

6.7.3 Team Management System (TMS)

Teams sind in allen Arbeitsbereichen und –ebenen eines Unternehmens wichtige Leistungsträger. Umso wichtiger ist es, dass die passenden Teamplayer für die wichtigsten Managementteams optimal zusammengestellt werden. Wichtig für Leistungsteams ist insbesondere, dass sie aus Personen bestehen, die sich von ihren Arbeitspräferenzen und Persönlichkeiten ergänzen, aufgaben- und persönlichkeitsorientiert richtig geführt werden und die Teammitglieder professionell zusammen arbeiten (vgl. Thienel 1996). Dies ist in den meisten Unternehmen aber eher der Ausnahmefall als die Regel. Der richtigen Auswahl von Fach- und Führungskräften für operative Arbeits-, Projekt- und Geschäftsführungsteams kommt daher eine zunehmend hohe Bedeutung zu.

Mitarbeiter werden häufig nach ihrer Ausbildung, ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten eingestellt und bewertet. Die so genannte „Kompetenz“ ist das zentrale Kriterium. Wer zusätzlich die Arbeitspräferenzen der Mitarbeiter fundiert ermittelt, kann später aus der Quelle der intrinsischen Motivation schöpfen. Die Mitarbeiter gemäß ihrer Arbeitspräferenzen einzustellen und einzusetzen führt dazu, dass diese bei der Arbeit in hohem Maße ihren Neigungen nachgehen und damit motivierter, engagierter, effektiver, zufriedener und letztendlich erfolgreicher sein werden.

Im Verlauf einer jahrzehntelangen, empirischen Teamerfolgsvorschung wurde seit 1985 das Team Management System (TMS) entwickelt. Inzwischen haben mehr als 700.000 Personen, aus mehr als 160 Ländern, einen Team-Management-Profilfragebogen ausgefüllt. In der kontinuierlich fortgeführten Forschungsdatenbank befinden sich inzwischen Daten von mehr als 150.000 Personen (Gesamtstichprobe). Die Reliabilität und Validität des deutschen Profilfragebogens wurde 1989 und erneut 1998 nachgewiesen (vgl. Wagner 2002). Die individuellen Profildaten können daher zur Gesamtstichprobe, zu einzelnen Branchen, Führungsebenen und Länderergebnissen in Beziehung gesetzt werden.

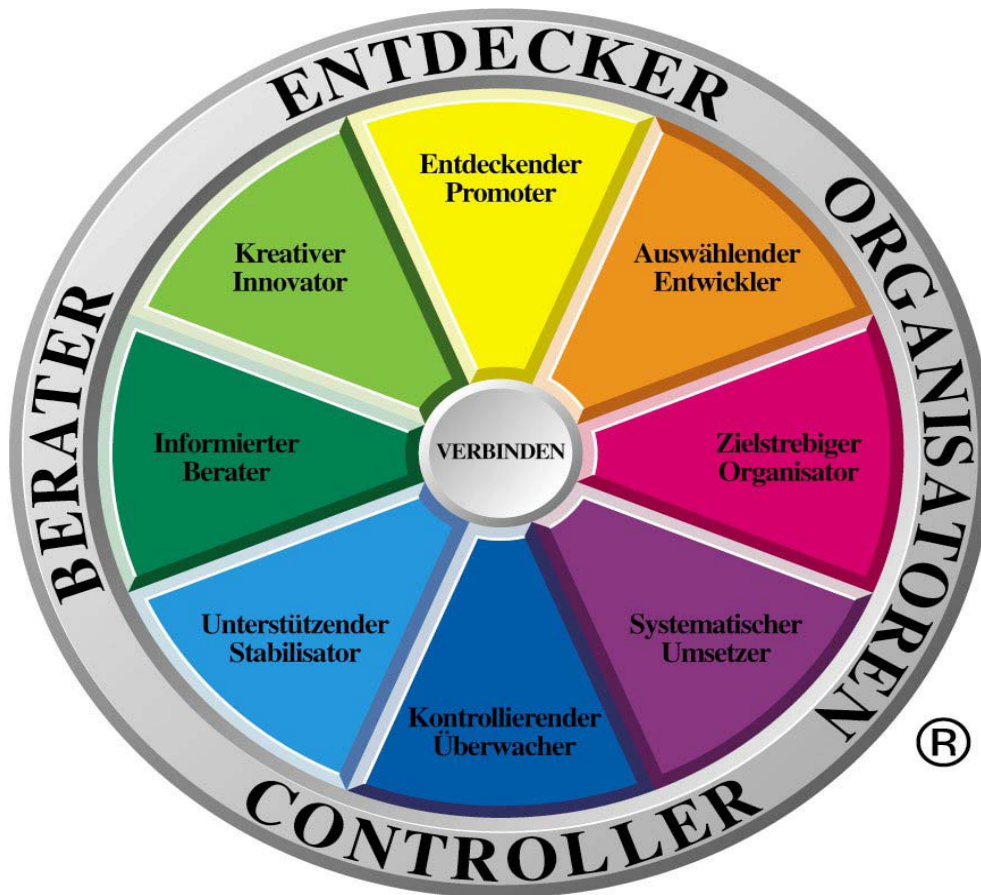
Das Team Management System:

- ◆ Fokussiert auf die Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Teamarbeit und zeigt damit jedem Teammitglied und Team Teamlücken und Handlungsbedarf auf.
- ◆ Beschreibt die präferierten Team- und Arbeitsverhaltensweisen von Führungskräften und Teammitgliedern. Damit wird eine Selbstreflexion und Standortbestimmung jedes einzelnen Teammitgliedes, über seine Arbeitspräferenzen im Team, ausgelöst.
- ◆ Stellt in dem Team-Management-Rad (siehe Abb. 52) die benötigten Teamrollen dar, die für eine effiziente Teamarbeit benötigt werden. Dadurch wird deutlich, welche Teamrollen im konkreten Team nicht besetzt sind, welche Folgen dies haben wird und welche Ergänzungs- oder Korrekturmaßnahmen erforderlich sein werden, um wirklich erfolgreich zu sein.
- ◆ Stellt einen Team-Management-Profil-Fragebogen zur Verfügung, auf dessen Grundlage das individuelle Teamprofil in einem Bericht dargestellt

wird und zur Selbstreflexion über eigene Arbeitpräferenzen, Teamstärken und -schwächen auffordert.

- ◆ Das individuelle Teamprofil beschreibt die typischen Verhaltensweisen und die Merkmale der bevorzugten Arbeitsfunktionen. Entsprechend füllt man eine Hauptrolle und ggf. weitere Nebenrollen im Team aus. Auf diese Art und Weise werden die besonderen Teamstärken des Kandidaten, wie sie einsetzbar und förderfähig sind, für alle Beteiligten deutlich. Das Team-Management-Rad beschreibt die Rollen des kreativen Innovators, des entdeckenden Promotors, des auswählenden Entwicklers, des zielstrebigem Organisations, des systematischen Umsetzers, des kontrollierenden Überwachers, des unterstützenden Stabilisators und des informierten Beraters.

Abb. 52: Das Team-Management-Rad



Margerison-McCann , Das Team Management Rad © Prado Systems Limited

- ◆ Verschiedenartige Rollen und Arbeitspräferenzen bieten viele Chancen, aber auch die Grundlage für Missverständnisse, Misserfolge und Konflikte. Um diese Rollen, die Teamaufgaben und die Teamziele professionell zu verbinden, sind Sozial- und Methodenkompetenzen erforderlich, sogenannte „Linking Skills“, damit ein Team professionell zum Erfolg geführt werden kann. Im Rahmen der Teamerfolgsvorschung konnten 13 „Linking Skills“ ermittelt werden, die trainierbar sind (siehe Abb. 53).

Abb. 53: Das Linking Skills Modell



Margerison-McCann, Das Linking Skills Modell © Prado Systems Limited

Der Team Management Profilfragebogen besteht aus 60 Fragen, die auf Papier beantwortet werden können oder am PC, durch einloggen 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 zur Verfügung gestellt. Hier wird das persönliche Team-Management-Rad, mit Kennzeichnung der zentralen Teamrollen und das Profilfeedback, dargestellt. Das Profilfeedback umfasst insbesondere Aussagen über die persönlichen Arbeitspräferenzen (Wie organisiert der Kandidat sich und andere? Wie trifft er Entscheidungen? Wie beschafft und nutzt er Informationen? Wie geht er mit anderen Menschen um?) und über die Fähigkeiten Teams zu bilden und zu führen.

Auf dieser Basis kann im Dialog mit dem Testteilnehmer erarbeitet werden, ob er den Ergebnissen zustimmt. Die Trefferquote liegt in der Regel zwischen 80-90 %. Anschließend lässt sich einschätzen, in welchem Umfang seine Teampräferenzen zu seinen zukünftigen Teamaufgaben passen. Verfügt man darüber hinaus über Teamrollenberichte seiner potenziellen Teamkollegen, kann über das Zusammenpassen des Teams und die Folgen für eine leistungsfähige Zusammenarbeit diskutiert werden.

Der Profilbericht vermittelt aber auch Hinweise auf Entwicklungspotenziale. Auf der Basis des Berichts lässt sich ein Dialog mit dem Testteilnehmer führen, in

welchen Themen er sich weiterentwickeln könnte und welche Team- und Führungstrainings förderlich sind.

In der Integrationsphase eines neu eingestellten Mitarbeiters können auf der Basis der Profilergebnisse ggf. Startprobleme fundierter im Dialog analysiert und gelöst werden.

6.8 Multimodales Interview

Dieses von Schuler entwickelte Verfahren wird als kostengünstige Alternative zum AC empfohlen, sie ist jedoch noch durchaus akzeptabel; die soziale Validität liegt dagegen ähnlich hoch wie beim AC. Die höhere Treffsicherheit des multimodalen Interviews im Vergleich zum klassischen Auswahlgespräch lässt sich durch die folgenden Phänomene erklären: (vgl. Abb. 54)

Abb. 54: Ursachen für die geringe Treffsicherheit klassischer Auswahlgespräche

- Die Vielfalt der Informationen wird nicht optimal vom Interviewer verarbeitet. Er lässt sich stark von ersten Eindrücken lenken und stellt seine Fragen vor allem vor dem Hintergrund des ersten Eindrucks
- Negative Informationen werden über Gebühr stark gewichtet
- Der Interviewer unterliegt bei der Urteilsbildung starken emotionalen Einflüssen
- Die Fragen sind nicht ausreichend anforderungsorientiert
- Die Antworten werden nicht zutreffend in anforderungsbezogene Wertungen umgesetzt
- Der Interviewer spricht mehr als der Bewerber

Quelle: Zapp & Partner Management Consulting

Im multimodalen Interview werden verschiedene Phasen abgehandelt: Gesprächsbeginn, Selbstvorstellung des Bewerbers, freies Gespräch, biographische Fragen, realistische Tätigkeitsinformation, situative Fragen und der Gesprächsabschluss. Die folgende Graphik stellt diese einzelnen Komponenten anschaulich dar.