

Kompetenz Internationale Teams

anforderungsgerecht zusammenstellen und persönlichkeitsorientiert entwickeln

+++ Teams sind in allen Arbeitsbereichen und –ebenen eines Unternehmens wichtige Leistungsträger, umso elementarer ist es, dass die passenden Teamplayer gezielt ausgewählt und systematisch entwickelt werden. Wichtig für internationale Teams ist insbesondere, dass die Teammitglieder ein gemeinsames Verständnis entwickeln für ihre Zusammenarbeit, Kommunikation, Methodenanwendung und persönlichen Arbeitspräferenzen (vgl. Schulz von Thun 2006). +++

Hier kann das global entwickelte und angewendete Team Management System (TMS) helfen, eine gemeinsame Sprache zu entwickeln sowie Verhaltensunterschiede zu verstehen und diese auszubalancieren. Unterschiede in den Persönlichkeiten werden hier nicht unter den Tisch gekehrt oder lässt man zu Persönlichkeitskonflikten zwischen Teammitgliedern eskalieren. Im Mittelpunkt steht vielmehr die Vielfalt der Arbeitspräferenzen der Teammitglieder, die es zu erkennen und zu verbinden gilt, damit das Team die Anforderungen und Ziele optimal erfüllen kann. Daher ist es zunächst wichtig zu erkennen, welche Teamrollen und Verhaltensweisen die Teammitglieder bevorzugen. Auf dieser Basis kann einerseits gemeinsam erarbeitet werden, wer für welche Aufgaben im Team prädestiniert und insbesondere motiviert ist, wie er bevorzugt mit anderen zusammen arbeitet und kommuniziert. Andererseits werden persönlichkeitsbedingte Schwächen und Eigenheiten in der Kommunikation und Zusammenarbeit, im Führungs- und Projektverständnis frühzeitig erkennbar, thematisierbar und für jedes Teammitglied einschätzbar.

Im Verlauf einer jahrzehntelangen, empirischen Teamerfolgsvorschung wurde seit 1985 das Team Management System (TMS) von Dr. Charles Margerison und Dr. Dick McCann entwickelt. Inzwischen haben weltweit mehr als 700.000 Personen aus einer Vielzahl von Unternehmen, aus mehr als 160 Ländern, einen Team-Management-Profilfragebogen ausgefüllt und erfahren, welche Arbeitspräferenzen sie in der Teamarbeit haben und welche Teamrollen sie bevorzugen. Auf dieser Grundlage erarbeiten sie, wie sie sich mit den Teamaufgaben und –mitgliedern optimal verbinden können.

Ein weiteres Ergebnis der internationalen Forschungsarbeit war die Erkenntnis über

vier Arbeitspräferenzen, die für das unterschiedliche Verhalten von Menschen bei der Teamarbeit wesentlich sind. Es wurden vier Arbeitspräferenz-Skalen (s. Abb. 1) nach sorgfältiger Forschungsarbeit und wissenschaftlichen Testverfahren entwickelt. Sie stellen die Grundlage des Team Management Profilfragebogens (TMPF) und der Definition der Teamrollen dar.

Das Team Management System:

- Stellt einen Fragebogen zum Teamprofil via Internet zur Verfügung, auf dessen Grundlage das individuelle Teamprofil in einem Bericht dargestellt wird und zur Selbstreflexion über eigene Arbeitspräferenzen, Teamstärken und –schwächen anhält. Der Fragebogen besteht aus 60 Fragen, die durch Einloggen mit einem Passwort in einen webbasierten Fragebogen. Nach ca. 20 Minuten ist in der Regel die Beantwortung abgeschlossen. Die Ergebnisse werden in einem ca. 25 Seiten umfassenden Bericht via Internet und können natürlich auch in Papierform zur Verfügung gestellt werden. Die Durchführung via Internet ermöglicht einen einfachen, standardisierten, kostengünstigen, schnellen und internationalen Einsatz.



Dr. Albert Thienel,
Geschäftsführer der Dr. Thienel
Consulting GmbH
Personal- &
Unternehmensberatung,
Düsseldorf
www.Dr-Thienel-Consulting.de

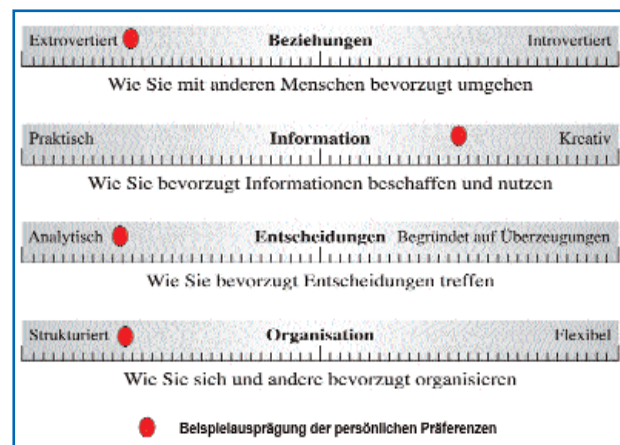


Abb. 1: Die vier Arbeitspräferenz-Skalen
Copyright © Team Management Systems. All rights reserved.

- Fokussiert auf die Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Teamarbeit und zeigt jedem Teammitglied Stärken und Entwicklungsbedarf auf.

- Beschreibt die präferierten Team- und Arbeitsverhaltensweisen von Teamleitern und -mitgliedern. Damit wird eine Selbstreflexion und Standortbestimmung jedes einzelnen Teammitgliedes, über seine Arbeitspräferenzen im Team ausgelöst.

- Stellt mit dem Rad der Arbeitsfunktionen (s. Abb.2) die zentralen Aufgaben des Teamarbeitsprozesses heraus. Mit Hilfe des Rades lässt sich analysieren, welche Arbeitsanforderungen an das Team von außen gestellt werden, ob und wie das Team diesen Anforderungen gerecht werden kann.

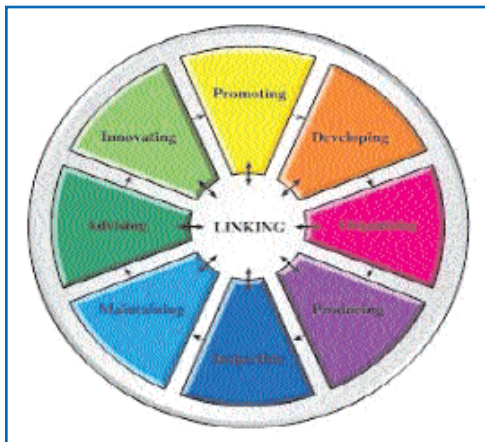


Abb.2: Das Rad der Arbeitsfunktionen
Copyright © Team Management Systems.
All rights reserved.

- Stellt in dem Team-Management-Rad (s. Abb. 3) Teamrollen dar, die je nach Arbeitsanforderungen für eine erfolgreiche Teamarbeit benötigt werden können. Im Abgleich zwischen den Anforderungen und den besetzten Teamrollen des Teams wird so schnell deutlich, welche Teamrollen nicht besetzt oder überbesetzt sind. Nicht besetzte Teamrollen führen zu Lücken in der Teamzusammenarbeit und in der Erfüllung der Anforderungen. Mehrfachbestzungen hingegen, z.B. der Rolle des Umsetzers, können zu internen Rivalitäten, Umsetzungsproblemen und Konflikten führen.

- Das individuelle Teamprofil beschreibt die eigenen, typischen Verhaltensweisen und die Merkmale der bevorzugten Arbeitsfunktionen. Entsprechend füllt die Person eine Hauptrolle und ggf. weitere Nebenrollen im Team aus. Auf diese Art und Weise werden die besonderen Teamstärken, wie sie einsetz-



Abb.3: Das Team-Management-Rad
Copyright © Team Management Systems.
All rights reserved.

bar und förderfähig sind, für alle Beteiligten deutlich. Auf dieser Basis kann sich das Team gezielt selbst steuern und seine Zusammenarbeit optimieren.

- Ermöglicht. Teamleiter, durch eine sehr umfangreiche Benchmarkingdatenbank über kulturell bedingte Präferenzen der Teamrol-

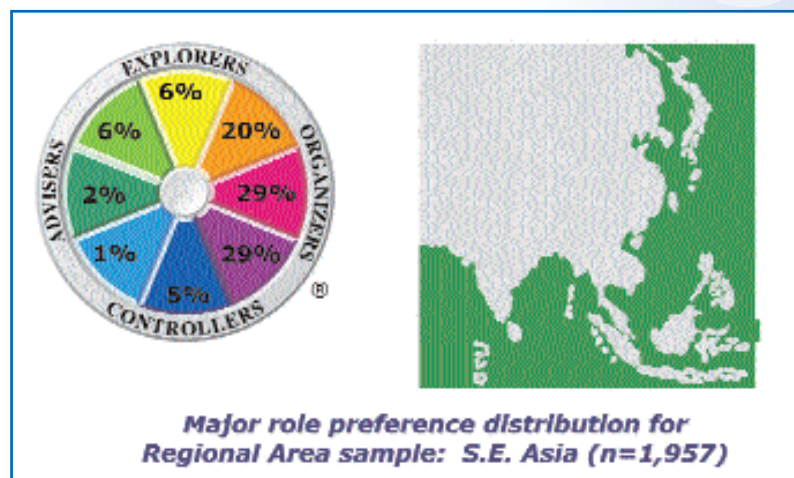


Abb. 4: Rollenpräferenzen im asiatischen Raum
Copyright © Team Management Systems. All rights reserved.

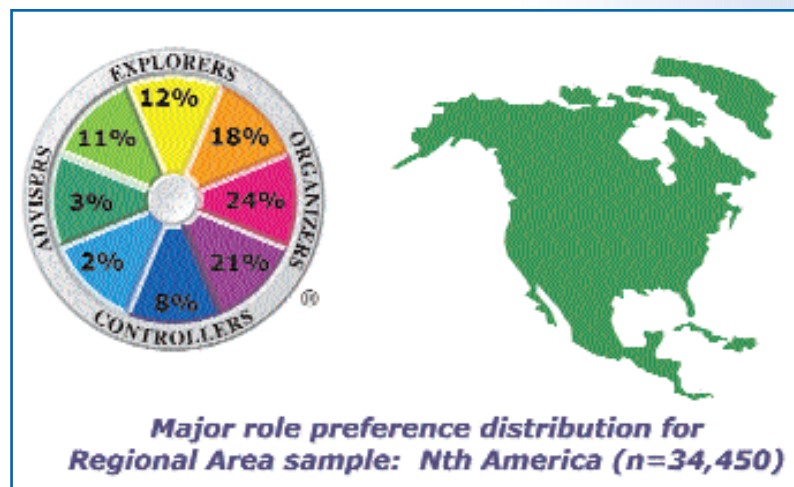


Abb. 5: Rollenpräferenzen im nordamerikanischen Raum
Copyright © Team Management Systems. All rights reserved.



lenwahl, sich auf internationale Unterschiede frühzeitig in ihrer Teamführung einzustellen (s. Abb.4 und Abb.5). Auch internationale branchen- und funktionsspezifische Benchmarks sind verfügbar.

Verschiedenartige Rollen und Arbeitspräferenzen bieten viele Chancen, aber auch die Grundlage für Missverständnisse, Misserfol-

kompetenzen erforderlich, so genannte Linking Skills, damit ein Team professionell zum Erfolg geführt werden kann. Im Rahmen der Teamerfolgsvorschung konnten 13 Linking Skills ermittelt werden, die trainierbar sind (s. Abb.6).

Spezielle Trainings und Coachings für Teamleiter und Teams werden international seit vielen Jahren durchgeführt.

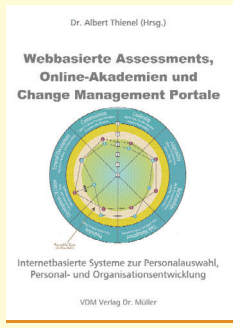
Eine Reihe internationaler Unternehmen setzen dieses Personalinstrument ein um Teams gezielt zu bilden, zu entwickeln und unternehmensweit ein Verständnis von erfolgreicher Teamarbeit unterschiedlicher Persönlichkeiten, mit verschiedenen kulturellen Hintergründen, zu schaffen. Einige trainieren generell ihre Projekt- und Teamleiter auf der Basis von TMS, um die Teamführungs-kompetenzen zu professionalisieren. Auch bei bereits aufgetretenen Teamproblemen und -konflikten hilft TMS über eine Teamanalyse die Ursachen zu ergründen, Verständnis und Problemlösungen zu erarbeiten sowie durch das Training der Linking Skills das Team nachhaltig zu stabilisieren und die Performance zu steigern.



Literatur:

Schulz von Thun, Friedemann: Interkulturelle Kommunikation. Methoden, Modelle, Beispiele. Rororo Verlag. Reinbek bei Hamburg 2006.

Thienel, Albert (Hg.): Webbasierte Assessments, Online-Akademien und Change Management Portale. Internetgestützte Instrumente zur Personalauswahl, Personal- und Organisationsentwicklung.



VDM Verlag Saarbrücken 2006.



Abb. 6: Die trainierbaren Linking Skills der Teamarbeit
Copyright © Team Management Systems.
All rights reserved.

ge und Konflikte. Um diese Rollen, die Teamaufgaben und die Teamziele professionell zu verbinden, sind Sozial- und Methoden-

.....
Dr. Albert Thienel