeschwindigkeit und Akzeptanz von Veränderungen eine immer wichtigere Rolle. Kunden- und aufgabenorientierte Problemlösungen, höhere Produktivität, schnellere Kommunikation und verkürzte Produktzyklen erfordern den koordinierten Einsatz aller Mitarbeiter.

Aber nicht jede Gruppe ist schon ein Team. Die vom *Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation* in Stuttgart kürzlich veröffentlichte Studie *Team Management in Marketing und Vertrieb* signalisiert am Beispiel eines deutschen Textilunternehmens erhebliche Verbesserungen durch Umstellung auf Team Management: So konnte dort die Zeit für die Auftragsbearbeitung um durchschnittlich 60% reduziert werden, die Bearbeitungszeit für Reklamationen wurde um 40% verringert, Entwicklungszeiten wurden um 45% verkürzt.

Richtig zusammengesetzte und geschulte Teams besitzen Kompetenz, Methoden und Energie, schnell neue und erfolgreiche Lösungen für die sich immer rascher wandelnden Bedürfnisse Ihrer Kunden zu finden.

Das Team Management System (TMS) beruht auf langjähriger empirischer wissenschaftlicher Forschung mit erfolgreichen und erfolglosen Teams im Wirtschaftsbereich mit dem Ziel, **Teamerfolgs-Strategien** herauszufinden, zu beschreiben und übertragbar zu machen. Margerison-McCann haben dabei die harten, weichen und kommunikativen Faktoren herausgefiltert und beschrieben. Ein teamdynamischer Baukasten mit Modellen, Strategien und Mess-Instrumenten wurde entwickelt. Er enthält vier Ebenen:

- ⇒ die Logik der Arbeit,
- ⇒ die Sozio-Logik der Teamrollen,
- ⇒ die Psycho-Logik der Arbeitspräferenzen und

⇒ die kommunikativen Fähigkeiten, die im Team ausgebildet werden müssen.
Das Team Management System macht Aussagen zum Arbeits- und Teamverhalten.
Ziel des TMS ist es, die Leistung von Führungskräften im Arbeitsbereich zu verbessern - es geht nicht darum, persönliche Schwächen zu erkennen, um an ihnen zu arbeiten. Ziel ist die Förderung hochkarätiger Teamleistung im Blick auf die wichtigsten Geschäftsziele.
Es geht darum, ein Verständnis für die innerhalb eines Teams vorhandenen Stärken zu entwickeln und zu erkennen, daß *von Anfang an* jeder Mitarbeiter einen wichtigen Beitrag zum Teamerfolg leistet. Das ist ein anderer Ansatz als zu sagen, daß eine verbesserte Leistung erst *als Ergebnis* des Abbaus bestimmter persönlicher Schwächen erbracht werden kann.

Logik der Arbeit: Team-Funktionen

Ein Team ist an optimalen Problemlösungen interessiert. Dabei beginnt Teamerfolg damit, sich auf die neun von Margerison-McCann identifizierten zentralen Tätigkeitsbereiche (Types of Work) zu konzentrieren, so dargestellt im **Modell der Arbeitsfunktionen**:

Erfolgreiche Teams nehmen neun zentrale Tätigkeitsbereiche oder Arbeitsfunktionen wahr. Wenn sie diese im Blick behalten und das sog. *Rad der Arbeitsfunktionen* dafür permanent als Checkliste nehmen, wird keine wichtige Arbeitsfunktion vergessen. Ansonsten entsteht eine Effizienzlücke. Die Arbeitsfunktionen können jedoch je nach Aufgabe des Teams verschieden gewichtet sein. Sie werden wie folgt beschrieben:

Beraten:	Information beschaffen und vermitteln
Innovieren:	Neue Ideen hervorbringen und damit experimentieren
Promoten:	Neue Ansätze suchen und andere davon überzeugen
Entwickeln:	Neue Ansätze beurteilen und ihre Anwendbarkeit prüfen
Organisieren:	Mittel und Wege finden, um die Aufgaben zu erledigen
Umsetzen:	Leistungen kontinuierlich erbringen
Überwachen:	die Qualität sichern und Fehler beheben
Stabilisieren:	Standards und Prozesse in hoher Qualität aufrechterhalten
Verbinden:	die Aufgaben koordinieren und integrieren

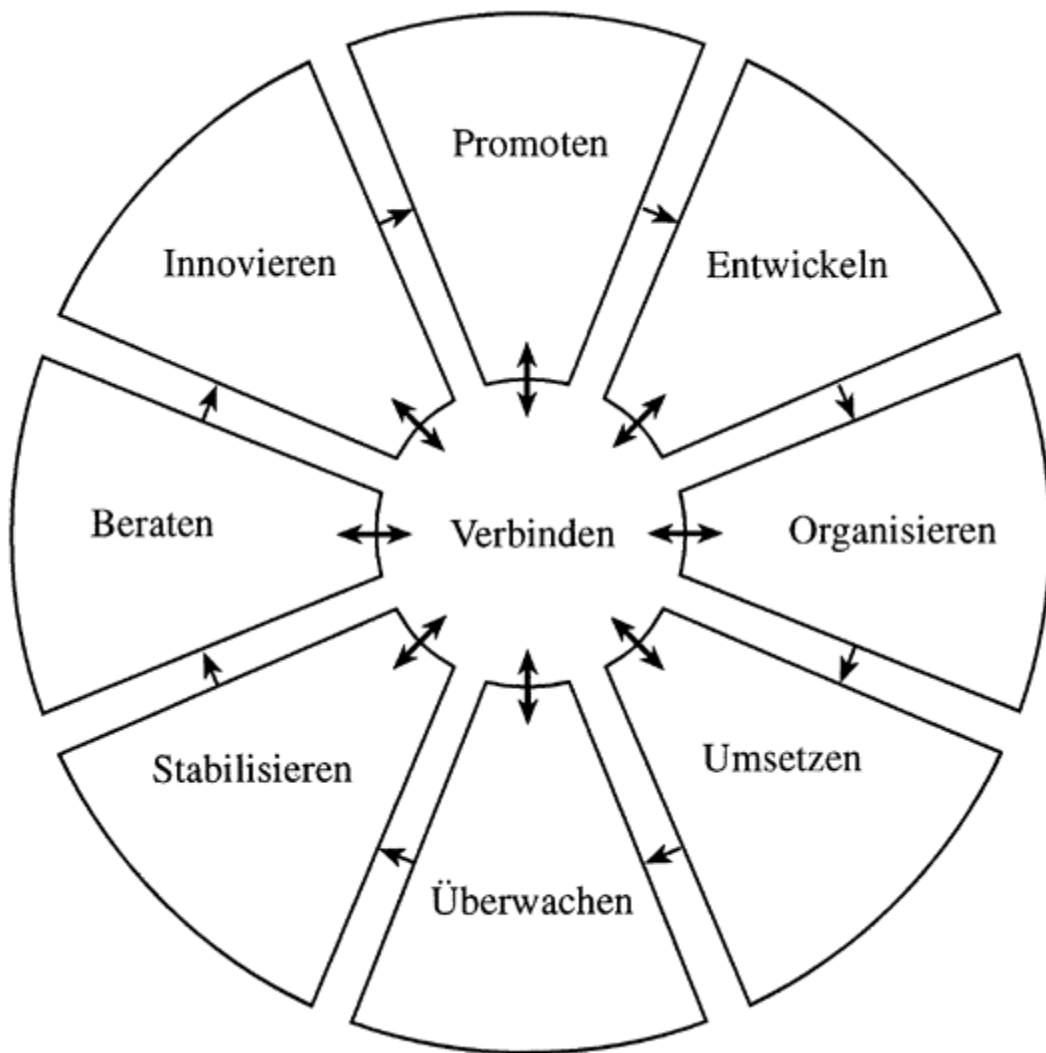


Schaubild: Rad der Arbeitsfunktionen

Auch Teamsitzungen und Projektabläufe können mit diesem Rad geplant und durchgeführt werden, bis hin zum Time Management im Team Management durch Ermitteln und Einhalten der Zeiten für die zentralen Aufgaben des Teams.

Das Rad der Arbeitsfunktionen (*Types of Work Wheel*) kann z.B. vom Moderator, Teamleiter oder jedem Teammitglied bei einer gemeinsamen Besprechung als Checkliste genutzt werden, um in der jeweiligen Phase die richtigen Fragen zu stellen. Effektivere Zeitnutzung und Mitdenken aller können das Ergebnis sein.

Das Rad der Arbeitsfunktionen bildet damit einen Managementprozess ab, der sich, bezogen auf die jeweilige zentrale Funktion, in folgende Phasen unterteilt:

Das mit der Lösung eines Problems beauftragte Team beginnt mit dem **Beraten**. *Welche Aufgabe ist zu bewältigen? Welche Informationen fehlen uns noch? Warum? Wer braucht was? Wo bekommen wir sie? Wer besorgt sie? Bis wann brauchen wir sie? Was braucht unser Kunde?*

Das Team nimmt den Faktor **Innovieren** unter die Lupe. Divergentes Suchen nach neuen Möglichkeiten ist angesagt. *Wie können wir unser Produkt noch verbessern? Wie können wir unsere Arbeitsmethode verbessern?*

Promoten hat zwei Aspekte. Jeder im Team muß lernen, Lösungsideen anderen im Team überzeugend darzustellen. Genau so wichtig ist es für das Team, die Entscheider im Unternehmen und die Kunden zu überzeugen. *Wer außerhalb unseres Teams muß überzeugt werden, damit wir vorankommen? Wie bringen wir unsere Ideen einleuchtend „rüber“?*

Viele Ideen sind aus organisatorischen oder anderen Gründen nicht realisierbar. In der Phase des **Entwickelns** konzentriert sich das Team auf die Auswahl der realisierbaren Ideen. Analyse Kriterien werden genutzt, um die beste Idee für die Verwirklichung auszuwählen und sie zu testen. *Welche Lösung ist die beste? Welches Produkt hat die größten Marktchancen? Welche Dienstleistung brauchen unsere Kunden am dringendsten?*

Die Phase des **Organisierens** ist aktionsorientiert. Im Team wird geplant, wie die vereinbarte Problemlösung realisiert wird. Die klassische „Maßnahmenplanung“ und Kernstück jedes Projektmanagements: *Was ist von wem bis wann zu tun?*

Erst das **Umsetzen** der Lösung wird in der Regel honoriert. Resultate zählen: an der Qualität der Problemlösung, des Produkts oder der Dienstleistung wird die Qualität der Arbeit eines Teams gemessen. *Was produzieren wir? Auf welchem Qualitätsniveau? Bis wann?*

Wie viele Ideen und Planungen scheitern, weil das **Überwachen** fehlt, weil Details nicht berücksichtigt wurden. Unvorhergesehene vertragliche Probleme, finanzielle Engpässe, Sicherheitsfragen, Computerausfälle behindern termingetreue Fertigstellung. *Welche Engpässe können auftauchen? Wie sichern wir die zugesagte Qualität?*

Stabilisieren bezieht sich auf die materielle, soziale und persönliche Ebene: *Wie pflegen und warten wir die Infrastruktur (Datensicherung, Wagenpark, Warenlager, Moderationskoffer)? Wie sorgen wir dafür, daß die „Chemie“ im Unternehmen und Team stimmt? Wie wird jeder mit seinen Stärken gut eingesetzt? Kann jeder sich weiterbilden und entfalten? Wie lernen wir aus Fehlern? Was tun wir, um sie zukünftig zu vermeiden?*

Verbinden (*Linking*) steht in der Mitte des Rads. Es ist der Dreh- und Angelpunkt des Modells. *Wie vernetzen wir alle Arbeitsfunktionen und unsere Arbeit?*

Das Verbinden ist zugleich die zentrale Führungsaufgabe im Team, die von der Führungskraft selbst evtl. in Abstimmung mit anderen Teammitgliedern wahrgenommen werden muss.

Sozio-Logik der Team-Rollen

Wenn Menschen in Teams zusammenarbeiten, so tun sie das nicht nur als Individuen, sondern auch als Rollenträger in Rollen, die von der Organisation bestimmt werden. In der Vergangenheit sind viele Modelle entwickelt worden, die entweder den einen oder den anderen Aspekt ins Zentrum gestellt haben: den Menschen als Persönlichkeit - oder den Menschen als

Rollenträger.

⇒ *Psychologische Persönlichkeitsmodelle* fragen: „Wer bin ich?“,

⇒ *Soziologische Modelle* fragen: „Was ist meine Rolle in einem Team?“.

Entscheidend ist nun der *Abgleich* zwischen dem, was zu tun ist (z.B. Erwartungen der Unternehmensorganisation an bestimmte Berufsrollen, Inhaber von Funktionen, Teams usw.) und den Arbeitspräferenzen der Teammitglieder. Denn Motivation, Energie und Durchhaltefähigkeit entstehen vor allem dann, wenn Menschen in den Bereichen tätig sein können, die ihren Vorlieben (Präferenzen) entsprechen.

Neben den zur Erfüllung der anstehenden Aufgaben benötigten Fach- und Methoden-Kompetenzen ist daher die Ermittlung und die Kenntnis der Arbeitspräferenzen im Team extrem wichtig. Diese werden von Margerison-McCann in einem einprägsamen **Teamrollen-Modell** beschrieben, das aus dem Arbeitsfunktions-Modell entwickelt wurde.

Jedes Team braucht sie: den informierten Berater, den kreativen Innovator, den entdeckenden Promoter, den auswählenden Entwickler, den zielstrebigem Organisator, den systematischen Umsetzer, den kontrollierenden Überwacher, den unterstützenden Stabilisator.

Diese Vielfalt zu kennen, zu nutzen, wertzuschätzen und zielorientiert zu bündeln ist ein ganz zentraler Erfolgsfaktor des Teammanagements.

<i>Teamrolle</i>	<i>Stichworte</i>
<i>Informierter Berater</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschaffen und Sammeln von Informationen ▪ Wo finde ich was? ▪ Welche Informationen fehlen uns noch? ▪ Wer braucht was? ▪ Informationsfluß im Blick behalten ▪ Sinn für Wesentliches ▪ Gute Beobachtungsgabe ▪ Material präsentieren ▪ Sinn für Neues, Aufregendes, Abenteuerlust ▪ Eher beratend tätig - Stab, nicht Linie
<i>Kreativer Innovator</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neue Ideen austüfteln ▪ Warum tun wir das so? ▪ Was könnte noch besser sein? ▪ Neue Ansätze vorschlagen ▪ Kreativ - Erfinder - Forscher ▪ Wie können Produkte und Prozesse verbessert werden? ▪ Sehen die Ganzheit ▪ Blicken voraus ▪ Zukunftsweisende Formen
<i>Entdeckender Promoter</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produkte und Dienstleistungen gut verkaufen ▪ Wie kann ich neue Ideen „rüberbringen“? ▪ Interessieren, überzeugen, begeistern ▪ Kontakte nach außen schaffen ▪ Gedanken und Produkte einleuchtend präsentieren ▪ Denken konzeptionell ▪ Großes Vorstellungsvermögen ▪ Kommunikationsfreudig, treffen sich gern mit anderen ▪ Können sich gut ausdrücken ▪ Lieben Detailarbeit nicht so sehr
<i>Auswählender Entwickler</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ideen übernehmen und in ausführbaren Plan umsetzen ▪ Prototypen entwickeln und auf Lancierung hinarbeiten ▪ Im Konzept überzeugend wirkende Ideen realisieren ▪ Erstellen von Kosten-Nutzen-Berechnungen ▪ Wird ein Konzept realisiert, wenden sie sich neuen Ideen zu

Teamrolle	Stichworte
Zielstrebigem Organisator	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwickelte Ideen planerisch umsetzen ▪ Was ist von wem bis wann zu tun? ▪ Pläne, Verfahren und Systeme erstellen und realisieren ▪ Dinge erledigen, sich einsetzen, vorwärts drängen ▪ Unverzüglich bei auftauchenden Problemen entscheiden ▪ Falls notwendig, bei Widerständen „pushen“ und drängen
Systematischer Umsetzer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produkte/Dienstleistungen nach Plan in gleicher Qualität herstellen ▪ Für fortlaufenden Güterfluß sorgen ▪ Aufgaben nach Plan erfüllen ▪ Praktische Orientierung ▪ Spezifische strukturierte Pläne, Materialien, Endtermine ▪ Mögen Routine und Detailfragen
Kontrollierender Überwacher	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualitätssteuerung und -sicherung im Produktionsbereich ▪ Kontrollsysteme anwenden und Daten prüfen ▪ Detailorientiert ▪ Können sich länger auf Einzelbereiche konzentrieren ▪ Oft zurückhaltend und besonnen ▪ Mögen Routinearbeiten
Unterstützender Stabilisator	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Team/Organisationsebene: Motivation/Engagement wichtig ▪ Persönliche Ebene: Bedingungen zur Entfaltung schaffen ▪ Materielle Ebene: Infra-Struktur in „Schuß“ halten ▪ Pflegen gute Traditionen und Werte im Unternehmen ▪ Wollen wissen, wofür sie sich einsetzen (Sinn) ▪ Unterstützen andere, die ihre Ideale teilen ▪ Brücken schlagen, damit verschiedene Menschen gut zusammenarbeiten ▪ Unternehmenskultur, Sozialleistungen

Die empirischen Forschungen im Rahmen des Team Management Systems haben ergeben, daß es erfolgreichen Teamverantwortlichen von motivierten Teams gelingt, alle acht Rollen mit Menschen zu besetzen, die neben ihrer fachlichen Qualifikation im jeweiligen Bereich *gern* tätig sind, weil sie dort ihre Präferenz haben. Sie verstehen es, die *verschiedenen Potentiale der Teammitglieder* zielorientiert so zu bündeln, daß einerseits die *Arbeit effektiv getan wird* und andererseits *die Mitarbeiter mehr Arbeitszufriedenheit* erfahren.

Obwohl die Rollen relativ stabil sind, können sich dennoch im Laufe der Zeit Veränderungen der Arbeitspräferenzen und damit der Teamrollen ergeben. Margerison-McCann beschreiben diese dynamische Entwicklung als „Karriereentwicklung“ (career journey). Es handelt sich bei TMS somit um kein festlegendes statisches Modell, sondern um ein dynamisches Modell, das mögliche Veränderungen der Präferenzen im Lauf der beruflichen Entwicklung mit berücksichtigt.

Dieses dynamische Verständnis kommt dem sog. „situativen“ Führungskonzept, also der Idee des entwicklungsorientierten, am jeweiligen Reifegrad des Mitarbeiters ausgerichteten und auf die Teamsituation Rücksicht nehmenden Führungsstils entgegen.

Statt „Schubladendenken“ wie bei vielen Persönlichkeitstests geht es bei TMS um Flexibilität des Führungshandelns – und die dazu erforderlichen Führungskompetenzen.

Psycho-Logik der Arbeits-Präferenzen

Das Team Management System bezieht sich in erster Linie auf die Arbeit und nicht auf die Persönlichkeit insgesamt. Trotzdem macht es Sinn, auf das zu achten, wofür Menschen Vorlieben entwickelt haben - also auf ihre Präferenzen.

Ein gewisses Maß an Persönlichkeitsarbeit kann somit notwendig sein. Diese hat jedoch vor allem das Ziel, das Verständnis bei jedem einzelnen dafür zu fördern, woher die anderen kommen und dabei deren Stärken zu entdecken. Sie fördern damit gegenseitiges Verständnis und Respekt am Arbeitsplatz und helfen, die Arbeitspräferenzen der Mitarbeiter mit ihren Aufgaben in Einklang zu bringen.

Menschen mit bestimmten Arbeitspräferenzen sind in bestimmten Arbeitsbereichen besonders gern tätig und mit höherer Wahrscheinlichkeit erfolgreich. Wer gern organisiert, ist im „Macher“-Bereich „Organisieren“ in der Regel erfolgreich und sollte nicht im Rechnungswesen „verhungern“. Ein ausgezeichnete „Berater“ wird als Geschäftsführer eines Unternehmens seine Fähigkeiten eine Zeit lang erfolgreich einsetzen können, es fragt sich jedoch, wie lange er diese Aufgabe gern und ohne Stress durchführen wird. Jeder von uns hat in der Regel drei bis vier Teamrollen, die er gern wahrnimmt, und ein oder zwei Rollen, die er nicht gern ausfüllt.

Wie lassen sich nun die Präferenzen feststellen?

Margerison-McCann definieren in Anlehnung an die Persönlichkeitstypologie von C.G. Jung vier Schlüsselbereiche, die für das verschiedenartige Verhalten von Menschen bei der Arbeit wesentlich sind:

- **die bevorzugte Art, mit anderen Menschen zu kommunizieren**
- **die bevorzugte Art, Informationen zu sammeln und zu nutzen**
- **die bevorzugte Art, Entscheidungen zu treffen**
- **die bevorzugte Art, sich selbst und andere zu organisieren**

So erschienen ihnen in einer ersten Grobeinschätzung erfolgreiche Personen in

<ul style="list-style-type: none"> • Werbung und Verkauf • Verwaltung und Buchhaltung • Innovation und Forschung • in der Produktion • Entwicklungsbereich • Sozialbereich • Beratung und Training • gute Organisatoren 	<p>eher extrovertiert im Umgang mit anderen eher introvertiert im Umgang mit anderen eher kreativ beim Umgang mit Informationen eher praktisch beim Umgang mit Informationen eher analytisch beim Treffen von Entscheidungen eher wert- und gefühlorientiert bei Entscheidungen eher flexibel in der Organisation ihrer Arbeit eher strukturiert in der Organisation ihrer Arbeit</p>
---	--

Diese Arbeitspräferenzen bestimmen wesentlich die Art, wie Menschen ihre Arbeit verrichten. Keine der Präferenzen hat jedoch Vorrang, das Zusammenspiel ist wichtig und kann sehr verschieden sein. Jeder besitzt Aspekte beider Seiten, wird aber meist die eine oder andere Seite bevorzugen. Was die einen mögen, liegt anderen weniger.

Für ihre **Kontakte und Beziehungen zu anderen Menschen**

- ziehen manche Personen es vor, sich *extrovertiert (E)* zu verhalten, d.h. sie treffen sich mit anderen zu Gesprächen, Sitzungen und sozialen Kontakten, nehmen öffentlich Stellung, haben wenig Scheu, dabei zu improvisieren, diskutieren Ideen mit verschiedenen Personen und genießen eine Vielzahl an Aufgaben und Aktivitäten;
- andere ziehen es vor, sich mehr *introvertiert (I)* zu verhalten, d.h. sie denken erst über etwas nach, ehe sie sprechen, bereiten Gedanken innerlich gut vor, die sie öffentlich äußern wollen, arbeiten gern allein, konzentrieren sich lieber auf wenige Aufgaben zur gleichen Zeit und ergreifen bei Sitzungen weniger häufig das Wort.

Für die **Art und Weise, wie sie Informationen sammeln und nutzen**

- gehen einige eher *praktisch (P)* vor: sie mögen klar definierte Aufgaben, arbeiten lieber mit erprobten Systemen und bewährten Standardverfahren, konzentrieren sich gern auf die Details und Fakten, die ihnen vorliegen und sehen die Dinge gern „realistisch“, so wie sie nun mal sind; Routinearbeit machen sie gern;
- gehen andere lieber *kreativ (K)* vor: sie mögen die Herausforderung unklarer Situationen und neuer Ideen, halten Ausschau nach zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten und Chancen, suchen immer nach dem „Neuen“, sie mögen Komplexität und halten weniger von Routinearbeiten.

Für die **Art und Weise, wie sie Entscheidungen treffen**

- gehen die einen eher *analytisch* (**A**) vor: sie suchen möglichst objektive Kriterien für Entscheidungen, sie fällen ihre Entscheidungen in einem Geist nüchterner Klarheit, sie setzen Ziele, ihr Engagement leitet sich aus den Zielen ab, die sie verfolgen; sie sind aufgabenorientiert und zielen auf maximale Resultate; wenn die Situation es offensichtlich verlangt, sind sie zu Veränderungen bereit;
- haben andere die Tendenz, ihre Entscheidungen eher vom Gefühl und ihren inneren Werthaltungen abhängig zu machen; sie lassen sich bei ihren Zielsetzungen von diesen Gefühlen und inneren Überzeugungen leiten, besitzen subjektiv gültige Kriterien (was ist in diesem Fall falsch oder richtig?), können sich für bestimmte Themen stark engagieren und wichtige Werte in Zeiten des Umbruchs vehement verteidigen. Ihr Entscheidungsverhalten ist stärker *begründet* (**B**) auf inneren Überzeugungen und Werthaltungen.

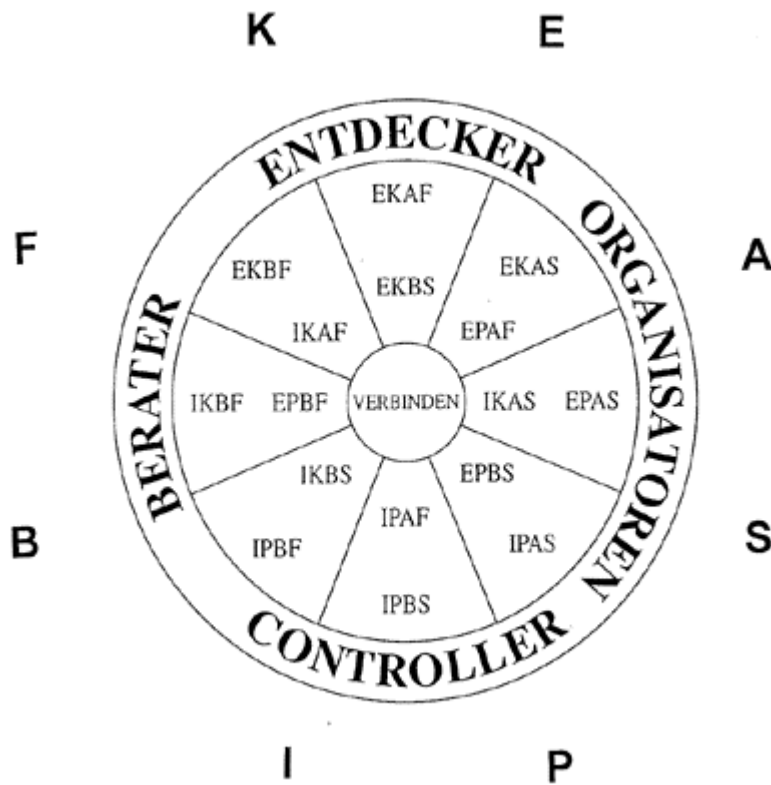
Für die **Art und Weise, wie sie sich und andere organisieren**

- mögen einige ein gut *strukturiertes* (**S**) organisatorisches Umfeld, Klarheit und Ordnung, sauber und aufgeräumt, optimal geeignet für schnelle Entscheidungen, die effizientes und effektives Handeln ermöglichen. Sie sind zeit- und terminbewußt, tat- und aufgabenorientiert, nicht willens, einmal getroffene Entscheidungen zu verändern. Lieber organisieren sie Dinge und bringen etwas zum Abschluß, als daß sie sich mit langen Diagnosen aufhalten;
- andere ziehen einen *flexiblen* (**F**) Ansatz vor, um sich und andere zu organisieren: sie nehmen sich Zeit, um eine Situation sorgfältig zu erkunden und warten mit ihren Entscheidungen, bis sie alle Informationen besitzen, die sie benötigen. Sie sind offen, neugierig und gehen mit Terminsetzungen lockerer um. Sie können ihre Meinung schnell ändern, wenn neue Informationen auftauchen, die es geraten erscheinen lassen, Veränderungen in den Blick zu nehmen.

Die zentrale Erkenntnis der Managementforschung und vieler Beratungsprojekte war: für erfolgreiche Teamarbeit sind alle Präferenzen wichtig!

Teams, die in ihren Kompetenzen und Präferenzen homogen zusammengesetzt sind, verstehen sich zwar gut, sind aber nicht so effektiv wie Teams, die “rund um das Rad” denken und handeln können und damit ihre Vielfalt nutzen. So gelang es beispielsweise während eines Outdoor-Trainings der teamrollen-heterogenen Gruppe, die “rund ums Rad” besetzt war, am besten, alle Aufgaben schnell und effektiv zu lösen. Eine homogene Gruppe (zielstrebige Organisatoren) hatte zu Beginn Probleme mit Konkurrenz, eine zweite homogene Gruppe (entdeckende Promoter) brauchte zu viel Zeit, um sich gegenseitig von der besten Lösung zu überzeugen”.

Die Buchstabenkombinationen lassen sich nun den Teamrollen zuordnen. Es entsteht ein 16-Sektoren-Modell des Team Management Rads. Die Buchstaben außen geben die „Zugrichtung“ der Präferenzen an.



Das 16-Sektoren-Modell des Team Management Rads mit Übersicht über die „Zugrichtung“ für alle Präferenzskalen

*Kommunikative Fähigkeiten: **Linking** als Teamführungsaufgabe*

Das Team Management Modell stellt eine brauchbare Kommunikationsstrategie zur Verfügung, die das Wissen um die verschiedenen Präferenzen für die Verbesserung der Kommunikation und Kooperation im Team („internes Verbinden“) und zwischen Teams („externes Verbinden“) nutzt.

Die erste Stufe besteht darin, in einem Team das Bewußtsein zu wecken, daß alle Teamrollen gerade durch ihre Verschiedenheit für den Erfolg des Teams wichtig sind. Diese Verschiedenheit der Präferenzen bedingt auch eine Verschiedenheit der Kommunikationsstile. Diese verschiedenen Kommunikationsstile können beschrieben werden.

Die zweite Stufe besteht darin, daß dieses Wissen um die Verschiedenheit der Kommunikationsstile je nach Rolle bewußt für die Gesprächsführung und Kommunikation genutzt wird. Viele Mißverständnisse und emotional gefärbte Konflikte sind Ergebnis verschiedener Verhaltens- und Sichtweisen und können durch bewußtes Eingehen auf die von der jeweiligen Rolle bevorzugten und Beachten der von ihr abgelehnten Verhaltensweisen bereits im Vorfeld vermieden oder entemotionalisiert werden.

Die Versachlichung der Diskussion dadurch, daß die Teammitglieder in einem Geist von Verständnis, Offenheit und Dialogfähigkeit ihre Teampartner in ihrer Präferenz erst einmal „abholen“ und sie damit respektieren, kann das Verständnis untereinander wesentlich verbessern und unnötige Konflikte vermeiden helfen. Diese teamrollenorientierte Kommunikation kann trainiert werden.

Was beim „internen Verbinden“ für die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern gilt, gilt beim externen „Verbinden“ in ähnlicher Weise für die Kommunikation zwischen Teams. Das externe Linking verknüpft die Teamressourcen eines Teams mit anderen Ressourcen und ist vor allem bei Projektteams, Innovations- und Problemlöseteams eine wichtige Aufgabe für die effektive Zielerreichung.

Das externe Team, mit dem kooperiert wird, kann eine bestimmte Aufgabe haben. Es kann zum Beispiel im Bereich der Produktion angesiedelt sein, so daß die Teamkultur von der gemeinsamen Teamaufgabe des „systematischen Umsetzens“ geprägt ist. Für Präsentationen in einem solchen Team kann es sinnvoll sein, sich die Regeln dieser Teamkultur vorher bewußt zu machen - bestimmte Verhaltensweisen zu pflegen und andere zu vermeiden. In einem solchen Team werden Fakten, Daten, praktische Umsetzungs- und Maßnahmepläne sehr geschätzt werden - das Team wird andererseits eher Probleme damit haben, wenn es mit einer ersten Ideensammlung konfrontiert wird, für die noch keine Prototypen-Entwicklung, Kosten-Nutzen-Analysen oder Umsetzungsstrategien vorgelegt werden können.

Die Fähigkeiten des Verbindens (Linking Skills) äußern sich insbesondere in Aktivitäten und Verhaltensweisen von Führungskräften, die sie einsetzen, um die Arbeit eines Teams erfolgreich zu integrieren und zu koordinieren.

In vielen Interviews und in der Zusammenarbeit mit Teamverantwortlichen weltweit wurden diese Fähigkeiten von Charles Margerison und Dick McCann herausgefunden und beschrieben. Dabei kristallisierten sich einige immer wieder auftauchende Fähigkeiten heraus, wie etwa *aktives Zuhören* oder *Delegation*, die dafür verantwortlich waren, ein Team zu einem kohärenten Ganzen zu machen.

Insgesamt können elf fundamentale Management-Fähigkeiten des Verbindens benannt werden, die die folgenden Bereiche betreffen:

Was tun gute „Verbinder“?	Fähigkeiten
1. Sie hören zu, bevor sie entscheiden	Aktives Zuhören
2. Sie informieren die Teammitglieder regelmäßig	Kommunikation
3. Sie sind für die Probleme der Mitarbeiter ansprechbar und gehen auf sie ein	Problemlösung und Beratung
4. Sie entwickeln ausgewogene Teams	Teamentwicklung
5. Sie verteilen die Arbeit nach den Fähigkeiten und Präferenzen der Mitarbeiter	Arbeitsverteilung
6. Sie fördern Achtung, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen unter den Teammitgliedern	Zwischenmenschliche Beziehungen
7. Sie delegieren Arbeit, die sie nicht selbst erledigen müssen	Delegation
8. Sie gehen mit gutem Beispiel voran und vereinbaren mit dem Team hohe Qualitätsnormen für die Arbeit	Qualitätsstandards
9. Sie setzen mit dem Team gemeinsame Ziele fest, wirken aber immer auf Leistungsverbesserung hin	Zielsetzung und -vereinbarung
10. Sie koordinieren und repräsentieren die Teammitglieder nach außen	Schnittstellen-Management
11. Sie beteiligen die Teammitglieder an der Lösung zentraler Probleme	gemeinsame Entscheidungsfindung

Die Regeln des „Verbindens“

Das „Verbinden“ (Linking) kann zwar von jeder Teamrolle aus wahrgenommen werden, es muß jedoch als eine zentrale Aufgabe des Teamleiters und damit als *die* Führungsaufgabe im Team angesehen werden.

Wenn die Linking Skills in einem Team nicht von wenigstens einer Person oder von verschiedenen Personen zu verschiedenen Zeiten bewußt wahrgenommen werden, verliert ein Team – so ausgewogen es zusammengesetzt sein mag – an Kraft und Zielorientiertheit.

Natürlich braucht jede erfolgreiche Teamentwicklung auch förderliche Rahmenbedingungen in der Organisation, damit sie nicht durch strukturelle Vorgaben ausgebremst wird oder sogar zum Scheitern verurteilt ist. Der betriebliche Nährboden:

- **lösungsorientiertes** statt beziehungs-orientiertes Denken und Handeln,
- prinzipiell **hierarchiefreie** statt hierarchieausbildende Strukturen,
- das Unternehmen als **Kommunikationsgemeinschaft** statt als Institution,
- die Beherrschung von **Teaminteraktionen** statt von Konferenz-Stil.

Wie und wofür können Sie das Team Management System einsetzen?

Effektivere Arbeitsleistung und größere Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter sind Merkmale von Spitzenteams. Ein gelungenes Zusammenspiel der im Team Management Modell beschriebenen Faktoren trägt zentral dazu bei, qualitative und quantitative Ergebnisse zu erzielen, die insgesamt den Erfolg von Unternehmen, Organisationen und Teams positiv beeinflussen:

- geringere Abwesenheits- und Krankheitsrate
- geringere Fluktuation der Mitarbeiter
- dadurch geringerer Aufwand für Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- höhere Rekrutierungssicherheit bei Personalauswahl für Teams.
- geringere Streuverluste durch unproduktive Konfliktphasen
- sachlicherer Umgang mit Konflikten im Team durch gemeinsame Sprache
- toleranteres Kommunikations-Klima durch Kenntnis der Komplementarität der Teamrollen
- höhere Arbeitszufriedenheit
- größere Bereitschaft für projektorientiertes Arbeiten
- größeres Commitment und Mitverantwortung
- Beschleunigung der Unternehmenskommunikation
- schnelle Entwicklung, Planung und Umsetzung von Innovationen
- Verbesserung der Produktqualität durch Qualitätskontrolle
- Sinken der Reklamationsquoten und Reklamationskosten
- sach- und präferenzbezogene Kriterien für Arbeitsverteilung

Einsatzmöglichkeiten:

- Teamanalyse, Teambildung, Teamentwicklung und Teamcontrolling
- Coaching und Personalentwicklung
- Erfolgsstrategien für Projekt- und Problemlöseteams
- Erarbeitung von Tätigkeits- und Anforderungskatalogen
- Abgleich von „Jobprofil“ und Arbeitspräferenz für Bewerber und Mitarbeiter
- Personalsuche und -auswahl (als eines unter mehreren Instrumenten)

- Laufbahnplanung
- Planung und Entwicklung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Team- und Kommunikationstraining im Team
- Unternehmens- und Teamberatung in Umstrukturierungsprozessen
- Konfliktmanagement

Zusammenfassende Tipps:

- ⇒ Das Team als Unternehmen im Unternehmen erkennen und gestalten
- ⇒ Die zentral wichtigen Tätigkeiten definieren und vernetzen
- ⇒ Sich von Anfang an auf die vorhandenen Stärken hin orientieren (statt auf die Schwächen)
- ⇒ Durch Anerkennung und Nutzung der Unterschiede im Team das gegenseitige Verständnis zwischen den Teammitgliedern fördern

Schließlich hängt der Erfolg davon ab, ob es gelingt, die individuellen Beiträge der Teammitglieder zu bündeln und in einem koordinierten Wechselspiel wirksam werden zu lassen.

Wer mehr wissen möchte:

Das *Team Management System* stellt folgende Instrumente zur Optimierung von Teamleistung und Führungsverhalten zur Verfügung:

- Das *Modell der Arbeitsfunktionen* beschreibt die neun wesentlichen Aufgabenbereiche von Hochleistungsteams
- Das *Profil der Arbeitsfunktionen* bietet ein Messinstrument an, das mit den Denkstrukturen der Arbeitswelt kompatibel ist
- Das *Team Management Profil* gibt ein Feedback zu den persönlichen Arbeitspräferenzen
- *Linking Skills Profile* und *Team Performance Profile* erlauben ein 360-Grad-Feedback zur Team-Performance und zu den individuellen Management-Fähigkeiten des Verbindens

Das *Team Management Profil* (TMP) ist in der Regel ein fruchtbarer Ausgangspunkt für Diskussionen über Entwicklungsgesichtspunkte des Teams und persönlicher Art: Die 60 Fragen des TMP-Fragebogens beziehen sich auf Verhaltensweisen und Neigungen im **Arbeitsbereich**, sie sind somit **spezifischer und trennschärfer** als die Fragen von reinen Persönlichkeitsmodellen, die Fragen zum Arbeits- **und** Freizeitverhalten stellen. Verhalten im Arbeits- und Freizeitbereich kann verschieden sein.

Der TMP-Profilbericht unterscheidet und beschreibt im Text **208 individuell verschiedene Teamrollen-Varianten** und gibt auf ca. 10-14 Seiten Feedback zu zentralen Bereichen des bevorzugten Verhaltens in den Bereichen Führungsstärken, Entscheidungsfindung, Teambildung, Selbstbeurteilung und Hauptmerkmalen der drei präferierten Teamrollen.

Wenn Sie das **Team Management Profil (TMP)** für sich selbst oder für Ihr Team nutzen wollen, setzen Sie sich mit uns in Verbindung oder buchen Sie das Seminar „Führung im Team (FiT)“.

Dr. Siegfried Rosner

