

Verschiedene Rollen in Arbeitsteams

Die richtige Mischung schafft Dynamik



Was bei der Zubereitung von Speisen schon lange klar ist, gilt auch für ein Team. Erfolg ist dann beschert, wenn die Zutaten in der richtigen Mischung vorhanden sind. Mit «weMatch» existiert ein stärkenorientiertes Rollenmodell, welches Klarheit über die Entwicklungsmöglichkeiten eines Teams und dessen Mitglieder schafft. Von Urs Tschanz*

Die psychologische Diagnostik geht davon aus, dass die Persönlichkeit des Menschen formbar ist, von seinem Umfeld beeinflusst wird. Eine Heirat, eine Anstel-

lung, eine Freundschaft nimmt Einfluss auf die Persönlichkeit. Diese ist nicht programmiert, sondern ist dehnbar, flexibel und anpassungsfähig. Selbstverständlich

gibt es genetisch bedingte Aspekte, die Einfluss auf die Persönlichkeit nehmen. Der Mensch sucht sich dementsprechend auch Situationen, die zu ihm passen. Ein



Entdecken Sie Ihre weMatch Teamrolle!

Welchen Hut tragen Sie?

Unser Angebot

weMatchOne

Ihre individuelle Einzelanalyse. Testen Sie unser Instrument gratis und franko.

weMatchTeam

Ein Check für Teams hinsichtlich der personellen Vielfalt.



Konzepter



Innovator



Inspirator



Organisator



Integrator



Kommunikator



Realisator



Supporter



Initiator



Bilder: zvg

Rollenanalyse im Team.

Mensch mit Familiensinn in der Anlage wird mit grosser Wahrscheinlichkeit eine Familie aufbauen. Dennoch, die Freiheitsgrade des Umwelteinflusses sind beachtlich und unübersehbar. Dieser Philosophie wird bei «weMatch» Rechnung getragen. Deshalb werden die Rollen mit Hüten symbolisiert.

Hüte können gewechselt werden, es können auch verschiedene Hüte getragen werden. Der Entwicklungsaspekt, das Lernen, das Optimieren, die Veränderung ist denn auch prägendes Thema bei weMatch, sowohl in der Einzelanalyse als auch bei der Gesamtsicht des Teams.

Die Produktionsleiterin ihrerseits ist der Ansicht, 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 oft nicht verstanden, wenn sie ihre Ideen punkto Werbestrategie präsentiert, und wirft dem Leiter Finanzen etwa vor, er denke zu altmodisch.

Das Geschäftsleitungsteam beschliesst nun, eine weMatch-Analyse durchzuführen. Beim Workshop tritt zutage,...

- 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 die Produktionsleiterin stark in der Rolle als Kommunikatorin ist und den Verkaufsleiter sehr gut in der Frage unterstützen kann, wie das Produkt über das Kommunizieren des Kundennutzens verkauft werden kann, anstelle von Verspre-

Was ist nützlich?

«weMatchOne»: Ist immer dann interessant, wenn man sich und sein Verhalten reflektieren will, um sich weiterzuentwickeln oder um sich besser zu verstehen.
 „weMatchTeam“:

A) Wenn ein Team bereits gut funktioniert, sich aber in der Zusammenarbeit, im Aufbau des gegenseitigen Vertrauens, im Ausschöpfen von Synergien, in der Entdeckung von neuem Potenzial verbessern will.

B) Wenn ein neues Teammitglied gesucht wird, kann durch Kenntnis der vorhandenen Teamrollen im bestehenden Team durch gezielte Rekrutierung diejenige Person ausgewählt werden, die gewisse Mankos im bisherigen Team abdeckt.

C) Wenn die Zuständigkeiten im Team für bestimmte Aufgaben oder Ressorts neu verteilt werden, kann eine optimale Passung zwischen der Tätigkeit und der Rolle eines Teammitglieds erzielt werden.

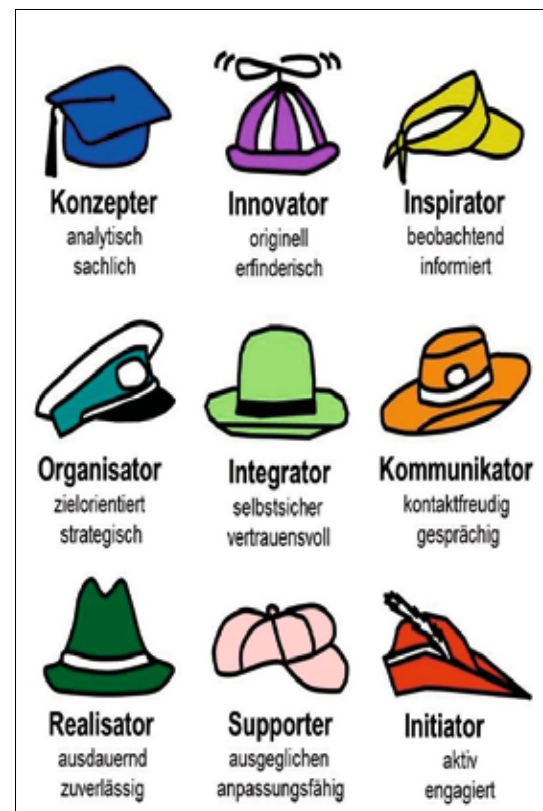
Rollenverteilung optimieren

Viele Teams können ihr volles Potenzial nicht ausschöpfen, weil Missverständnisse über die Rollenverteilung vorliegen oder weil einzelne Team-Mitglieder Rollen einnehmen, die im Zusammenspiel mit den anderen Team-Mitgliedern kontraproduktiv sind.

Ein Fallbeispiel

Die Geschäftsleitung eines Unternehmens mit rund 175 Mitarbeitenden beschliesst, die ansonsten bereits gute Zusammenarbeit zu optimieren. Sämtliche Geschäftsleitungsmitglieder sind fähig und engagiert und führen ihre Abteilungen erfolgreich. Der Wettbewerb unter ihnen wird gepflegt, ab und zu auch ein wenig übertrieben, dies führt manchmal zu leichten Missstimmungen.

So findet beispielsweise der Leiter Verkauf, dass ohne seine wertvollen Kundenbeziehungen das Unternehmen nicht so erfolgreich wäre und dass er bei Versprechen dem Kunden gegenüber manchmal betriebstextern nicht genügend gründlich und schnell unterstützt wird.



Neun Rollen im Team werden symbolisiert mit Hüten.

chen, die betriebsintern viel Aufwand generieren.

Weitere Erkenntnisse sind

- 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.

Welches Rezept ist das jeweils richtige?

Wo führt eine Rollenanalyse mit «weMatch» und dem Ziel einer Verbesserung der Zusammenarbeit? Der Nutzen ist auch von der Arbeitstätigkeit abhängig.

Sehr geeignet

- Finanzsektor, Versicherungen, Wirtschaftsprüfungen
- Ingenieurteams
- Fast überall im Gesundheitswesen
- Sozialarbeit
- Bildungswesen
- Akademikerteams
- Forschungs- und Thinktank-Teams
- Stabteams
- Fast überall in der Verwaltung
- Fast alle Geschäftsleitungen
- HRM-Teams, Personalteams

Nicht geeignet

- Team, dessen Mitglieder nicht wirklich zusammenarbeiten müssen
- Logistikteams ohne Führungsverantwortung, Lastwagenfahrerinnen und -fahrer.



* 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.

Lokomotivführerinnen und -führer

- Teams, die strikt nach Arbeitsleistung entlohnt werden, wie beispielsweise Akkord-Maurer, Akkord-Metzger, Akkord-Champignonpflückerinnen etc.
- Teams mit vielen fremdsprachigen Mitgliedern, die Deutsch als Fremdsprache nicht ausgezeichnet verstehen
- Industrielle Teams an Produktionsstrassen mit routinetauglichen Tätigkeiten.