

# Von der Auswahl über die Entwicklung bis zum gemeinsamen Erfolg

Bevor ein Team im Unternehmen effizient arbeiten kann, muss es erst einmal aus einzelnen Mitarbeitern, unter Abwägung fachlicher und persönlicher Kompetenzen, zusammengestellt werden. Hilfreich erweisen sich dabei verschiedene Methoden, zumindest in der Theorie. In der Praxis ist man dagegen oft anderen Zwängen ausgeliefert. Dann heißt es, aus der Not eine Tugend zu machen.

von Barbara Hess-Häusler

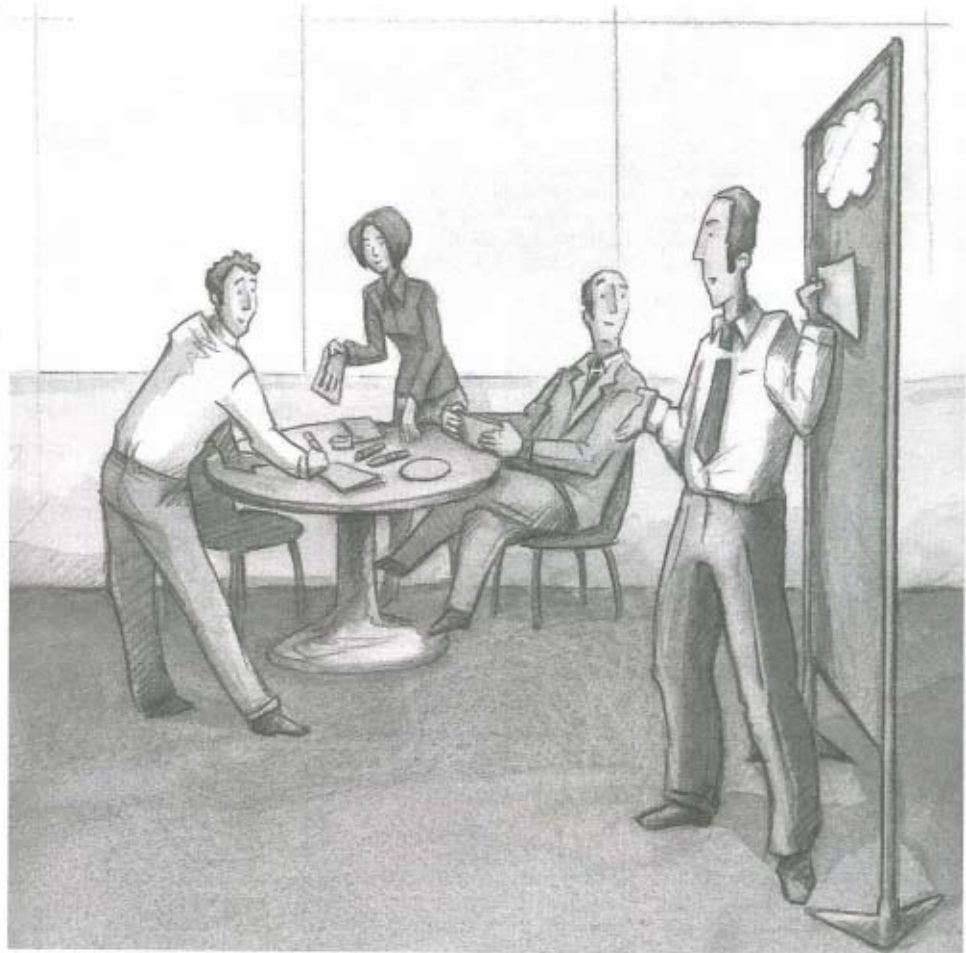
Werden Aspekte wie die Teamuhr beachtet und Konflikte auch als Chance betrachtet, ist eine erfolgreiche Team-Arbeit realistisch. Eine Begleitung durch externe Berater gibt Hilfestellung sowohl bei der Teamentwicklung als auch bei der Konfliktbewältigung.

Der Idealfall wäre, aus dem Vollen zu schöpfen. Aus Bewerbungen beziehungsweise einem Mitarbeiter-Pool werden diejenigen Personen ausgewählt, die

**Barbara Hess-Häusler**, Wirtschaftswissenschaftlerin mit dem Schwerpunkt Betriebs- und Führungspsychologie, ist der Kopf von kopfarbeit. Das Expertenteam hat es sich zur Aufgabe gemacht, mittelständische Unternehmen durch ganzheitliches Personalmanagement profitabler zu machen. Im Mittelpunkt steht dabei die Konzeption von Trainings-, Coachings- und Personalentwicklungsmaßnahmen – immer unter dem Gesichtspunkt des Deckungsbeitrags für das Unternehmen.

» [www.kopfarbeit.org](http://www.kopfarbeit.org)

aufgrund ihrer Qualifikation, Fähigkeiten und Persönlichkeit, in das zu bildende Team passen. Dabei hat sich die DISG®-Methode als ein zuverlässiges Auswahlinstrument erwiesen. Das DISG®-Persönlichkeitsprofil beruht auf der Arbeit des Psychologen William Moulton Marston und wurde von John Geier, Professor für Verhaltenspsychologie an der Universität Minnesota, methodisiert. Ein spezieller Test gibt Aufschluss über die eigenen Verhaltensweisen und ordnet diese je nach Ausprägung in ein Quadrantensystem ein. Durch



die beiden Dimensionen „Orientierung am Menschen“ und „Kommunikativer Charakter“ lässt sich nach dem Grundverhalten eine Zuordnung für das zu bildende Team ableiten. Die vier Verhaltensstile finden sich wieder in den vier Buchstaben DISG®: Dominant, initiativ, stetig, gewissenhaft.

- D – dominante Personen überwinden gerne Opposition und Konkurrenz. Durchsetzungsfähigkeit und Risikobereitschaft kennzeichnen diesen Typ mit Autoritätsanspruch. Im Team schätzen D-Typen direkte Antworten, weniger die Diskussion. Grundlagen- und Detailarbeit wird gerne den Teampartnern überlassen.

- I – initiativ Personen fühlen sich herausgefordert, wenn andere gewonnen und zusammengebracht werden müssen. Sie sind kommunikativ, knüpfen Kontakte, begeistern, machen gerne Vorschläge. Prioritäten und Terminvorgaben sowie Kollegen, die systematisch die Arbeit verfolgen, verstärken ihre Teamfähigkeit.
- S – stetige Personen arbeiten am liebsten mit anderen zusammen und schätzen dabei fest definierte Arbeitsabläufe. In die Gruppe eingliedert, konzentrieren sie sich auf ein Arbeitsgebiet und können sich dort zu Spezialisten mit Ausdauer entwickeln. Hilfsbereitschaft und Loyalität kenn-

zeichnen diesen Verhaltenstyp.

- G – gewissenhafte Personen zeigen sich qualitätsbewusst. Ihr Streben nach Perfektion setzt sorgfältige Planung und bewährte Verfahrensweisen voraus. Mit Diplomatie und Toleranz werden auch Konfliktsituationen gemeistert.

Ein nach DISG® erstelltes Persönlichkeitsprofil zeigt auf, in welchen Anteilen und Kombinationen die verschiedenen Verhaltensweisen vorherrschen. Wird ein Team neu zusammengestellt, kann durch eine geschickte Auswahl sich ergänzender Mitarbeiter ein Höchstmaß an Fähigkeiten berücksichtigt werden.

### Teamentwicklung mit der Teamuhr

Die Praxis jedoch zeigt, dass dieses Vorgehen in den seltensten Fällen realisierbar ist. Im Normalfall wird ein Team aus gerade verfügbaren Mitarbeitern zusammengestellt. Dabei suchen sich Teamleiter häufig Mitarbeiter aus, die ähnliche Persönlichkeits-Strukturen aufweisen, wie sie selbst. Für den Erfolg eines Teams wäre es aber besser, wenn Kollegen mit anderen Verhaltensmustern und ergänzenden Fähigkeiten berufen würden. Trotzdem muss ein so gebildetes Team nicht scheitern, wird der Entwicklungsprozess bewusst nach den Regeln der Teamuhr begleitet. Bereits 1965 hat der amerikanische Psychologe Bruce Tuckman eine gewisse Regelmäßigkeit bei der Teambildung herausgefunden: Forming – Storming – Norming – Performing. Diese vier Phasen durchläuft jedes Team, nicht immer linear, aber in den Grundzügen klar nachvollziehbar.

#### Forming - die Testphase

Das Team bildet sich und jeder versucht, seinen Platz zu finden. Informationen werden gesammelt und ziemlich schnell geht es von einer kurzen Planungsphase direkt in die Umsetzungsphase. Manchmal zu schnell. Zeit ist in dieser Phase ein entscheidender Faktor. Zeit, um Gespräche miteinander zu führen, die Gründe für die Zusammenarbeit zu erkennen und zu akzeptieren.

#### Storming – die Sturmphase

Die entscheidende Phase für die Teamentwicklung. Häufig gibt es keine klaren Ziele und Absprachen. Diskussionen stehen an der Tagesordnung, Konflikte brechen auf. Zwischen den Zeilen getroffene Vereinbarungen werden in Frage gestellt. Lösungswege zeichnen sich noch nicht ab. Aufgabe des Teamleiters ist es jetzt, das Team arbeitsfähig zu machen.

#### Norming – die Orientierungsphase

Nachdem Konflikte ausgetragen und Missstände offen angesprochen wurden, geht es nun darum, konstruktive Vereinbarungen zu treffen: Wer übernimmt welche Aufgabe? Wie sind die Umgangsformen untereinander? Wie gestaltet sich die Zeiteinteilung? Jetzt müssen neue Verhaltensnormen aufgestellt werden. Das gemeinsame Ziel wird unter Wahrung der Interessen und Stärken der Teammitglieder in den Mittelpunkt gerückt.

#### Performing – die Leistungsphase

In einer Atmosphäre der Anerkennung und Akzeptanz arbeitet das Team produktiv und effizient. Der Leiter kann sich auf sein Team verlassen. Regelmäßige Besprechungen sichern sowohl das angestrebte Ergebnis als auch das Niveau der Arbeit.

### Ohne Konflikte geht es nicht

Ein Team braucht die Gelegenheit, sich als Organismus zu entwickeln, eine Arbeitsgruppe ist noch nicht automatisch ein Team. Die einzelnen Mitarbeiter müssen erst als Team zusammenwachsen. In den verschiedenen Stadien einer Teamentwicklung sind Konflikte vorprogrammiert. Durch das Instrument der Teamuhr lassen sie sich mehr oder weniger vorhersehen und so bereits im Anfangsstadium bereinigen. Durch das Miteinander von Menschen mit unterschiedlichen Charakteren entstehen immer wieder Reibungspunkte. Verstärktes Konkurrenzdenken, Überempfindlichkeit, destruktive Grundeinstellung, Aggressivität, Informationsvorsprung bergen Konfliktpotential, können Teamarbeit erschweren oder gar zum Scheitern verurteilen. Selbst mit besten Vorsätzen lässt sich Harmonie nicht als Dauerzustand beschwören. Und das wäre auch nicht gut, bergen doch sinnvoll gelöste Konflikte immer auch ein Entwicklungspotenzial für das Team. Erfahrungen haben gezeigt, dass es für ein Unternehmen durchaus Sinn macht, bereits in der Team-Aufbauphase auf das Wissen externer Berater zurückzugreifen. Ein Fachmann begleitet das Team durch die einzelnen Phasen, hilft beim Erstellen der Regeln und übernimmt den Part der Moderation. Als neutrale Stelle ist der Coach prädestiniert für die Konfliktlösung. Der Berater sorgt dafür, dass Diskussionen offen ausgetragen werden, wobei eine konstruktive Kommunikation im Vordergrund steht (anstelle eines Schuldigen zu suchen) und Probleme ruhig gelöst werden (anstatt diese eskalieren zu lassen). Getroffene Vereinbarungen werden klar formuliert und mit konkreten Handlungen verknüpft. Wichtig ist dabei die enge Zusammenarbeit sowohl mit dem Team als auch dem Unternehmer. So kommt es gar nicht erst zu verhärteten Fronten, und es wird vermieden, dass unnötig viel Energie in Kontroversen verpufft. Diese wird schließlich für die Lösung der Aufgaben benötigt, für die das Team gebildet wurde.