

Teamanalyse

Diversität heisst das Zauberwort

Die Teamzusammensetzung ist für den Erfolg von zentraler Bedeutung. Das Teamanalyse-Tool weMatch schafft Klarheit über die Verteilung der Stärken und liefert Hinweise, wie die Zusammenarbeit verbessert werden kann.

Von Urs Tschanz und Andreas Hieronymi

So viel gleich vorweg: Menschen sind unterschiedlich und das ist gut so! Im Idealfall ergänzen sich Mitarbeitende anhand ihrer Stärken gegenseitig und das Team wächst über das individuelle Potenzial hinaus. Im ungünstigsten Fall prallen unterschiedliche Sichtweisen, Bedürfnisse und Zielsetzungen aufeinander, Kräfte blockieren sich gegenseitig und die Teamleistung liegt weit unter dem Möglichen.

Drei Ebenen der Teamarbeit








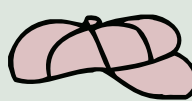

Grundsätzlich gibt es drei Ebenen und Sichtweisen, die bei der Arbeit mit Teams betrachtet werden können: Person, Team und Organisation. Entsprechend kann die Teamarbeit auf diesen drei Ebenen entwickelt und optimiert werden:

Erstens kann bei den **Fähigkeiten und Verhaltensweisen** der Einzelpersonen angesetzt werden. Mangelt es beispielsweise an kreativen Ideen und am Mut für Neues, kann man sich die Frage stellen, wie bestimmte Mitarbeitende diesbezüglich individuell gefördert werden können oder ob jemand von aussen das Team für kreative Aufgaben zeitweise ergänzen soll.

Zweitens kann der Fokus bei der **Kommunikation und den Beziehungen zwischen den Teammitgliedern** angesetzt werden. Werden beispielsweise gute Ideen bei Sitzungen gleich zu Beginn durch kritische Einwände abgewürgt? Was müsste sich im Umgang miteinander ändern, damit interessante Ideen zu drängenden Problemen mehr Beachtung erhalten und gemeinsam erfolgreich weiterentwickelt werden?

Drittens können verschiedene **Rahmenbedingungen der Organisation** betrachtet und diskutiert werden. Sind die

weMatch Teamrollen

| | | |
|--|---|--|
|  Konzepter: analytisch, sachlich |  Innovator: originell, erfinderisch |  Inspirator: beobachtend, informiert |
|  Organisator: zielorientiert, strategisch |  Integrator: selbstsicher, souverän |  Kommunikator: kontaktfreudig, gesprächig |
|  Realisator: ausdauernd, zuverlässig |  Supporter: ausgeglichen, anpassungsfähig |  Initiator: aktiv, engagiert |

Neun Hüte, neun Rollen – das Modell weMatch verschafft Klarheit über die Kompetenzen im Team.

Projekte, Aufgaben und Rollen passend untereinander verteilt? Fehlen vielleicht Zeitressourcen, Anreize oder freie Räume für die Ausarbeitung von neuen Ideen? Sollten in der Firmenzeitung erfolgreich umgesetzte Ideen präsentiert werden, um die Bedeutung von Innovationen zusätzlich hervorzuheben?

Klarheit über die Rollen gewinnen

Werden Veränderungen angestrebt, sind diejenigen Massnahmen am wirkungsvollsten, die alle der genannten drei Ebenen berücksichtigen und von den Teammitgliedern selbst vorgeschlagen, umgesetzt und mitgetragen werden. Dafür ist es nötig, dass man Klarheit über die Verhaltensweisen der Einzelpersonen, die Beziehungen im Team sowie die zu erfüllenden Aufgaben gewinnt.

Bei sich neu formierenden Teams ist es wichtig, frühzeitig die Zusammensetzung

des Teams zu analysieren und die Rollenverteilung zu klären. Oft ist es ungewiss, wie lange es dauert, bis man sich genügend kennt und optimal zusammenarbeitet. Teamrollenmodelle können die Teamentwicklung beschleunigen und erleichtern.

Innovatives Analysemodell

Das Modell weMatch ist eine innovative Lösung, um Klarheit über die Rollen eines Teams zu gewinnen. Der Name des Modells steht für optimale Passung von Personen und Teams in Organisationen: «We match», zu deutsch «wir passen». Gemeint ist damit die Passung zwischen verschiedenen Personen, unterschiedlichen Kommunikationsstilen sowie Person und Aufgabe. Das Modell weMatch umfasst neun systemtheoretisch begründete Teamrollen.

Jede weMatch-Teamrolle wird mit einem passenden farbigen Hut symbolisiert



(siehe Bild). Die Hutmetapher bringt zum Ausdruck, dass man im Arbeitsalltag nicht auf eine einzige Rolle fixiert ist und die Rollenzuschreibung flexibel zu handhaben ist. Jede Person hat gewisse Präferenzen: Eine Rolle liegt einem besser, benötigt wenig Kraft und motiviert stark, während eine andere Rolle zwar auch eingenommen werden kann, aber in Drucksituationen mehr Kraft benötigt und weniger authentisch wirkt. Dieser positive, ressourcenorientierte und spielerische Ansatz erleichtert wesentlich, dass in Teams über persönliche Stärken, Eigenschaften, Bedürfnisse und Abneigungen offen diskutiert werden kann.

Als Beispiel soll hier kurz auf zwei dieser Teamrollen eingegangen werden, auf den Organisator und den Kommunikator. Beides sind zentrale Rollen in jedem Team. Wenn ein Organisator fehlt, gibt es keine Zielorientierung. Fehlt ein Kommunikator, wird der Informationsfluss zum Stillstand kommen. Es gibt bei beiden Rollen aber auch ein «zu viel des Guten»: beim Organisator beispielsweise engstirnige Überstrukturierung, wenn eigentlich Flexibilität gefragt wäre, beim Kommunikator weitschweifige Mitteilbarkeit, wenn Zurückhaltung angezeigt wäre. Es kommt also darauf an, für die aktuellen Teamaufgaben die passende Mischung von Teamrollen zu finden, damit diese sich die Balance halten.

Rollenverteilung optimieren

Viele Teams können ihr volles Potenzial nicht ausschöpfen, weil Missverständnisse über die Rollenverteilung vorliegen oder einzelne Teammitglieder Rollen einnehmen, die im Zusammenspiel mit den anderen kontraproduktiv sind. Dies zeigt folgendes Fallbeispiel:

Die Geschäftsleitung eines Produktionsunternehmens mit rund 150 Mitarbeitenden beschliesst, die ansonsten bereits gute Zusammenarbeit zu optimieren. Sämtliche Geschäftsleitungsmitglieder sind fähig, engagiert und führen ihre Abteilungen erfolgreich. Es herrscht ein gesunder Wettbewerb unter den Geschäftsleitungsmitgliedern, der ab und zu auch ein wenig übertrieben wird und manchmal zu leichten Missstimmungen führt. So findet beispielsweise der Lei-

ter Verkauf, dass ohne seine wertvollen Kundenbeziehungen das Unternehmen nicht so erfolgreich wäre und dass er bei Versprechen dem Kunden gegenüber manchmal betriebsintern nicht genügend gründlich und schnell unterstützt wird. Die Produktionsleiterin ihrerseits findet manchmal, dass der Verkaufsleiter die internen Prozesse der Firma besser verstehen und dem Kunden nicht Unmögliches versprechen sollte. Der Leiter Finanzen ist gegenüber der Marketingabteilung oft etwas knauserig, weil er überzeugt ist, dass Weiterempfehlung die beste und günstigste Werbung darstellt. Die Leiterin Marketing ihrerseits fühlt sich nicht immer verstanden, wenn sie ihre Werbestrategie samt Budgets präsentiert, und wirft dem Leiter Finanzen etwa vor, er denke zu konservativ.

Das Geschäftsleitungsteam beschliesst nun, eine weMatch-Analyse durchzuführen. Im anschliessenden Workshop kommt beispielsweise zum Vorschein,

- dass der Leiter Finanzen auch Fähigkeiten als «Innovator» hat und er durchaus offen wäre, etwas Neues auszuprobieren. Die Leiterin Marketing und er beschliessen, den nächsten Kundenanlass zusammen zu planen.
- dass der Geschäftsführer zu stark in der Rolle des «Supporters» agiert. Er fühlt sich verantwortlich dafür, anderen zu helfen, und nimmt viel zu stark auf die Befindlichkeit von Personen Rücksicht. Er beschliesst, von nun an vor allem die Rollen des souveränen «Integrators» und des kontaktfreudigen «Kommunikators» zu pflegen, die durchaus auch zu seinem Potenzial gehören.
- dass in der Geschäftsleitung zu starkes Gewicht auf dem Konzeptuellen besteht. In der Geschäftsleitung getroffene Entscheide werden nicht immer befriedigend und zeitnah umgesetzt. Die Geschäftsleitung beschliesst nun, der Umsetzung stärkeres Gewicht beizumessen. Ein Geschäftsleitungsmitglied hat als «Realisator» ein gutes Potenzial: Er übernimmt diesbezüglich die Projektleitung, damit von nun an «mehr gliferet statt gläferet» wird.

Online-Teamanalyse

Die Webseite www.wematch.ch bietet eine vollständige Teamrollenanalyse für Teams von zwei bis 21 Personen. Mitarbeitende und Teamleitende erfahren, welche Rollenvielfalt in ihrem Team vorhanden ist und wie sie Synergien nutzen können. Die Firma DIACOVA bietet darauf aufbauend Vorträge, Workshops und Teamentwicklungen an. Das Ziel besteht darin, eine positive Einstellung zur Teamvielfalt zu fördern, Konflikte abzubauen und das kreative Potenzial zu nutzen.

Der Schlüssel liegt in der Vielfalt

Manchen unserer Workshop-Teilnehmer sind erstaunt, wenn sie feststellen, wie unterschiedlich ihre Teammitglieder eigentlich sind. Dadurch werden gleichzeitig aber auch Toleranz und Wertschätzung für Diversität gefördert: Es wird deutlich, warum es diese oder jene Eigenschaften für ein wirksames Team braucht, auch wenn man selbst aus einem anderen Holz geschnitzt ist. Indem die offene Kommunikation untereinander gestärkt wird, können gegenseitige Erwartungen klarer vermittelt, unnötige Missverständnisse aus dem Weg geräumt und kann das Potenzial jedes Einzelnen besser genutzt werden. «Mit weMatch konnten wir in einer kritischen Phase der Zusammenführung von zwei Teams das gegenseitige Verständnis für die unterschiedlichen Stärken und die Achtung für den Wert der unterschiedlichen Prioritäten der Mitarbeitenden herstellen. Das hat den Fokus auf die weitere gemeinsame Teamentwicklung gelenkt», sagt Wolfram Siemers, Head Strategy & Initiatives, Swisscom IT Services AG.

Autoren



Dr. Urs Tschanz, Psychologe FSP, ist Geschäftsführer des Unternehmens DIACOVA AG (www.diacova.ch). Seine Spezialgebiete sind Organisations- und Personalentwicklung, Führungs- und Teamcoaching, Betriebsklimaanalysen und Assessments.



Andreas Hieronymi, lic. phil. Psychologe, arbeitet seit 2009 für die DIACOVA AG. Seine Spezialgebiete sind Assessments, Coaching, Teamentwicklung sowie Trainings für Führungskräfte. Er ist Entwickler des Teamrollenmodells weMatch.