

„Jeder Manager hat das Team, das er verdient!“

Starke Persönlichkeiten trotz permanentem Erfolgsdruck

Anja Förster gibt Seminare im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung. Sie kennt sich aus mit der optimalen Zusammenstellung von Teams und gibt Tipps, wie viele verschiedene Charaktere trotz ihrer Gegensätzlichkeit gemeinsame Ziele erreichen können.

Was haben die Sprichwörter „Gegensätze ziehen sich an“ und „Gleich und Gleich gesellt sich gerne“ mit dem Teamaufbau zu tun? Im ersten Fall würde ich denken, dass Sie bei Ihrer Personalauswahl viel Fingerspitzengefühl beweisen und dass Teamentwicklung für Sie kein Fremdwort ist. Im zweiten Fall könnte ich mir vorstellen, dass dieser Artikel Ihnen vielleicht zukünftig helfen würde ein besseres Händchen bei der Auswahl von Teammitgliedern zu haben und dass, trotz der knappen Zeit und des permanenten Erfolgsdruckes, Sie mehr Aufmerksamkeit der Teamentwicklung schenken.

Aber fangen wir am Anfang an. Die deutsche Sprache kennt beide Weisheiten. Welche ist denn nun richtig? Beide können doch nicht zutreffen – oder etwa doch? Wenn

Sie auf jemanden treffen, der Ihnen charakterlich ähnlich ist, oder analoge Interessen hat, der im selben Kindergarten gewesen ist oder mit dem Sie gemeinsame Freunde haben etc., dann helfen diese Gemeinsamkeiten, schnell in Kontakt zu treten (man redet über dies und das) und eine Beziehung baut sich auf. Nach einem Bewerbungsgespräch könnten Sie z. B. das Gefühl haben, die Person schon lange zu kennen, Sympathie hat sich eingestellt und natürlich könnten Sie gut zusammenarbeiten. Sie verstehen sich ja prima.

Das stimmt. ABER, brauchen Sie wirklich Ihren Klon im Team? Was wäre, wenn der Neue ganz anders wäre als Sie! Einer, der vielleicht Ihre Schwächen ausgleicht? Ich weiß, dass ist ketzerisch. Sie als Manager haben ja gar keine Schwächen. Also nennen wir es Entwicklungspotenzial. Ich denke, Sie sollten sich Leute in Ihr Team holen, die anders denken, fühlen und handeln als Sie. Natürlich alles im vorgegebenen Rahmen, der eine gemeinsame Arbeit überhaupt erst möglich macht. Aber den Rahmen füllen wir mit Leben während der Teamentwicklung.

Mehr und mehr machen sich Persönlichkeitstests bei Auswahl-



Zurückgezogene Menschen sind gerne allein.

verfahren breit. Manche können Sie sogar schon online machen. Jeder dieser Tests (DISG, MBTI, Belbin etc.) geht von der Prämisse aus, dass wir Menschen verschieden sind und bestimmt einige Kriterien, nach denen wir in Schubladen eingeordnet werden. Ich bin gegen Schubladen-Denken, aber auch ich muss anerkennen, dass es bestimmte Persönlichkeitstypen gibt. All diese Typologien gehen auf denselben Ursprung zurück – nämlich auf die Vierkörpersäftelehre von Hippokrates von

Kós (griech. Arzt, 460–375 v. Chr.). Galen entwickelte daraus die Temperamentenlehre. Er behauptete, dass es vier Menschentypen gibt: Sanguiniker (heiter, aktiv), Phlegmatiker (passiv, schwerfällig), Melancholiker (traurig, nachdenklich) und Choliker (reizbar und erregbar). Psychologen unserer Zeit wie z. B. Carl Gustav Jung (1875–1961) und Hans Jürgen Eysenck (1916–1997) griffen diese Theorie auf und entwickelten sie zu unseren modernen Persönlichkeitstypologien weiter. Schauen wir uns ein Beispiel an: Vann Joines und Ian Stewart beschreiben in ihrem Buch „Persönlichkeitsstile – Wie frühe Anpassungen uns prägen“ Persönlichkeitsstile, die sie mittels Transaktionsanalyse weiter verfeinert haben.

Bevor wir ein Experiment wagen, hier noch ein paar grundlegende Feststellungen, die ich für wichtig erachte:

- Bei Persönlichkeitstypen unterscheide ich nicht zwischen guten und schlechten Menschen.
- Menschen sind selten ein „reiner“ Typ. In den meisten Fällen sind wir eine Mischung aus mehreren Typen, die in verschiedenen Situationen und/oder bei verschiedenen Gesprächspartnern unterschiedlich zum Tragen kommen.

Lassen Sie uns beginnen: Sind sie eher jemand der proaktiv an Problemlösungen herangeht und in einer Gruppe soziale Initiative zeigt? Dann sind Sie eher aktiv.

Oder warten Sie lieber darauf, dass andere die Probleme lösen und bevorzugen es, wenn andere auf Sie zugehen, um den Kontakt herzustellen? Dann sind Sie eher passiv.

Wenn Sie gerne Teil einer Gruppe sind, dann sind Sie eher involviert. Zurückgezogene Menschen wiederum pflegen nur Kontakt zu wenigen Menschen und sind gerne alleine. Es ergeben sich also folgende Menschentypen: aktiv-involviert, aktiv-zurückgezogen, passiv-involviert und passiv-zurückgezogen. Die o. g. Autoren haben dieses Modell um Elemente erweitert, wie z. B.:

- Was treibt diesen Menschentyp an?
- Was stoppt diesen Menschentyp?
- Wie redet dieser Menschentyp?

Aus diesem Versuch erkenne ich zum einen, was ich für ein Mensch bin – also ich erkenne mich selbst und erhalte praktische Ansätze wie ich besser mit anderen umgehen und auf sie eingehen kann. Nun behaupte ich, dass ein gut funktionierendes Team eine gute Mischung aus den oben genannten Typen sein sollte. Unterschiedliche Arbeitssituationen erfordern unterschiedliches Denken, Fühlen und Verhalten. Und diese unterschiedlichen Typen machen das möglich.

Damit diese ungleichen Menschen gut miteinander arbeiten können, braucht es Teamentwicklung. B. W. Tuckman beschrieb sie 1965 in einem Phasenmodell. 1970 fügte er noch die 5. Phase, das Adjourning, hinzu. Diese Phase ist besonders bei Projektteams wichtig.

Sie ist geprägt durch

- **Forming:** Höflichkeit, vorsichtiges Abtasten, Streben nach Sicherheit, „Man“-Orientierung und das Kennenlernen. In dieser Phase ist es wichtig, dass

die Führungskraft das Team führt („ansagt“).

- **Storming:** unterschwellige Konflikte, Selbstdarstellung der (neuen) Teammitglieder, den Kampf um (informelle) Führung, „Ich“-Orientierung und Cliquesbildung. Die Führungskraft muss Ziele aufzeigen.
- **Norming:** Entwickeln von neuen Gruppenstandards und neuen Umgangsformen, Feedback und Austausch zwischen den Teammitgliedern, sowie eine „Wir“-Orientierung. Die Führungskraft koordiniert die einzelnen Aufgaben und Personen.
- **Performing:** Arbeitsorientierung, Flexibilität, Offenheit der Teammitglieder, Solidarität, Leistungsausrichtung und zielgerichtetes Handeln des Teams. Die Führungskraft benötigt wenig Energie, da das Team sich größtenteils selbst steuert und gibt lediglich Globalziele (Visionen) vor.
- **Adjourning:** Aufgaben werden abgeschlossen, Lessons learned, Teams trennen sich.

Teamentwicklungsmethoden gibt es viele. Lassen Sie mich hier nur einige nennen: Aktives Zuhören, Fragetechniken, Feedback, Metakommunikation, Organigramme, Rollenspiele, Rollentausch (Perspektivenwechsel) etc. Die Ziele sind immer dieselben:

- Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation
- Verbesserung der erlebten Arbeitssituation (Zufriedenheit, Motivation)

Schließen wir den Kreis und fassen zusammen. Ich glaube, es ist notwendig und wichtig, dass Sie Mitarbeiter einstellen, die Sie ergänzen – sowohl in der Art wie sie denken, fühlen als auch im Handeln. Teamentwicklung kann Ihnen helfen, diese unterschiedlichen Menschen zu einem gemeinsamen Ziel zu führen. Und darum geht es doch: Gemeinsam das Ziel zu erreichen!



Dr. Anja Förster



Dr. Anja Förster lebt in der Schweiz. Die Mutter zweier Kinder studierte Chemie und absolvierte ein Auslandsjahr in Edinburgh. Nach abgeschlossenem Masterstudium entschied sie sich, ihr Studium in Deutschland nicht wieder aufzunehmen, sondern in Reading (Großbritannien) zu promovieren. Erste berufliche Erfahrungen sammelte Förster bei einem weltweit

führenden Kosmetikunternehmen in Cardiff (Großbritannien). Ihrem Traum folgend kündigte sie ihren Job und wurde freischaffende Fotografin. Zusätzlich gab sie Englischunterricht. Wegen mehrheitlicher Lehraufträge mit Langzeitarbeitslosen bildete sie sich weiter auf dem Gebiet der Sozialkompetenz. So studierte sie z. B. NLP bei Robert Dilts in den USA, belegte den Harvard Negotiation Course in den USA und ist momentan in ihrem 2. Grundausbildungsjahr in Transaktionsanalyse. Seit sieben Jahren lebt und arbeitet sie in der Schweiz. Ihre Firma DenkAnstöße ist engagiert in der Führungsausbildung, sie gibt Seminare im Bereich Persönlichkeitsentwicklung und bietet Coaching für Einzelpersonen und Teams an.
www.anja-foerster.com

www.network-karriere.com