

Hartmut Wagner

# Was macht Teamarbeit erfolgreich?

*Das Team Management System (TMS) von Charles Margerison und Dick McCann*

## 1. Erfolgskriterien für Arbeitsprozesse

### *Das Modell der Arbeitsfunktionen*

Die beiden Teamerfolgswissenschaftler und Management Development Experten Charles Margerison und Dick McCann gehen seit 25 Jahren in ihrer gemeinsamen empirischen Forschungsarbeit der Frage nach: „Was macht erfolgreiche Teams erfolgreich?“ (1)

Auf der Suche nach beschreibbaren Erfolgs- und Misserfolgskriterien in vielen Management-Teams der unterschiedlichsten Branchen fanden sie zunächst heraus, dass **neun Schlüsselfaktoren** die Basis erfolgreicher Teamarbeit sind. Wenn die in diesen Schlüsselfaktoren beschriebenen Arbeitsfunktionen insgesamt von einem Team wahrgenommen werden, das Team in seinen Potentialen ausgewogen zusammengesetzt ist und das Team seine Kräfte auf die Geschäftsziele effektiv bündelt, („Verbinden“ - „Linking“), können sich Spitzen- und Hochleistungsteams entwickeln. Wenn auch nur eine Funktion unterrepräsentiert ist oder fehlt, entsteht eine Effizienzlücke. Alle **Arbeitsfunktionen (Types of Work)** sind gleich wichtig - in erfolgreichen Teams wurden alle Bereiche von verschiedenen Teammitgliedern wahrgenommen. Sie werden wie folgt beschrieben:

- |                 |  |
|-----------------|--|
| ■ Beraten       | Informationen sammeln und weitergeben                        |
| ■ Innovieren    | Ideen hervorbringen und mit ihnen experimentieren            |
| ■ Promoten      | Möglichkeiten erkunden und präsentieren                      |
| ■ Entwickeln    | Anwendungen auswählen und planen                             |
| ■ Organisieren  | Menschen und Ressourcen einsetzen und organisieren           |
| ■ Umsetzen      | Ergebnisse erzielen, Produkte und Dienstleistungen erbringen |
| ■ Überwachen    | Prozesse und Verträge kontrollieren und Qualität prüfen      |
| ■ Stabilisieren | Standards und Werte aufrechterhalten                         |
| ■ Verbinden     | Vernetzen und Bündeln aller Funktionen                       |

Das „Linking“ (Verbinden) als „Dreh- und Angelpunkt“ des Teamerfolgs besteht darin, dass Arbeit gut koordiniert und integriert wird. „Verbinden“ wird als eine Reihe von Fähigkeiten definiert, die erlernbar sind. Das Koordinieren der Arbeitsfunktionen ist von zentraler Bedeutung und wird daher in der Mitte des Modells angesiedelt. „Verbinden“ wird anfangs vom Leiter des Teams oder Teamkoordinator, Prozessbeauftragten oder Teamsprecher und bei reifen Teams von allen im Team wahrgenommen und kann dann je nach Aufgabenstellung sinnvoll rotieren. Dieses Verbinden der Arbeitsfunktionen ist von zentraler Bedeutung für den Erfolg und wird daher in der Mitte des Modells angesiedelt.

Das Zusammenwirken dieser neun Faktoren wird im „Rad der Arbeitsfunktionen“ dargestellt (siehe Abbildung).

## 2. Wie entsteht Motivation für bestimmte Arbeitsbereiche?

### Das Konzept der Arbeitspräferenzen

Auf der Suche nach *Kriterien für Arbeitspräferenzen* experimentierten Margerison und McCann bei ihrer Arbeit mit Führungskräften in verschiedensten Institutionen und Unternehmen mit mehreren Modellen, bis sie auf die Arbeiten von C.G. Jung stießen. Sein Buch über die "Psychologischen Typen" (1923) schien ihnen sehr geeignet, die Unterschiede von persönlichen Arbeitsweisen in Arbeitssituationen mit einem handhabbaren Modell zu bestimmen.

Im Verlauf dieser zehnjährigen Forschungsarbeiten mit Führungskräften und Teams in den verschiedensten Bereichen (Forschung und Entwicklung, Marketing, Organisation und Produktion, Verwaltung, Training und Beratung) beobachteten Margerison-McCann zum Beispiel häufig eine extrovertierte Präferenz bei Menschen, die gern im Bereich der Innovation, des Promoting und der Entwicklung tätig waren.

So erschienen ihnen in einer ersten Grobeinschätzung erfolgreiche Personen in

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| ■ Werbung und Verkauf        | eher extrovertiert im Umgang mit anderen            |
| ■ Verwaltung und Buchhaltung | eher introvertiert im Umgang mit anderen            |
| ■ Innovation und Forschung   | eher kreativ beim Umgang mit Informationen          |
| ■ in der Produktion          | eher praktisch beim Umgang mit Informationen        |
| ■ Entwicklungsbereich        | eher analytisch beim Treffen von Entscheidungen     |
| ■ Sozialbereich              | eher wert- und gefühlsorientiert bei Entscheidungen |
| ■ Beratung und Training      | eher flexibel in der Organisation ihrer Arbeit      |
| ■ gute Organisatoren         | eher strukturiert in der Organisation ihrer Arbeit  |

Diese empirisch gefundenen Ergebnisse brachten sie dazu, Beziehungen zwischen den **persönlichen Arbeitspräferenzen** (welche Aufgaben jemand gern wahrnimmt) und den vorgefundenen **Arbeitsfunktionen** (die Aufgaben, die im Unternehmen zu tun sind) zu suchen und sie in einem Modell zu verbinden.

Ursprünglich experimentierten sie mit dem Myers-Briggs Typen-Indikator (MBTI), einem vor allem in den angelsächsischen Ländern verbreiteten Persönlichkeits-Profil, das ebenfalls auf C.G. Jung zurückgeht. Sie waren jedoch mit den Ergebnissen nicht zufrieden. Sie führten das darauf zurück, dass der MBTI Persönlichkeitstypen insgesamt einschätzt, also zwischen Arbeits- und Freizeitsituationen in seiner Itemauswahl nicht unterscheidet. Forschungen haben inzwischen ergeben (2), dass Menschen sich in der Arbeit und in der Freizeit/im Privatbereich oft sehr verschieden verhalten. Jemand, der kreativ und extrovertiert in der Arbeitswelt auftritt, kann zum Ausgleich zu Hause praktische und „ruhige“ Tätigkeiten vorziehen, um die "Batterien aufzuladen".

Margerison-McCann definieren in Anlehnung an 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.



Wie Sie mit anderen Menschen bevorzugt umgehen



Wie Sie bevorzugt Informationen beschaffen und nutzen



Wie Sie bevorzugt Entscheidungen treffen



Wie Sie sich und andere bevorzugt organisieren

Die Richtung und Ausprägung auf den vier Arbeitspräferenz-Skalen wird durch die 60 validierten Fragen des *Team Management Fragebogens* ermittelt und gemessen. Der persönliche Ausprägungsgrad kann sehr verschieden sein und wird auf den vier Skalen in einem persönlichen *Team Management Profil* wiedergegeben und in einem Feedback-Bericht detailliert beschrieben.

Diese Arbeitspräferenzen bestimmen wesentlich die Art, wie Menschen bevorzugt ihre Arbeit verrichten. Das Zusammenspiel ist wichtig und kann sehr verschieden sein. Jeder besitzt auf jeder Skala Aspekte beider Seiten, wird aber meist die eine oder andere Seite bevorzugen. Was die einen mögen, liegt anderen weniger. Die zentrale Erkenntnis war: **für erfolgreiche Teamarbeit sind alle Präferenzen wichtig**. Margerison-McCann beschreiben sie wie folgt:

## 2.1 Mit anderen Menschen umgehen

Jeden Tag müssen Führungskräfte und Mitarbeiter mit anderen Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens kommunizieren, um ihre Arbeit zu erledigen.

### Für ihre Kontakte und Beziehungen zu anderen Menschen im Arbeitsbereich

- ziehen manche Personen es vor, sich extrovertiert 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 zu verhalten, das heißt sie denken erst über etwas nach, ehe sie sprechen, bereiten Gedanken innerlich gut vor, die sie öffentlich äußern wollen, arbeiten gern auch allein, konzentrieren sich lieber auf wenige Aufgaben zur gleichen Zeit und ergreifen bei Sitzungen weniger häufig das Wort.

## 2.2 Informationen sammeln und nutzen

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

- gehen einige eher praktisch 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 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

## 2.3 Entscheidungen treffen

Für die Art und Weise, wie sie Entscheidungen treffen,

- gehen die einen eher analytisch vor: sie suchen 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.

## 2.4 Sich selbst und andere organisieren

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

- mögen einige ein gut strukturiertes organisatorisches Umfeld, Klarheit und Ordnung, sauber und aufgeräumt, optimal geeignet für schnelle Entscheidungen, die effizientes und effektives Handeln ermöglichen, 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 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.

## 2.5 Das Team Management Profil als psycho-soziologisches Modell

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?" (z. B. MBTI, HDI, DISG). *Soziologische Modelle* fragen: "Was ist meine Rolle in einem Team?" (z.B. Belbin).

Das *Team Management System* verbindet als *psycho-soziologischer Ansatz* die beiden Ansätze, indem es die *subjektiven Vorlieben für bestimmte Aufgabenbereiche* der Arbeit (Arbeitspräferenzen) und die *objektiven Erfordernisse der Arbeit*, die zu tun ist (Arbeitsfunktionen) in einer Synthese zusammenbringt. Die Frage lautet hier: „Für welchen Arbeitsbereich habe ich eine Präferenz?“ TMS geht dabei von der Vorannahme aus: „Was Mitarbeiter gern tun, tun sie auf Dauer auch gut“. Jeder kann zwar, wenn es notwendig ist, in allen Arbeitsbereichen erfolgreich tätig sein, wenn er sie für eine befristete Zeit übernimmt.

Die Motivation, die Energie, der Enthusiasmus, die Durchhaltefähigkeit entstehen nach Margerison-McCann jedoch vor allem dann, wenn Menschen viel in den Bereichen tätig sein können, die ihren Vorlieben entsprechen.

## 3. Was ist ein ausgewogenes Team?

### 3.1 Die Entwicklung der Teamrollen

Um die beiden Modelle der Arbeitsfunktionen und Arbeitspräferenzen miteinander zu verbinden, führten Margerison und McCann im Jahr 1988 eine Studie durch, bei der

- Führungskräfte nach ihren **vier bevorzugten Arbeitsbereichen** (umfassende Arbeitsfunktionen im Sinn von Organisieren, Beraten, Kontrollieren und Entdecken) befragt wurden; sie wurden gebeten, sie in eine Prioritäten-Rangfolge zu bringen,
- sie daraufhin aufgefordert wurden, die 60 Fragen des Team Management Index in einer Urform zu beantworten, um ihr Profil im Hinblick auf ihre **Arbeitspräferenzen** zu ermitteln.

Sie synchronisierten die beiden Modelle (bevorzugte Arbeitspräferenzen im Abgleich mit den bevorzugten Arbeitsbereichen) und ordneten die Ergebnisse der Arbeitspräferenzen den Feldern der Arbeitsfunktionen zu.

Das Ergebnis war das **Team Management Rad** mit seinen vier Außenfeldern und acht Teamrollen (siehe Abbildung). Die acht Teamrollen werden im folgenden kurz skizziert. Insgesamt werden heute 208 verschiedene Variationen und Kombinationen dieser Teamrollen durch ein Computerprogramm differenziert. Anhand des ausgefüllten Team Management Fragebogens wird ein persönliches Team Management Profil erstellt und einem Profil-Feedback genau beschrieben. Dieses Ausmaß an Differenzierung ermöglicht umgehende Akzeptanz (face validity – Trefferquote 80 – 95%) und vermeidet eine Überfülle an Informationen.

## 3.2 Merkmale der Teamrollen

### Informierter Berater

- Unterstützer, Helfer, tolerant
- Sammelt Informationen
- Mag nicht gehetzt werden
- Weiß viel
- Flexibel
- Im allgemeinen nicht aggressiv
- Achtet nicht sehr auf die Zeit
- Findet gern Sachen heraus
- Kann Streitfragen persönlich nehmen
- Tendiert dazu, Entscheidungen aufzuschieben

### Kreativer Innovator

- Fantasievoll
- Zukunftsorientiert
- Mag komplexe Fragestellungen und Themen
- Kreativ
- Mag Forschungsaufgaben
- Oft unregelmäßige Arbeitsweise
- Vergisst manchmal gesetzte Fristen
- Sucht permanent nach neuen Wegen
- Unabhängig

### Entdeckender Promoter

- Überzeuger, „Verkäufer“
- Mag vielseitige, aufregende und stimulierende Arbeit
- Leicht gelangweilt
- Einflussreich, geht auf andere zu
- Zeigt viel Energie
- Kennt viele Leute
- Kann gut Ressourcen ausfindig machen
- Visionär
- Guter Kommunikator

### Auswählender Entwickler

- Analytisch und objektiv
- Entwickelt Ideen
- Arbeitet gern mit Prototypen
- Experimentiert gern
- Mag Projektarbeit
- Handlungsorientiert
- Mag keine Routine
- Ist gern unter anderen, aber bewahrt seine Unabhängigkeit
- Mag Planungsprozesse

### **Zielstrebigem Organisator**

- Plant und organisiert die Inangsetzung
- Entscheidungsfreudig
- Aufgabenorientiert
- Erstellt Systeme
- Analytisch
- Mag strukturierte Arbeit
- Erstellt Fristen für die Aktion
- Kann Druck ausüben und ungeduldig sein
- Übersieht manchmal die Gefühle anderer

### **Systematischer Umsetzer**

- Praktisch orientiert
- Produktionsorientiert
- Mag Raster und Ablaufpläne
- Ist stolz darauf, Waren und Dienstleistungen zu erstellen
- Schätzt Effektivität und Effizienz
- Zeit- und fristenbewusst
- Bringt etwas zuende
- Mag keine Änderungen
- Zieht Routine vor
- Lässt Geplantes Wirklichkeit werden
- Betont Ergebnisse und Resultate

### **Kontrollierender Überwacher**

- Engagiert in der Qualitätskontrolle
- Detailorientiert
- Braucht wenig Kontakt mit anderen
- Inspiziert Verträge und Abläufe
- Achtet darauf, dass keine Fehler passieren
- Sorgt dafür, dass Regeln eingehalten werden
- Arbeitet sehr genau und präzise
- Ruhig und besonnen
- Konzentriert sich intensiv auf wenige Themen zur gleichen Zeit

### **Unterstützender Stabilisator**

- Loyal, unterstützend
- Persönliche Einstellungen und Werte sind wichtig
- Starkes Empfinden für Recht und Unrecht
- Arbeitsmotivation entsteht durch Sinngebung
- Kann helfen, das Team zusammenzuschweißen
- Sorgt dafür, dass die Infrastruktur stimmt (z.B. Maschinen, Sozialwesen)
- Engagiert sich für Konfliktlösung und Mediation
- Bringt in der Regel seine Gefühle mit ein
- Ruhige Art, die Dinge anzugehen
- Setzt sich für seine Überzeugung ein

## 4. Linking Skills - die Kräfte im Team bündeln

### 4.1 Was sind die Linking-Fähigkeiten?

Effektive Teams schätzen Vielfalt. Sie respektieren verschiedene Arbeitsansätze und Arbeitsstile und lernen, diese Unterschiede zum Nutzen der Teamarbeit und des Kunden "zusammenzuspannen". Diesen Prozess nennen wir "Linking" (Verbinden). Er wird im Team Management Rad durch den inneren weißen Kreis dargestellt. So wie dieser weiße Kreis der Dreh- und Angelpunkt des Team Management Rads ist, so sind die Linking Skills als Nabe des Rads der Dreh- und Angelpunkt des Teamerfolgs. Das Rad mit den Teamrollen zeigt in den Spektralfarben die Verschiedenheit der Arbeitspräferenzen. So wie in der Farbe Weiß alle Spektralfarben enthalten sind, können alle Teammitglieder die Linking Skills wahrnehmen und damit für den Zusammenhalt und hohe Teamleistung tätig werden.

Interviews mit Teammitgliedern und Teamleitern in aller Welt und in vielen Organisationen und Unternehmen haben gezeigt, dass es drei Arten des Verbindens gibt: das Verbinden von Aufgaben (Linking Tasks), das Verbinden von Menschen (Linking People) und das Leadership Linking (Strategie und Motivation als zentrale Führungsaufgaben). Die drei Bereiche werden in konzentrischen Kreisen im Linking Skills Modell dargestellt.

Diese Fähigkeiten äußern sich in Aktivitäten und Verhaltensweisen von Führungskräften, und Teammitgliedern, 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. Die Daten stammen aus der Kooperation oder Prozessbegleitung mit vielen Produktions-, Forschungs-, Verwaltungs-, und Marketingteams im öffentlichen und privaten Sektor. Dabei kristallisierten sich einige immer wieder auftauchende Fähigkeiten heraus, die dafür verantwortlich waren, ein Team zu einem kohärenten Ganzen zu machen.

Auf diese Weise konnten 13 Fähigkeiten des Verbindens (Linking Skills) benannt werden. Was tun Vorgesetzte oder Teamleiter, die diese Art von Führungsfunktion wahrnehmen? Nach Margerison-McCann sind dies die Merkmale der Führungsfunktion in erfolgreichen Teams:

Nach den Feldforschungen von Margerison-McCann praktizieren erfolgreiche Teamleiter und Teams intuitiv oder bewusst die folgenden Verhaltensweisen und kultivieren diese Fähigkeiten.

Sie hören zu, bevor sie entscheiden	Aktives Zuhören
Sie informieren einander regelmäßig	Kommunikation
Sie sind für die Probleme der anderen ansprechbar und gehen auf sie ein	Problemlösung und Beratung
Sie arbeiten daran, ein ausgewogenes Team zu entwickeln	Teamentwicklung



Sie verteilen die Arbeit nach den Fähigkeiten und Präferenzen	Arbeitsverteilung
Sie fördern Achtung, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen unter den Teammitgliedern	Zwischenmenschliche Beziehungen
Teammitglieder in der Leitungsfunktion delegieren Arbeiten, die sie nicht selbst machen müssen	Delegation
Sie haben Freude an hohen Qualitätsnormen	Qualitätsstandards
Sie setzen gemeinsame Ziele auf hohem Niveau	Zielsetzung
Sie achten darauf, dass ein Mitglied das Team nach außen koordiniert und repräsentiert	Schnittstellen-Management
Sie erarbeiten und entscheiden gemeinsam, wie zentrale Probleme zu lösen sind	gemeinsame Entscheidungsfindung
Sie erarbeiten effektive Aktionspläne, um Ziele zu erreichen	Strategie
Sie inspirieren andere, ihr Bestes zu geben	Motivation

Dieses Bündel von *13 zentralen Fähigkeiten* (soft skills) füllt die Mitte des Kreises und wirkt von dort aus, indem es die Aktivitäten aller Rollen von der Mitte her verbindet.

„Verbinden“ (Linking) kann von Teamleiter oder vom Teamcoach als zentrale Aufgabe angesehen werden, kann aber - in reifen Teams - von jeder Rolle aus wahrgenommen werden.

Wenn diese Fähigkeiten 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.

## 4.2 Kommunikation im Team (internes Linking)

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 ent-emotionalisiert werden.

Die Versachlichung der Diskussion dadurch, dass die Teammitglieder, die ihre Teamrollen kennen, in einem Geist von Verständnis, Offenheit und Dialogfähigkeit ihre Teampartner in ihrer jeweiligen

Präferenz „abholen“ und sie damit respektieren, kann das Verständnis im Team untereinander wesentlich verbessern und unnötige Konflikte vermeiden helfen.

Margerison-McCann nennen diesen Kommunikationsstil „strategisches Pacing“. Sie meinen damit ein bewusstes Eingehen auf die Präferenzen des anderen und Vermeiden ihn störender Verhaltensweisen.

So schätzt es ein zielstrebigem Organisator sehr, wenn eine Aufgabe zielorientiert und effektiv ohne Schnörkel erledigt wird - und mag es gar nicht, wenn man Zeiten und Termine nicht einhält. Ein kreativer Innovator hingegen wird sich leicht für eine neue Marktchance begeistern und es schätzen, wenn andere ihm Gelegenheit geben, seine Ideen ohne zu großen Zeitdruck zu entwickeln - er wird es nicht mögen, sogleich durch den Hinweis an Termine, Budgets und umgehende Detailarbeit zur Realisierung der Idee in seiner Innovationskraft gebremst zu werden.

Ein informierter Berater wird es schätzen, wenn Teammitglieder ihm viele Informationen zukommen lassen, bei ihm um Informationen und Beratung nachsuchen, wenn sie sie brauchen, und dabei einen persönlichen Kontakt mit ihm aufbauen. Er wird dann gern bereit sein, sich engagiert mit seiner Wissensfülle im Team zu engagieren, da er sich gefragt und in seiner Präferenz wertgeschätzt fühlt. Der zielstrebige und aufgabenorientierte Organisator, der schnell entscheiden kann und will, wird ihn als Korrektiv seiner eigenen Präferenz schätzen lernen und seine Entscheidungen durch besser fundierte Informationen absichern können.

Diese teamrollenorientierte Kommunikation kann trainiert werden. Die von Margerison-McCann entwickelten Beschreibungen der Verhaltensweisen im Umgang mit den verschiedenen Teamrollen können dafür genutzt werden, teamrollenadäquat zu kommunizieren.

### **4.3 Kommunikation zwischen Teams und nach außen (externes Linking)**

Durch Kooperation und Kommunikation mit anderen Abteilungen im Unternehmen, mit Kunden, Lieferanten, Presse und wichtigen Informationsquellen außerhalb der Organisation oder des Unternehmens pflegt das Team den Informationsfluss von außen nach innen und umgekehrt.

Die Präsentation der eigenen Arbeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens kann nach Absprache im Team vom Teamleiter oder anderen Teammitgliedern wahrgenommen werden, die sich diesen Aufgaben gern widmen. Das kann der entdeckende Promoter sein oder auch der informierte Berater - grundsätzlich kann diese Aufgabe wiederum von jedem eingenommen werden.

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.

Was beim internen Linking für die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern gilt, gilt beim externen Linking in ähnlicher Weise für die Kommunikation zwischen Teams. Das externe Team 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“ bezeichnet werden kann. 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 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.

## 5. Nutzen des Team Management Modells

### *Kriterien der Effektivität*

Effektivere Arbeitsleistung und größere Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter sind Merkmale von Spitzenteams, wie sie von Margerison-McCann immer wieder beobachtet wurden. Zwar spielten auch die Indikatoren Entgelt, Qualität der Führung durch Vorgesetzte, Aufstiegschancen, selbständiges Arbeiten, Abwechslung, Gesundheit, Erfahrung und Arbeitsumfeld sowie andere eine Rolle.

Ein gelungenes Zusammenspiel der im Team Management Modell beschriebenen Faktoren trug jedoch zentral dazu bei, qualitative und quantitative Ergebnisse zu erzielen, die insgesamt den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen:

- geringere Abwesenheits- und Krankheitsrate
- geringere Fluktuation der Mitarbeiter
- dadurch geringerer Aufwand für Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- 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
- schnellere Innovationszyklen
- Verbesserung der Produktqualität durch Qualitätskontrolle
- Sinken der Reklamationsquoten und Reklamationskosten
- sach- und präferenzbezogene Kriterien für Arbeitsverteilung
- höhere Sicherheit bei Personalauswahl für Teams

### Literatur

(1) Charles Margerison. **Management Development. Führungskräfte fördern und entwickeln.** Campus Frankfurt/New York 1992.

Charles Margerison - Dick McCann. **Team Management - Practical New Approaches.** Management Books 2000. Didcot 1995. New edition.

(2) B. Kabanoff. **Work and Non-Work - A Review of Models, Methods and Findings.** Psychological Bulletin, vol.88, pp. no.1, 60-77. 1980.

(3) Dick McCann – Jan Stewart. **Aesops Management Fabeln.** Vom fehlerhaften zum fabelhaften Management. Signum Business Wien 1998.

### Internet

[www.team.energy](http://www.team.energy)

[www.tmsdi.com](http://www.tmsdi.com)

[www.tms.com.au](http://www.tms.com.au)

Das Team Management Rad und das Rad der Arbeitsfunktionen vom Margerison-McCann sind eingetragene Warenzeichen. Nutzung mit freundlicher Genehmigung von TMS Development International Ltd, York / UK. [www.tmsdi.com](http://www.tmsdi.com)



Die Team Management Services GmbH ist lizenziertes Akkreditierungszentrum für das Team Management System von Margerison-McCann und das Team Performance System von Drexler/Sibbet/Forrester.

**Büro Freiburg** · Lise-Meitner-Straße 12 · 79100 Freiburg i. Br. · Tel: +49 761 459859-75 · Fax: +49 761 459859-79  
**Büro Frankfurt am Main** · Ernst-Ludwig-Ring 2 · 61231 Bad Nauheim · Tel: +49 6032-70180-30 · Fax: +49 6032 70180-49  
**Büro Hannover** · Kaiserstraße 32 · 31311 Uetze · Tel: +49 5173 92520-64 · Fax: +49 5173 92520-65

[www.team.energy](http://www.team.energy) · E-Mail: [info@team.energy](mailto:info@team.energy)

Geschäftsführer: Marc Tscheuschner · Handelsregister Friedberg/Hessen HRB 7155 · Sitz: Bad Nauheim