

DAS PERFEKTE TEAM?

PERSONALITY – HOW AND WHY

Persönlichkeit und Job – das muss passen, vor allem in der Teamarbeit. Mithilfe einer Team-Fit-Analyse können Kompetenzen im Team sowie günstige und ungünstige Konstellationen aufgedeckt werden. Das Ergebnis, die Team DD, gibt Handlungsempfehlungen für die Zusammenarbeit im Team.

Hintergrund, Anwendungsbereich und Chancen – von der Persönlichkeit des Einzelnen zur Konstellation eines perfekten Teams.

Kennen Sie das, wenn man sich selbst beschreiben soll? Nichts fällt uns schwerer als das. Und dann noch der oft gehörte Satz: „Überzeugen Sie mit Ihrer Persönlichkeit“.

Leichter gesagt als getan, denn was ist Persönlichkeit überhaupt? Und wer macht sich schon Gedanken über seine Persönlichkeit ohne triftigen Grund oder Anlass? Selbst die Wissenschaft ist sich nicht einig darüber, was unter Persönlichkeit genau zu verstehen ist und so existieren in der Literatur unzählige Definitionen. Eine davon ist Folgende: „Unter der Persönlichkeit eines Menschen wird die Gesamtheit seiner Persönlichkeitseigenschaften verstanden: Die individuellen Besonderheiten in der körperlichen Erscheinung und die Regelmäßigkeiten des Verhaltens und Erscheinens.“ (Asendorpf/Neyer 2012, S. 2).

Persönlichkeit ist also das, was einen Menschen ausmacht mit all seinen Eigenschaften und Ausprägungen. Die Persönlichkeit ist dabei kein fester Faktor, der unverändert in einem Menschen ruht. Der Mensch entwickelt sich und seine Persönlichkeit in der Auseinandersetzung mit der (Um-)Welt stets weiter, sodass sich auch Persönlichkeitseigenschaften verändern. Persönlichkeit besteht nicht nur aus einem Faktor X, sondern setzt sich aus verschiedenen Merkmalen und Eigenschaften zusammen.

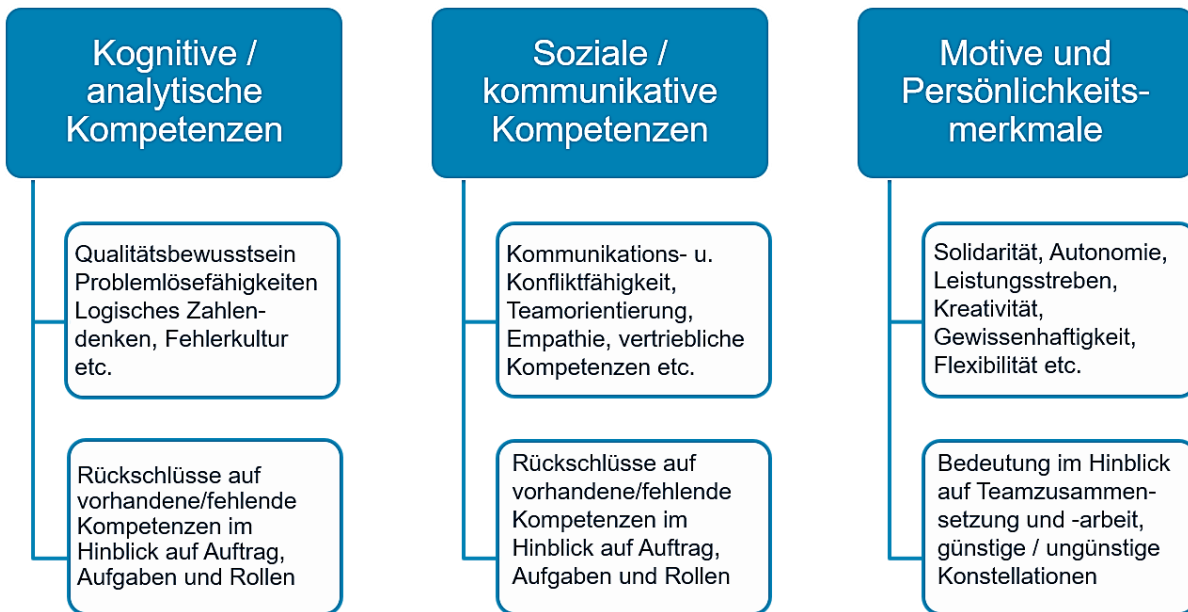
Zahlreiche Modelle und Testverfahren versuchen - mehr oder minder gut validiert - Persönlichkeit zu messen. Im deutschsprachigen Raum gilt unter vielen Personalern das Big Five Modell als wissenschaftlich valide und zuverlässig, welches Persönlichkeitsfaktoren beschreibt und unterschiedliche Dimensionen und Ausprägungsgrade in den Blick nimmt.

Die fünf großen Persönlichkeitsmerkmale, die mittels verschiedener Testverfahren im **B5T (Big-Five-Test)** erfasst werden sollen, sind

- Extraversion
- emotionale Stabilität
- Verträglichkeit
- Gewissenhaftigkeit sowie
- Offenheit

Die Ergebnisse erlauben Rückschlüsse auf emotionales Verhalten und Motive und haben damit eine hohe Prognosekraft auf berufliche Erfolgskriterien.

Ob B5T oder andere Verfahren – es erstaunt, wie wenig psychologische Verfahren in moderner Personalarbeit noch genutzt werden. Dabei ist der „Person-Job-Fit“ für beruflichen Erfolg ein essenzieller Faktor. Menschen sind motiviert, wenn ihre persönlichen Fähigkeiten zur Aufgabe passen und sie sich am richtigen Platz fühlen. So inspiriert der Austausch mit anderen eine offene, kontaktfreudige Person beispielsweise, während ein introvertierterer Mensch auch öfter mal Zeit mit sich selbst und seinen Aufgaben braucht.



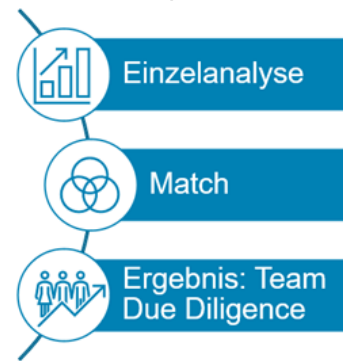
Teams und Typen

Stichwort Teamarbeit: Wie wichtig ist die Persönlichkeit in der Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen?

Teamarbeit erfuhr bereits vor vielen Jahren einen Aufschwung und ist von großer Bedeutung für den Unternehmenserfolg – Aufgaben werden immer komplexer, Wissensbestände größer und Tätigkeitsbereiche beschäftigen sich mit diversen, unterschiedlichen Aufgaben. Das macht es in einigen Bereichen nahezu unmöglich, dass ein einziger Mitarbeiter eine Aufgabe in ihrem vollen Umfang allein bewältigt.

Teamarbeit ist dadurch gekennzeichnet, dass, beispielsweise in Projektteams, Mitarbeitende mit unterschiedlichem Expertenwissen zusammenkommen, um gemeinsam Aufgaben und Probleme zu lösen. Dabei spielen neben fachlichem Wissen vor allem soziale Kompetenzen und die Persönlichkeitsmerkmale eine Rolle. Was Menschen denken und fühlen, wie sie handeln, ist entscheidend dafür, ob ein Team funktioniert und produktiv zusammenarbeitet.

Inwiefern ein Team erfolgreich arbeiten kann, hängt häufig, wenn nicht sogar immer, von der Zusammenstellung der Teammitglieder ab. Wer soll ins Team? Die besten Experten oder die Teamfähigsten? Unbestritten muss die notwendige fachliche Expertise vorhanden sein oder entwickelt werden, genauso wie soziale Kompetenzen, damit ein zwischenmenschliches Miteinander funktioniert. Vor allem aber sollten Führungskräfte im Vorfeld die einzelnen verschiedenen Persönlichkeiten und bevorzugten Verhaltensstile unter die Lupe nehmen, damit die Eigenschaften der Einzelnen zusammenpassen, sich ergänzen und nicht kontraproduktiv fürs Teamwork sind.



Wieviel Vielfalt braucht ein Team?

Dynamische Teams entstehen häufig durch eine heterogene Konstellation, in der unterschiedliche Perspektiven in die Zusammenarbeit einfließen. Zuviel Heterogenität kann jedoch bei der Umsetzung von Aufgaben schaden. Damit Personen mit sehr gegensätzlichen Persönlichkeitseigenschaften gut zusammenarbeiten können, ist es wesentlich, die Unterschiede zu respektieren und wertzuschätzen, damit ein Verständnis füreinander entsteht.

Damit Gegensätze den Gewinn ausmachen braucht es ein hohes Maß an Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktlösungskompetenzen. Sonst können Spannungsfelder und Konflikte entstehen, die negative Auswirkungen auf das gesamte Projekt haben. Passt nur ein Mitglied nicht zum Team, kann dies die Leistung des gesamten Teams schwächen.

Das Sprichwort mit dem faulen Apfel, der den ganzen Korb voller Äpfel verdirbt, gilt ganz besonders in einem Team. Für eine optimale Teamkonstellation ist es wichtig, die Persönlichkeitsmerkmale aller Teammitglieder in Beziehung zueinander zu setzen, damit die richtigen Personen für das Projekt gematcht werden. Dies ist gut möglich mit spezifischen personaldiagnostischen Verfahren, die nicht nur kognitive Fähigkeiten der Menschen, sondern auch Selbstbild, Verhaltensmerkmale sowie Motive an die Oberfläche bringen.

Das Vorgehen, bei dem die **Team Due Diligence**, kurz **Team DD**, das Ergebnis darstellt, umfasst den Prozess der Potenzialanalyse der Einzelpersonen, wobei eine Selbst- und Fremdeinschätzung sowie implizite Motive analysiert werden. Ist dieser Schritt getan, werden die Profile der Teammitglieder abgeglichen und Übereinstimmungen, Unterschiedlichkeiten, Ergänzungen und Herausforderungen auf der Grundlage wissenschaftlicher Ergebnisse interpretiert.

Aus der Team DD kann abgeleitet werden, inwiefern die Personen zueinander passen, sich in ihren Eigenschaften ergänzen und wo mögliche Konflikte in der Zusammenarbeit entstehen könnten. Sie kann als Ausgangsbasis für strategische Entscheidungen und die weitere Entwicklung von Potenzialen genutzt werden. Die Rollen- und Aufgabenverteilung kann

reflektiert werden, Chancen und Risiken erkannt und Qualifikationsfelder transparent gemacht werden. So kann im Umkehrschluss eine Teamkonstellation erfolgen, die erfolgreiches Arbeiten möglich macht. Und ganz nebenbei steigen Zufriedenheit und Leistungsmotivation der Einzelnen und die Kommunikation verbessert sich.

Fazit: Ein Patentrezept für das perfekte Team gibt es nicht. Der oft zitierte Synergieeffekt („Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“) kann entstehen, wenn alles stimmt: Auftrag, Rahmenbedingungen, Führung, Zusammensetzung. Und dabei spielt Persönlichkeit eine entscheidende Rolle.

Literaturverzeichnis

Asendorpf, J. B. /Neyer, F. J. (2012): Psychologie der Persönlichkeit. 5. Auflage. Heidelberg: Springer-Verlag.