



**SCHUPPENER**  
*Global Transitions*

## Weiterbildung zum Interkulturellen Coach

### Modul V – Internationale Teams

#### Lektion 4: [M5L4] Arbeitspräferenzen als Ursache für Konflikte

- Psychometrische Werkzeuge
- Das Team Management System

## Psychometrische Werkzeuge

Die **Psychometrie** ist das Gebiet der Psychologie, das sich allgemein mit Theorie und Methode des *psychologischen Messens* befasst. Hauptaufgaben der Forschung sind vor allem die Entwicklung und Verbesserung theoretischer Ansätze des psychologischen Messens, sowie die Erarbeitung grundlegender Methoden für die Entwicklung von Messinstrumenten und allgemeiner Vorgehensweisen für psychologische Messungen, sowohl für grundlagenorientierte als auch anwendungsorientierte Teilgebiete der Psychologie. Derzeit überwiegen Arbeiten für psychologische Testverfahren, Beobachtungsinstrumente und andere Methoden psychologischen Assessments für eher anwendungsorientierte Teilgebiete, vor allem der Verkehrspsychologie, Personal- und Berufspsychologie, klinischen Neuropsychologie, Schulpsychologie und Rechtspsychologie.

1

### **Persönlichkeitstests**

Ein **Persönlichkeitstest** ist ein psychologisches Testverfahren zur Erfassung von dispositionellen Persönlichkeitseigenschaften.

Es kann projektiv oder psychometrisch konstruiert sein und beruht in der Regel auf Einschätzungen bzw. Urteilen. Leistungstests erfassen im Unterschied dazu die kognitive Leistungsfähigkeit als "maximales" bzw. modales Verhalten.

### **Das Team Management System™**

Charles Margerison und Dick McCann entwickelten die grundlegenden Modelle und Instrumente von TMS zwischen 1985 und 1988 im Rahmen von Forschungs- und Beratungstätigkeiten an der University of Queensland. Nachfolgend gründeten sie das *Institute of Team Management Studies* (ITMS) in Brisbane, das die empirischen Forschungsergebnisse systematisch auswertet und dokumentiert. Grundlegende Erkenntnis aus der systematischen Befragung dieser Personen war die länder-, unternehmens- und teamübergreifende Identifizierung von acht Arbeitsfunktionen (*Types of Work*), deren systematische Ausübung einen wesentlichen Beitrag zur effektiven Teamarbeit leistet.

In einer Weiterentwicklung der theoretischen Konzepte von Carl Gustav Jung und des *Myers-Briggs-Typen-Indikators* (heute *MBTI Assessment* genannt) wurde das Modell der Arbeitspräferenzen (englisch *Types of Work Preferences*) entwickelt, das erstmals

bevorzugte Arbeitsweisen in den Zusammenhang des Arbeitsumfeldes stellt. Gleichzeitig wurde empirisch festgestellt, dass der MBTI selbst zur Herstellung dieses Zusammenhanges nicht geeignet ist, da sich Verhaltensweisen am Arbeitsplatz und außerhalb des Arbeitsumfeldes häufig fundamental unterscheiden. Hierzu entwickelten die Wissenschaftler Charles Margerison und Dick McCann einen Fragebogen für das sogenannte *TMP – Team Management Profil*, der es Arbeitnehmern ermöglicht, ihre Arbeitspräferenzen im Bereich der acht Arbeitsfunktionen zu identifizieren.

Das ITMS veröffentlicht seit 1995 in regelmäßigen Abständen (zuletzt im November 2010) die wissenschaftlichen Forschungsdaten von aktuell über 303.000 Interviews aus mehr als 190 Ländern und in über 20 Sprachen in einem umfangreichen Research Manual.



### Die acht Arbeitsfunktionen des Team Management Systems™

2

Grundlage für die Anwendung des *Team Management Systems* ist ein standardisierter Profiltbogen mit 60 Fragen, die jeder Mitarbeiter eines Teams beantworten muss. Aus den Antworten wird ein Bericht über die Arbeitspräferenzen jeder Person erstellt, der eine bessere Zuordnung der jeweiligen Aufgaben in einem Team ermöglichen soll.

Das Team Management System basiert auf der Annahme, dass sich jedes Team in acht sogenannte *Arbeitsfunktionen* gliedert, um erfolgreich zu arbeiten: Promoten, Entwickeln, Organisieren, Umsetzen, Überwachen, Stabilisieren, Beraten und Innovieren. Diese werden den Mitarbeitern zugeordnet und wiederum in die vier sogenannten Arbeitspräferenzen Entdecker, Organisatoren, Controller und Berater eingeteilt. Sie geben eine Art Rolle wieder, die jede Person eines Teams gemäß ihrem Persönlichkeitsprofil einnehmen möchte und bevorzugt ausführen kann.

### **Merkmale der Teamrollen**

#### **Kreativer Innovator:**

- Blickt voraus
- Braucht großen Freiraum
- Intuitiv
- Legt sich nicht gerne fest
- Sucht neue Möglichkeiten
- Ist flexibel
- Tüftelt neue Ideen aus
- Sieht die Ganzheit

- Hat Vision
- Startet Projekte (beendet wenige)
- Fragt: Warum tun wir das?
- Was könnte noch besser sein?

#### **Entdeckender Promoter**

- Kommuniziert impulsiv-kämpferisch
- Entwickelt Ideen im Gespräch
- Findet Chancen heraus
- Denkt konzeptionell und vernetzt

- Interessiert, begeistert, überzeugt
- Schafft Kontakte nach außen
- Sieht komplexe Aufgaben als Herausforderung
- Kann sich gut ausdrücken
- Denkt global, weniger detailliert
- Zielgruppenorientiert präsentieren
- Fragt: Wie kann ich neue Ideen gut „überbringen“?

#### Auswählender Entwickler

- Analysiert und übernimmt Ideen
- Berechnet Kosten/Nutzen Faktor
- Entwickelt optimale Konzepte
- Von der Idee zur Verwirklichung
- Entwickelt Prototypen
- Startet Pilotprojekte
- Flexibel
- Fragt: Welche Idee realisieren wir?
- Welche Methode eignet sich am besten?
- Wo ist unser größter Engpass?
- Was ist die beste Dienstleistung?

#### Zielstrebigem Organisator

- Erstellt Pläne
- Will Systeme nutzen
- Hat das Ziel stets im Blick
- Entscheidet lieber schnell
- Drängt vorwärts, will Dinge erledigen
- Drängelt bei Widerständen
- Praktische Lösungen haben Vorrang
- Aufgabenorientiert
- Strukturiert
- Ziele gewichten

#### Systematische Umsetzer

- Errichtet gern ein stabiles Arbeitssystem
- Ist Detailorientiert
- Lässt Probleme nicht gern „in der Luft hängen“
- Resultate zählen
- Umsetzungsorientiert

- Mag gleichbleibende Strukturen
- Arbeitet gern nach Checklisten
- Eins nach dem anderen
- Vorbereitung ist wichtig
- Produkte und Dienstleistungen erstellen

#### Kontrollierender Überwacher

- Findet Fehler im System u. behebt sie
- Prüft Visionen auf Machbarkeit
- Kontrolliert delegierte Aufgaben
- Sichert die Qualität
- Mag keine Ungenauigkeit
- Hat einen hohen Sinn für Vollständigkeit
- Prüft die Daten
- Macht u. schätzt Regeln
- Oft besonnen u. zurückhaltend
- Prioritätenbewusst
- Beginnt Arbeit erst, wenn Voraussetzungen stimmen
- Wendet Kontrollsysteme an

#### Unterstützender Stabilisator

- Integer
- Pflegt Werte und Unternehmenskultur
- Schlägt Brücken
- Loyal
- Dem Team verpflichtet
- Unterstützt andere
- Sucht die Gemeinsamkeiten im Team
- Sozial eingestellt
- Das Gewissen des Teams

#### Informierter Berater

- Meister der Recherche
- Analytisch
- Gute Beobachtungsgabe
- Kann gut zuhören
- Sammelt viele Informationen
- Wertet Informationen aus
  - Ist trainierend tätig
  - Hat den Informationsfluss im Blick
  - Informationsmanagement
- Sinn für Neues und Aufregendes
- Fragt: Welche Infos fehlen noch?
- Wo finde ich was?

### **Eigenaufgabe:**

Welche der genannten Teamrollen entspricht dir am meisten? Welche am zweit- und drittmeisten?

Idealerweise verbringst du 70% deiner Zeit in der Arbeit mit Tätigkeiten, die deiner Arbeitspräferenz entsprechen. Bis zu 30% mit Tätigkeiten, die dir nicht entsprechen ist oft dienlich in der Entwicklung neuer Fähigkeiten. Außerdem gibt es keine Tätigkeit, die wohl nur aus Tätigkeiten besteht, die man gerne verrichtet.

Wie sieht es bei dir momentan aus? Wie war es in der Vergangenheit? Welche emotionalen Konsequenzen hatte ein sogenanntes „Mismatch“ in deinem Leben? Hast du vielleicht bei anderen Mismatch beobachtet? Was waren die zwischenmenschlichen Folgen?

### **Peergroupaufgabe:**

#### **Grüne Knöpfe – rote Knöpfe**

Bei dieser Übung geht es darum, dass sich die Mitglieder eines Teams jeweils drei Aussagen aufschreiben, die andere Teammitglieder über sie wissen sollten, damit die Kommunikation und Kooperation gut gelingt. Die grünen Knöpfe sind positive, stimulierende Handlungen. Z.B. „Wenn du mit mir einen Termin vereinbarst und mir das Thema mitteilst über welches du mit mir zum gegebenen Termin sprechen möchtest, gelingt unsere Kommunikation gut.“

Die roten Knöpfe sind negative und hindernde Aussagen und Verhaltensweisen. Z.B. „Wenn du von mir ein leises stilles Arbeiten erwartest bei dem ich meine Gedanken und Ideen nicht verbal mitteilen darf, kommt Sand ins Getriebe.“

4

**Grüne Knöpfe** (Um am besten mit mir zu kommunizieren, bevorzuge ich, wenn andere):

...  
...  
...

**Rote Knöpfe** (Ich bevorzuge, wenn andere nicht):

...  
...  
...

Tauscht euch in der Peergroup über eure grünen und roten Knöpfe aus.