

Viele Typen – ein Team



Foto: fotolia

„Teamwork“ ist in aller Munde. Schön, wenn sich die Kollegen blind verstehen und alles wie von selbst zu laufen scheint. Die Realität ist meist anders. Unterschiedliche Typen treffen aufeinander und es kann zu Missverständnissen und damit Verzögerungen im Arbeitsablauf kommen. Doch wer die unterschiedlichen **Stärken seiner Mitarbeiter** zu nutzen weiß und sie effektiv im Arbeitsalltag einsetzt, vermeidet auch Konflikte im Betrieb.

Teamarbeit wird heute in der Arbeitswelt groß geschrieben. Erfolgreiche Teams erreichen gemeinsam hoch gesteckte Ziele. In einem gut funktionierenden Team gilt der Grundsatz eins plus eins gleich drei, denn jeder Einzelne trägt mit seiner Kompetenz dazu bei, dass etwas erreicht werden kann, was der Einzelne nicht erfüllen könnte.

Doch die Kehrseite dieser gewinnbringenden Medaille ist, dass die verschiedenen Typen in einem Team sich sogar gegenseitig ausbremsen können. Die Verschiedenheit der Charaktere führt häufig auch zu Unverständnis, unterschiedliche Meinungen führen zu Missverständnissen und auch zu Konflikten.

Hier gilt es, sich bewusst zu machen, dass die Menschen unterschiedlich sind, jeder anders denkt und die

Welt durch andere Augen sieht, andere Erfahrungen mitbringt und die Dinge unterschiedlich bewertet. Erst wenn wir lernen, diese Andersartigkeiten zu akzeptieren und darin die Stärken für das Team und die tägliche Arbeit zu erkennen, kann Teamarbeit gelingen.

Dazu kommt, dass Sie als Führungskraft durch dieses Wissen dafür sorgen können, dass Ihre Mitarbeiter an der passenden Stelle eingesetzt sind.

Offensive und defensive Typen

Wir unterscheiden zwischen Mitarbeitern, die gerne und leicht in die Offensive gehen und denen, die eher defensiv sind und lieber reagieren, als dass sie selbst die Initiative ergreifen. Die offensiven Mitarbeiter sind solche, die die Dinge selbst in die Hand nehmen, die

Wer macht was?

Die Einschätzung Ihrer Mitarbeiter in bestimmte Typen kann eine gute Unterstützung bei der Führungsarbeit sein. Doch bleiben Sie offen für das, was Ihnen Ihre Mitarbeiter entgegenbringen und reagieren Sie darauf. Werden Sie sich ihrer Stärken und Schwächen bewusst. Dann prüfen Sie, ob jeder einzelne Ihrer Mitarbeiter vor diesem Hintergrund die für ihn passenden Aufgaben innehat und ob Sie in dieser Aufteilung noch optimieren können.

gerne direkt auf Kunden zu gehen, die gerne Führungsaufgaben übernehmen und die keine Schwierigkeiten haben, Ideen zu entwickeln und die Umsetzung dieser in die Wege zu leiten. Defensive Mitarbeiter hingegen agieren lieber im Hintergrund. Sie sind gut, wenn ihnen eine Aufgabe an die Hand gegeben wird. Dann werden sie diese ordentlich abarbeiten. Sie gehen nicht gerne selbst auf Kunden zu, doch wenn Kunden von sich aus eine Anfrage haben, dann sind sie gerne hilfsbereit und beraten gut. Sie gehen nicht gerne vorweg, sondern reihen sich lieber in das Team ein.

Es ist wichtig, diese Charaktereigenschaften nicht zu werten. Beide Verhalten sind für einen Betrieb wertvoll, wenn diese Mitarbeiter an der richtigen, für sie passenden Stelle eingesetzt werden. Ein defensiver Mitarbeiter wäre zum Beispiel gut am Empfangstresen oder am Telefon eingesetzt oder auch im technischen Bereich oder der Buchhaltung, nicht jedoch im Außendienst. Ein offensiver Mitarbeiter würde sich langweilen, wenn er nicht selbst gestalten kann und er seine Ideen nicht umsetzen könnte. Als Kundenbetreuer und im Verkauf ist er jedoch gut platziert.

Tätigkeits- und Stimmungstypen

Manchen Menschen ist besonders wichtig, dass die Tätigkeit, die sie täglich in ihrem Beruf ausüben, Spaß macht. Solange die Aufgaben befriedigend sind und die Ergebnisse stimmen, sind sie zufrieden. Für andere ist es wichtiger, dass die Stimmung im Team gut ist. Dann spielt die Tätigkeit eine zweitrangige Rolle. Zu Konflikten kommt es meist dann, wenn diese zwei unterschiedlichen Wertvorstellungen aufeinander treffen.

Ein Beispiel: In einem kleinen Betrieb ist ein Mitarbeiter seit ein paar Tagen sehr schweigsam. Er vergräbt sich in seiner Arbeit, macht diese gut und geht abends zufrieden nach Hause. Seine Kollegin ist beunruhigt, denn so kennt sie ihn nicht. Sie macht sich ständig Gedanken, ob sie etwas falsch gemacht hat. Sie spricht ihren Kollegen daraufhin an und fragt, was denn los sei. Dieser sagt nur: „Alles Okay“. Doch die Mitarbeiterin glaubt ihm nicht und meint, er würde sich wohl nur nicht trauen, die Karten auf den Tisch zu legen. Sie unterstellt ihm, dass er auf jemanden aus dem Team wohl sauer sei. Und so kommt es zu einem hitzigen Gespräch in der Teamsitzung, die wir als Coachs moderieren. Darin wird deutlich, dass die Mitarbeiterin es nicht gut aushalten kann, wenn das Team nicht so harmonisch

funktioniert wie gewohnt und dass der Mitarbeiter zufrieden ist, solange die Arbeit befriedigend läuft. So lange den Mitarbeitern dieser Unterschied im Charakter nicht bewusst ist, fällt es ihnen schwer, den anderen so zu nehmen, wie er ist. Jeder interpretiert von seiner Warte aus die Situation.

Kopf- oder Bauchmensch?

Unser Gehirn setzt sich zusammen aus zwei Gehirnhälften, die miteinander verbunden sind. Jede Hälfte ist für bestimmte Dinge zuständig. Doch nur wenn beide Hälften zusammenarbeiten kann unser Gehirn als Ganzes funktionieren. Zum Beispiel ist die linke Seite zuständig für Wörter und die rechte Seite für Bilder. Denken wir also an einen Apfel, dann konstruiert die rechte Seite das Bild, wie wir uns einen Apfel vorstellen und die linke Seite das Wort „Apfel“.

Natürlich leben und denken wir alle mit beiden Gehirnhälften. Doch in der Regel gibt es bei jedem Einzelnen die Dominanz einer Gehirnhälfte. Das heißt, dass unterschiedliche Menschen die Welt auch dadurch unterschiedlich wahrnehmen. Das merkt man zum Beispiel daran, dass sich einige sehr gut Gesichter merken können und andere sich besser die Namen merken. Beim ersten ist die rechte Gehirnhälfte ausgeprägt und beim zweiten die linke.

In einer gemischten Teamzusammensetzung ergeben sich daraus einfache Regeln, die es zu beachten gilt:

- Formulieren Sie Arbeitsanweisungen und Ziele immer auch „hirngerecht“. Das heißt, dass manchen Mitarbeitern eine logische Erklärung mit hinterlegten Daten und Zahlen wichtig ist und andere eher bildhafte Sprache brauchen und das damit verbundene Gefühl.
- Falls Missverständnisse entstehen, überprüfen Sie, ob Sie die Situation nochmals anders erklären können, damit alle das Gleiche meinen.

Auch Sie selbst sind natürlich ein bestimmter Typ und prägen damit das Team. Welche Stärken und Schwächen haben Sie? Und sind Sie eher der Zahlen-Mensch oder eher der Bildhafte? Starten Sie den Versuch und machen Sie aus Ihrem Team ein sich unterstützendes Erfolgsteam. *Anika Ruß/Tanja Schroeter*

Im nächsten Heft: Zielfindung und die Kommunikation von Zielen.

Die Kommunikations-Profis



Seit 2003 begleiten **Anika Ruß** und **Tanja Schroeter** mit ihrem Bremer Unternehmen Gecko – Agentur für innere Angelegenheiten Menschen in beruflicher Veränderung. Gecko stellt den

Menschen in den Mittelpunkt, denn nur wenn der sich gut und gestärkt fühlt, kann er in seiner Arbeit erfolgreich sein. Das Angebot der Agentur Gecko richtet sich an kleine und mittelständische Betriebe sowie Einzelunternehmungen. In florist geben sie in diesem Jahr monatlich wertvolle Tipps für den Betriebsalltag. www.gecko-bremen.de