

# Holen Sie das Beste aus Ihrem Team heraus

*Wie Verständnis für Antriebsmuster Ihre Führungsfähigkeiten verbessern kann*

Teaoptimierung gab es schon immer. Gerade in den Niederlanden, einem Land mit einer stark entwickelten Wissensgesellschaft, sind Austausch und optimaler Einsatz des Wissens von größter Bedeutung. In den nächsten Jahren wird die Wissensarbeit andere Anforderungen an uns stellen. Das 'Neue Arbeiten', Ko-Kreation und Projektmanagement werden dabei eine wichtige Rolle spielen. Will man das gemeinsame Unternehmensziel erreichen, geht es daher immer darum, das Beste aus den Mitarbeitern herauszuholen. Nicht nur individuell gesehen, sondern auch im Kontext eines Teams.

Das ist aber nicht einfach. Die Wirtschaft hat es zurzeit nicht leicht. Zwar leidet nicht jeder Sektor darunter, aber zahlreiche Unternehmen tragen schwer an den Folgen der Rezession. Einerseits hat dies eine große Unsicherheit zur Folge. Mitarbeitern drohen Entlassungswellen. Andererseits wird denen, die übrig bleiben, gerade in diesen Zeiten eine große Flexibilität abverlangt. Wenn in Kürze die Umstrukturierungen, Verschlankungen und neuen Richtlinien abgeschlossen sind, wird mehr denn je ein Bedarf an Arbeitnehmern mit Leidenschaft für ihr Fach und großer Motivation herrschen. Um sich nicht nur jetzt, sondern auch künftig in wieder besseren wirtschaftlichen Umständen weiterentwickeln zu können, ist es unabdingbar, dass Unternehmen ihre Konkurrenzposition nicht verlieren. Starke Teams leisten einen direkten Beitrag dazu.

Gerade in diesen Zeiten der Veränderung, Ko-Kreation und des Bedarfs an Flexibilität müssen wir der Stärkung der Zusammenarbeit und Optimierung unserer Teams mehr Aufmerksamkeit schenken. Erfolgreiche Zusammenarbeit im Team ist von ausschlaggebender Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens im Ganzen. Aber wie gelingt Ihnen eine optimale Zusammensetzung Ihres Teams? Und wie schaffen Sie es, ein gut funktionierendes Team zu bekommen, das gute Ergebnisse einfährt? In diesem White Paper behandeln wir nicht nur die Theorie, sondern vor allem die Praxis in den Geschichten der Experten aus dem Markt.

## ■ **Gemeinsames Ziel**

Wenn wir die Frage stellen, was ein Team erfolgreich macht, müssen wir erst näher darauf eingehen, was genau ein Team ist. Die Definition eines Teams lautet je nach Fachgebiet anders. Das wohl ansprechendste Beispiel finden wir in der Sportwelt, in der sich ein Team zum Ziel setzt, optimal abzuschneiden und zu gewinnen. Aber auch im Bildungswesen und anderen Fachbereichen spricht man von Teams. In der niederländischen Grundschule bezeichnet man damit das Lehrerkollegium und in den weiterführenden Schulen die Fachgruppen. Bei allen Teams geht es darum, dass eine Struktur für ein gemeinsames Ziel vorhanden ist, wobei Kommunikation und Interaktion zwischen den Teammitgliedern eine wichtige Rolle spielen. Kurz gesagt ist ein Team eine Gruppe von Menschen, die ein gemeinsames Ziel erreichen möchte, wofür außer den individuellen Talenten auch die Fähigkeit zur Zusammenarbeit notwendig ist.

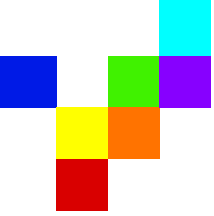
Vom berühmten Basketballspieler Michael Jordan stammt das Zitat: *'There is no 'I' in team, but there is in win'*. Damit sagt er, dass es für den Erfolg wichtig ist, dass jeder Einzelne Siegeswillen und Teamgeist besitzt, weil man sich selbst dem Ganzen unterordnen muss. Das Teaminteresse muss mit der Motivation der einzelnen Teammitglieder übereinstimmen, aber das reicht noch nicht. Teammitglieder müssen gemeinsam für das Ergebnis verantwortlich sein und es muss eine Übereinstimmung über die Art und Weise herrschen, wie man den Erfolg erzielen möchte. Damit soll vermieden werden, dass jedes Teammitglied seine ihm eigene Arbeitsmethode wählt. Ein gemeinsames Ziel und eine geteilte Perspektive der Arbeitsmethode sind das, was ein Team zusammenhält. Auf diesem großen Feld der Erfolgsfaktoren ist dem Manager, der den Teamprozess betreut, eine entscheidende Rolle zugeordnet. Immer mehr nutzen dazu Triebfederanalysen.

## ■ **Maarten van Diggelen: 'Einblick in Motivation und gegenseitige Zusammenhänge'**



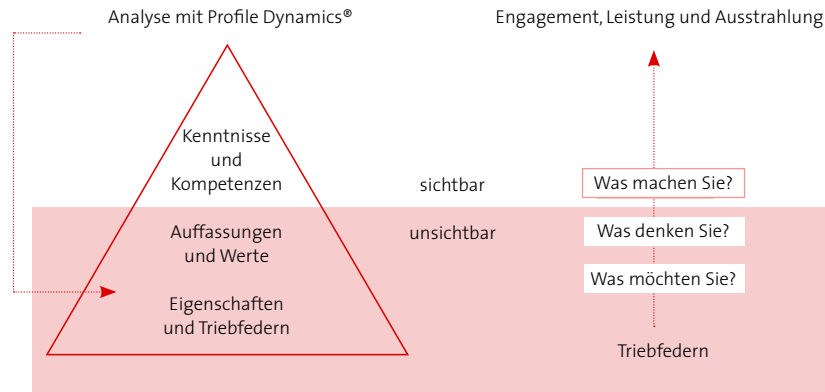
*Maarten van Diggelen ist Senior-Consultant und Ausbilder im Bereich HRM bei der Verwaltungsakademie Niederlande (Bestuurs-Academie Nederland, kurz BAN). Die BAN berät Regierungsorganisationen im Bereich Organisationsentwicklung und Verbesserungen bei Qualität und Dienstleistung. Selbsterkenntnis und Motivation der Mitarbeiter spielen dabei eine zentrale Rolle.*

'Schon seit längerem folgen die Veränderungen in lokalen und zentralen Behörden aufeinander recht schnell. Einerseits geht es dabei um große Sparmaßnahmen und andererseits stellen Bürger immer höhere Anforderungen. Einsparungen führen zu flacheren Organisationsstrukturen und der Druck, die Führung ergebnisorientierter zu gestalten, nimmt zu. Das verlangt den Arbeitnehmern mehr Flexibilität und eine bessere interne Abstimmung ab. Dabei ist Einblick in das Funktionieren von Teams und Individuen ausschlaggebend. Ein gutes Team hat deutlich vor Augen, welche Ergebnisse erreicht werden müssen und wie die einzelnen Teammitglieder dazu beitragen können. Außerdem muss allen klar sein, welchen Mehrwert das Team für die gesamte Organisation hat. Oder anders gesagt: Es geht um die kollektive Frage mit individuellen Anstrengungen. Bei BAN benutzen wir die Triebfederanalyse von Profile Dynamics®, um Einblick in die Motivation von Menschen zu bekommen und um die Zusammenhänge im Team zu fördern. Einblick in die Triebfedern von Menschen bietet nämlich Einblick in ihr bevorzugtes Verhalten und zeigt auf, ob Menschen die gleiche Wellenlänge haben und gut zusammenarbeiten können. Managern hilft es, Fragen wie 'was bewegt meine Mitarbeiter?', 'wie motiviere ich die Leute ständig?' und 'wie passt mein Führungsstil zum Profil meines Teams?' zu beantworten. Das sind typische Themen, die man mit der Analyse gut bildlich darstellen und konkretisieren kann.'



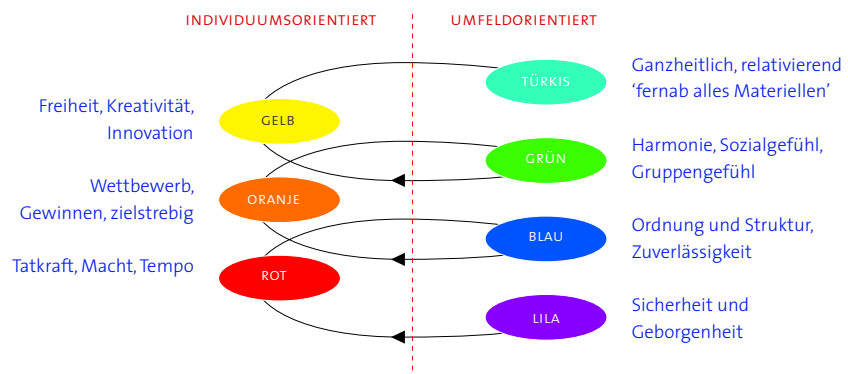
■ Was treibt uns?

Abbildung 1  
Das Eisbergmodell  
von McClelland



Im Eisbergmodell von McClelland in Abbildung 1 sehen wir, wie unsichtbare Triebfedern die Grundlage unserer Auffassungen bilden und im sichtbaren Verhalten zum Ausdruck kommen. Viele klassische Methoden zur persönlichen Entwicklung befassen sich nur mit der Spitze des Eisbergs und beziehen sich dabei auf das wahrnehmbare Verhalten und die Fähigkeiten einer Person. Wenn wir aber wissen möchten, warum Menschen ein bestimmtes Verhalten haben, müssen wir auch wissen, was sich unter der Wasserlinie abspielt, welche Motive und Ideen diesem Verhalten zugrunde liegen. Eine Profile-Dynamics®-Analyse stellt diese zugrundeliegenden Triebfedern klar und detailliert bildlich dar. Die Methode gründet auf die Untersuchungen des amerikanischen Psychologieprofessors Dr. Clare W. Graves (1970), der sieben intuitiv erkennbare Wertesysteme definierte, welche die Grundlagen unseres Denkens und Handelns sind. Diese Systeme entwickeln sich in den Menschen nach einem festen Muster (siehe Abbildung 2). Innerhalb jedes dieser Wertesysteme sehen Menschen die Welt anders, haben sie andere Triebfedern und andere Eigenschaften. Ansatzweise sind diese Systeme bei uns allen anwesend, aber wie stark sie zum Ausdruck kommen, unterscheidet sich von Mensch zu Mensch. Die sieben Wertesysteme werden alle mit einer eigenen Farbe dargestellt: Lila sucht Sicherheit und Geborgenheit, Rot will Macht und hängt an Tatkraft und Tempo, Blau sucht Sicherheit innerhalb eines strukturierten und geordneten Systems, Orange will sich im Wettkampf mit anderen beweisen, Grün sucht soziale Verbindung in Harmonie, Gelb will ergründen, wie alles funktioniert, und kommt mit neuen und überraschenden Ideen und Türkis sucht Ruhe durch Relativierung und der Erkenntnis, dass alles mit allem zusammenhängt. Jedes System hat seine eigene Stärke, aber auch seine Fallstricke, wenn es sich zu stark bemerkbar macht und ein eigenes Umfeld, in dem es optimal zur Geltung kommt. Zwischen den Wertesystemen entstehen Reibungen, da Menschen die Welt grundsätzlich anders sehen können und andere Auffassungen und Normen haben, aufgrund derer sie sich anders verhalten. Zahlreiche Konflikte zwischen Menschen lassen sich daher auf unterschiedliche Ausrichtung ihrer Werte und Triebfedern zurückführen.

Abbildung 2  
Die Entwicklung der sieben  
aufeinanderfolgenden  
Wertesysteme

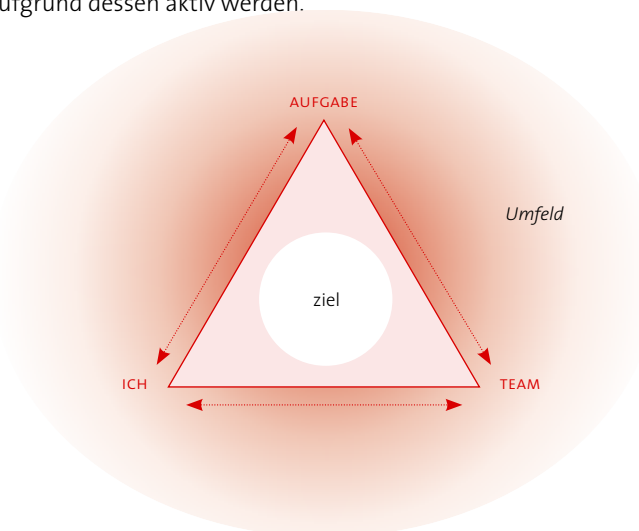


## ■ Teamleistungen & Triebfedern

Die Dreieckskongruenz in Abbildung 3 lässt den Zusammenhang zwischen einer Person, ihrer Aufgabe und dem Team sehen und ist damit ein einfaches Modell, um die Teamleistungen in Kombination mit Triebfedern zu optimieren. Für ein gutes Funktionieren muss jedes Teammitglied auf persönlicher Ebene Anschluss zu den anderen Teammitgliedern finden (Dreieckunterseite) wie auch über die richtigen Qualitäten und die Motivation für seine Aufgabe und Rolle im Team (Dreieckoberseite) besitzen. Außerdem sollte sich das Team seiner Rolle in der Organisation als Ganzem bewusst sein. Diese Aspekte hängen mit dem gemeinsam angestrebten Ziel zusammen. Das Team kann optimal funktionieren, wenn all diese Voraussetzungen erfüllt werden. Wenn sich aufgrund der Dreieckskongruenz herausstellt, dass von einem Ungleichgewicht und von Engpässen die Rede ist, stehen dem Vorgesetzten oder HR-Manager mehrere Optionen zur Verfügung, das Gleichgewicht wiederherzustellen. Man kann beispielsweise einem Teammitglied innerhalb des Teams eine andere Aufgabe zuteilen.

Man kann die Person bei ihrer Entwicklung unterstützen, um die Aufgabe besser auszuführen. Aber man kann auch prüfen, ob die Teamzusammensetzung die Ursache der Probleme ist und aufgrund dessen aktiv werden.

Abbildung 3  
Die Dreieckskongruenz



McClelland zeigte auf, dass die Motivation beim Funktionieren von Menschen sehr bestimmend ist und wenn wir uns in unserem Umfeld umsehen, fallen genügend Beispiele dafür auf. Es hat sich herausgestellt, dass es leichter ist, einem motivierten Mitarbeiter ohne die gewünschte Ausbildung das erforderliche Fachwissen zu vermitteln als jemanden, der die gewünschte Ausbildung besitzt, als Menschen zu ändern. In der Eisbergmetapher finden über dem Wasser Veränderungen leichter statt als unter dem Wasser. Mit einer Triebfederanalyse wird klar, ob Menschen die Motivation besitzen, die zu ihren Aufgaben und ihrer Rolle im Team passen. Jemand mit einem hohen Anteil der orangen Triebfeder wird in einer Tätigkeit brillieren wollen, in der er seine persönlichen Kapazitäten zur Schau tragen kann. Ein grünes menschenorientiertes Umfeld mit einem stark egalitären Einschlag und einer Abneigung gegen individuelles Geltungsbedürfnis ist für diese Person deutlich weniger geeignet. Eine Tätigkeit als Verkäufer, der gegen Provision arbeitet, ist für diese Person wahrscheinlich näherliegend als die eines Krankenpflegers in einem Pflegeheim. Mit dem Wissen um Triebfedern können wir Tätigkeit, Person und Umfeld besser aufeinander abstimmen und Engpässe gezielt finden und in Angriff nehmen.

## ■ Jilles Eissen: 'Der Mensch im Mittelpunkt'



*Jilles Eissen ist Direktor Unternehmen bei Rabobank Barneveld-Voorthuizen.*

*In dieser Rolle ist er eng in die Zusammensetzung der Teams in der Niederlassung eingebunden.*

*Dabei ist er immer neugierig, interessiert und auf der Suche nach dem, was Menschen antreibt.*

'Das Unternehmen Rabobank ist eigentlich ein einziger großer interner Arbeitsmarkt. Daraus ergibt sich, dass wir als Organisation eine reiche Quelle haben, aus der wir schöpfen können, wenn es um neues Talent geht. Aber das bedeutet nicht automatisch, dass wir auch die perfekten Teams zusammensetzen können. Bei der Rabobank steht der Mensch im Mittelpunkt, ob Mitarbeiter oder Kunde. Auf der einen Seite bedeutet dies, dass unsere Mitarbeiter ihre Ambitionen in die Tat umsetzen können. Auf der anderen Seite bedeutet es, dass wir unsere Kunden so optimal und zentral wie möglich bedienen. Eine gute Abstimmung und Teamarbeit ist dazu unabdingbar. Bei Rabobank Barneveld-Voorthuizen benutzen wir Profile Dynamics®, weil es uns hilft, herauszufinden, wie wir mit einer Gruppe von Menschen mehr Erfolg haben können. Trotz eines großen internen Arbeitsmarkts müssen wir trotzdem oft mit einem bereits vorhandenen Team arbeiten. Man kann schließlich nicht jedes Mal ohne Weiteres von vorne anfangen. Ich halte es für sehr wichtig, ehrlich zu den Neulingen an unserem Standort zu sein, damit sie wissen, in was für ein Team sie kommen und ob die Tätigkeit zu ihrer Persönlichkeit und ihren Ambitionen passt. Mit Profile Dynamics® gelingt uns das und wissen wir auch genau, was einem Team noch fehlt, um erfolgreicher zu sein.

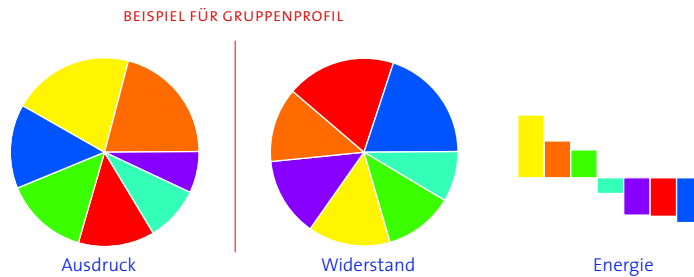
Mit Profile Dynamics® bekommt man Einblicke in die Gründe, warum die einzelnen Teammitglieder eine bestimmte Arbeitsweise wählen und aufgrund welcher Motivation dies geschieht. Die Analyse lehrt, wie man gut miteinander umgehen kann. Was wir bei Rabobank Barneveld-Voorthuizen für wichtig halten, ist, dass man sich gegenseitig auf sein Verhalten ansprechen kann. Und dass man die miteinander vereinbarte Sprache auch pflegt.'

Aber auch für die Teambildung eignet sich die Triebfeder methode. Damit wird die untere Seite der Dreieckskongruenz verstärkt. Das Wissen um die eigenen Triebfedern und die der anderen macht deutlich, warum andere sich anders als man selbst verhalten und welche Reibungen dies zur Folge haben kann. Es zeigt auch auf, welche Qualitäten die Mitglieder des Teams haben, mit dem die Zusammenarbeit vielleicht etwas weniger gut verläuft. Solche Erkenntnisse können zu mehr gegenseitigem Verständnis, zu mehr Akzeptanz und Wertschätzung und einer besseren Nutzung der gegenseitigen Qualitäten führen, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Leistungen eines Teams auswirkt.

### *Ein praktisches Beispiel*

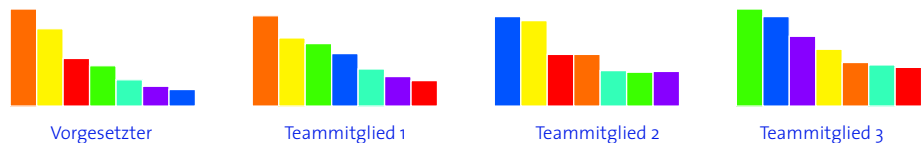
In Abbildung 4 sehen wir ein Teamprofil und in Abbildung 5 die Profile der einzelnen Teammitglieder. Aus dem Teamprofil ergibt sich, dass Orange eine wichtige gemeinsame Triebfeder ist. Das Team ist auf Wettbewerb ausgerichtet, dynamisch und ergebnisorientiert (orange), hat viele innovative Ideen (gelb) und hat dabei eine mittel- bis langfristige Sicht. Aber auch das Arbeitsklima ist wichtig (grün). Unter dem Strich setzt das am meisten Energie frei. Blaue Regeln und Protokolle sowie lila Konservatismus und Angst vor Veränderung stehen dem orangen Pragmatismus und dem gelben Erneuerungsdrang im Weg; dagegen ist der Widerstand im Team am stärksten. Auch das kurzfristige Denken des impulsiven Rot und die sich daraus ergebenden Konflikte finden keinen Gefallen in dieser Gruppe.

Abbildung 4  
Beispiel für Teamprofil



Wenn wir die individuellen Profile miteinander vergleichen (siehe Abb. 5), sehen wir, dass alle Teammitglieder gemeinsame Triebfedern mit dem Vorgesetzten haben, außer Teammitglied 3. Diese eher soziale (grün) und 'präzise' Person hat nur Anschluss an Teammitglied 2 aufgrund der ordnenden Triebfeder (blau); eine Triebfeder, die bei der ganzen Gruppe allerdings auf viel Widerstand kann stoßen.

Abbildung 5  
Beispiel Triebfedern der einzelnen Teammitglieder



Obenstehende Analyse zeigt, dass Teammitglied 3 möglicherweise ein gespanntes Verhältnis zu dem Vorgesetzten hat, der ihn als kaum ergebnisorientiert, innovativ und tatkräftig erleben kann; Eigenschaften, die der Vorgesetzte selbst aber für besonders wichtig hält. Teammitglied 3 ist seinerseits der Meinung, dass sich der Vorgesetzte immer etwas Neues ausdenkt, zu wenig wirklich abrundet, zu stark auf Ergebnisse ausgerichtet ist und zu wenig die Menschen im Team berücksichtigt. Trotzdem kann Teammitglied 3 für die soziale Komponente der Gruppe sehr wertvoll sein. Er ist treu und loyal, gönnt anderen die große Bühne und ist, gemeinsam mit Teammitglied 2 derjenige im Team, der die neuen ehrgeizigen Pläne strukturiert, ausarbeitet und abrundet. Ein Gewinn für das Team, vorausgesetzt, dass man in klaren Worten erklärt, was der Zweck ist, denn dieses Teammitglied legt Wert auf klare Anweisungen. Wenn man die Profile auf diese Weise gegeneinander abwägt, entsteht ein klares Bild dessen, wo sich die Stärken eines Teammitglieds befinden und wo Reibungen entstehen können. Dadurch können das gegenseitige Verständnis und die Wertschätzung füreinander zunehmen und kann man die persönliche Motivation und Qualität jedes Teammitglieds bezüglich seiner Rolle im Team prüfen.

Wenn auch sehr vereinfacht, vermittelt dieses Beispiel ein gutes Bild dessen, wie eine Triebfederanalyse die Dynamik und individuellen Motive innerhalb eines Teams verständlich darstellt und welche Hilfe es zur Verbesserung der Teamleistungen bietet. Wenn man der Zusammensetzung, Optimierung und Betreuung eines Teams die Farbpalette zugrunde legt, wird eine sehr gezielte Methode des Teammanagements ermöglicht. Im einen Fall führt die neue Erkenntnis zur Verabschiedung oder Hinzufügung eines Teammitglieds. Im andern Fall können Aufgaben oder Kommunikationsprozesse angepasst werden.

## ■ Teamentwicklung

Nicht nur die Zusammensetzung und Aufgabenverteilung im Team müssen beachtet werden. Auch die Entwicklungsphase, in der sich das Team befindet, spielt in der Teamleistung eine wichtige Rolle. Ein nicht gut entwickeltes Team verwendet seine Energie nicht zureichend, um die gesetzten Ziele zu erreichen, sondern verbraucht diese Energie damit, die Probleme bei der

Zusammenarbeit zu lösen. Es stehen verschiedene Modelle zur Verfügung, die beschreiben, welche Phasen Teams in ihrer Entwicklung durchlaufen, welche speziellen Probleme dabei zutage treten und ob es wirklich in der Lage ist, die gesetzten Ziele zu erreichen. So charakterisiert Levine (1979) in seinem Modell vier Phasen: Die Anfangsphase, in der sich das Team vor allem damit beschäftigt, was es tun muss, die Kampfphase, in der das Team sucht, wie man zusammenarbeiten muss, die Gruppenphase, in der das Team wirklich zusammenarbeitet und die Schlussphase, in der das Team aufgehoben wird. Jede Phase beinhaltet ihre eigenen Konflikte, wobei gerade die Kampfphase für viele Teams ein Hindernis darstellt. Wird diese Phase gut durchlaufen, ist das für das Team bestimmend, ob es auch wirklich Resultate verbuchen kann oder nicht. Ergänzend dazu zeigte Wheelan (1999, 2000) auf, dass Teams, die weiterentwickelt sind, tatsächlich produktiver sind und bessere Leistungen erbringen. Auch Tuckman & Jensen (1977) ziehen die Schlussfolgerung, dass ein Team nie gute Leistungen erbringen wird, solange es keine gemeinsamen Konflikte in der Kampfphase (storming) ausgetragen hat. Im Modell von Tuckman und Jensen durchläuft ein Team nacheinander fünf Phasen - forming, storming, norming, performing und adjourning – und zwar in einer festen Reihenfolge, die notwendig ist, um als Team eine optimal funktionierende Gruppe zu werden. Zahlreiche Teams durchlaufen allerdings nicht alle Phasen und bleiben in der Storming- oder Norming-Phase hängen, sodass sie keine wirklich effektiven Leistungen erbringen.

#### ■ Peter Linssen: 'Als Team wachsen und mehr leisten'



*Peter Linssen ist Inhaber von Ember Training, Coaching, Assessment. Herr Linssen hat sich auf Team-, Organisations- und Führungsentwicklung sowie Veränderungsmanagement spezialisiert. Dazu nimmt er die persönlichen Werte und Triebfedern zum Ausgangspunkt und kombiniert diese mit Erkenntnissen aus der Team- und Organisationsentwicklung.*

Peter Linssen van Ember setzt in seiner Arbeit als Unternehmensberater und Ausbilder oft das Modell von Tuckman & Jensen ein, wenn es um die Teamzusammensetzung und Teamoptimierung geht. 'Wir sehen, dass viele Teams es nicht weiter als die Storming-Phase schaffen, wobei die Zusammenarbeit auf dem Niveau des eigenen Teams und den darin geltenden Prozessen verlaufen. Die Teammitglieder sind sich weniger ihres Anteils an der Organisation als Ganzem bewusst. Das Erteilen von Feedback ist dabei einer der größten Stolpersteine, aber dieses Feedback braucht man, um mit dem Team voranzukommen und letztendlich wirklich etwas leisten zu können. Gerade in dieser Phase bietet Profile Dynamics® die Lösung, zu prüfen, welche Ursache(n) die Schwierigkeiten im Team haben, die dazu führen, dass das Erteilen von Feedback schwierig und manchmal sogar unmöglich ist. Ziel ist es, die in der Storming-Phase häufig herrschende Klatschkultur in eine gesunde Feedbackkultur umzuwandeln. Auf diese Weise kann das Team in Richtung Norming und Performing weiterwachsen. Das bedeutet, dass die Teammitglieder eine zunehmend klare Sicht des Teamkontextes in der Organisation bekommen, aber auch, dass die Ergebnisorientierung zunimmt, damit sich Menschen für das Ergebnis mehr Verantwortung zutrauen. Die Farbpalette von Profile Dynamics® bietet hierzu nicht nur Einblick in die Zusammensetzung des Teams und die Teamdynamik, sondern verdeutlicht auch die Rolle des Vorgesetzten, sodass das Gesamtbild komplett wird.'

## ■ Marjan Lubbers: 'Lebenslanges Lernen auf jeder Ebene'



*Marjan Lubbers ist als Director Executive Education an der Nyenrode Business Universität tätig. Sie ist für die Entwicklung offener 'Executive Education'- Programme im Bereich Führung, General Management und Corporate Governance zuständig. Eine Triebfederanalyse mit Profile Dynamics® ist Teil dieser Programme.*

'Ein gutes Team verfügt über ein ausgewogenes Farbpaket. Dabei ist Einblick in die eigene Farbe und die der Teammitglieder ausgesprochen wichtig. Das kann die Effektivität des Teams steigern. Deshalb setzen wir bei Nyenrode Business Universität Profile Dynamics® bei verschiedenen 'Executive Education'-Programmen ein. Es hilft, unseren Teilnehmern, sich auf verschiedenen Ebenen die richtigen Selbsterkenntnisse und Einblicke in ihre Rolle innerhalb eines Team oder als (haupt-)verantwortlicher Vorgesetzter zu verschaffen. Mit der persönlichen Analyse erhalten Manager Antwort auf die Fragen: Warum macht man, was man tut? Was verlangen die eigene Rolle und das Umfeld von einem? Wie kann man sich selbst und seine Teammitglieder möglichst optimal einsetzen? Daran ist Bedarf. Nicht nur 'Young Professionals' oder Direktoren mittelgroßer Organisationen, auch Vorstände und Aufsichtsräte größerer Unternehmen brauchen Feedback, um die gemeinsame Rolle effektiver ausfüllen zu können. Auf jeder Ebene bemühen sich Menschen, das Beste aus sich selbst und aus den Menschen, mit denen sie zusammenarbeiten, herauszuholen. Das möchten wir bei Nyenrode unterstützen und das passt hervorragend zu unserer Sicht des lebenslangen Lernens.'

## ■ Mediq: 'Eine gemeinsame Sprache für Feedback'

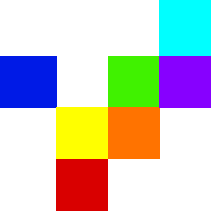


*Eine gemeinsame Sprache aufgrund von Triebfedern, um bestimmte Themen besprechen zu können, funktioniert auch für Mediq Apotheken, wo Abeth Demmers das Zepter über die HR-Abteilung schwingt, und Triebfedern in verschiedenen Bereichen auf dem Gebiet von HR einsetzt und das, in alle Schichten der Organisation.*

Das Apothekerunternehmen Mediq liefert als internationales Unternehmen Medikamente, Medizinprodukte und dazugehörige Pflege. Seit 2009 liegt der Fokus auf Neugestaltung, um tatkräftiger auf die einschneidenden Strukturveränderungen im Pharmasektor vorausgreifen zu können. Bei Mediq reagiert man darauf, indem man sich um effiziente Prozesse, neue Kooperationsformen mit den anderen Gesundheitsdienstleistern und Versicherungen bemüht und um den Mehrwert bei der Dienstleistung am Kunden. Das wird bei Themen wie Zentralisierung und Normierung von Arbeiten, der Suche nach 'intelligenteren' Arbeitsmethoden ausgestaltet, sodass man mit weniger Menschen dieselbe Arbeit leisten kann und bei der Entwicklung innovativer Konzepte, um Kunden weiterhin professionelle Pflege bieten zu können. HR-Direktorin Abeth Demmers gestaltete in den vergangenen Jahren die HR-Abteilung bei Mediq Apotheken Niederlande: 'Mediq ist ein Unternehmen in Bewegung und dabei möchten wir unsere Leute gut betreuen. Der Einsatz von Profile Dynamics® liefert uns dazu wichtige Erkenntnisse.'

Demmers ist von der praktischen Anwendbarkeit der Analyse überzeugt: 'Die Menschen sind im Allgemeinen angenehm überrascht, sich in der Analyse wiederzuerkennen. Sie erhalten nicht nur interessante Erkenntnisse, sondern vor allem Möglichkeiten, etwas mit diesen Einsichten zu tun. Themen können leichter besprochen werden und manchmal kann das sehr konfrontierend





sein. Das Angenehme an dieser Methode ist, dass sie neutral ist und nicht in Begriffen von richtig oder falsch urteilt, aber viel Informationen liefert und Anhaltspunkte für Gespräche bietet. Darin sucht man gemeinsam die Übereinstimmung mit einer Funktion und arbeitet man miteinander entwicklungsfähige Punkte und das weitere Vorgehen aus.' Mittlerweile wurde die Methode in allen Apotheken und bei allen zentralen Tätigkeiten im Bezirksmanagement und im Hauptsitz, einschließlich MT eingesetzt. 'Aufgrund dieses Instruments spricht man dieselbe Sprache', fügt Demmers hinzu. 'Und das ist fantastisch, gerade, wenn man die Kommunikation und Zusammenarbeit optimieren möchte. Damit können wir die Qualität unseres 'Menschwerks' unterstützen.' Inzwischen ist die Analyse von Profile Dynamics® zum festen Bestandteil der HR-Politik geworden, die in allen Organisationsschichten eingesetzt wird.

---

### ■ Die Teamarbeit in Zukunft

Nicht nur jetzt, sondern auch künftig wird die Notwendigkeit, die Teamleistung in den Griff zu bekommen, noch steigen. Weitreichende Flexibilisierung durch Trends, wie dem Neuen Arbeiten, verlangen neue Methoden, um Einblick in die Kapazitäten und Bedürfnisse der Teammitglieder zu erhalten. Man hat nun einmal weniger gemeinsame Zeit, einander gut kennenzulernen als in der üblichen Büroroutine. Die Analyse der Triebfedern kann beim Kennenlernen der gegenseitigen Motive, Schwächen und Stärken, beim Verteilen von Aufgaben und Lernen, miteinander umzugehen, einen Mehrwert darstellen. Außerdem haben Mitarbeiter verschiedene Bedürfnisse, wenn es um Führung geht, und eignet sich Flexibilisierung nicht für jeden. Einblick in die Triebfedern der Teammitglieder bietet den Managern ein starkes Instrument, um mehr Maßarbeit bei der Führung der Teammitglieder zu erreichen und somit effektiver zu arbeiten. Darüber hinaus entwickeln sich neue Kooperationsformen, wie Ko-Kreation, die man benötigt, um komplexe Probleme zu lösen und Veränderungen umzusetzen, also auch Formen, in denen Teilnehmer ebenbürtig operieren und auf Prozess sowie Ergebnis Einfluss nehmen. Wichtige Faktoren dabei sind Übereinstimmung, Motivation, Dialog, Offenheit und Vertrauen, die mit dem Wissen der gegenseitigen Triebfedern erfolgreich unterstützt werden können. Und schließlich erhält auch der Manager mit dem Einblick in Motive und Kapazitäten der einzelnen Teammitglieder eine bessere Handhabe bei der Ausgestaltung seiner neuen Rolle als unterstützender Vorgesetzter.

## ■ Sie wünschen weiterführende Informationen?

Profile Dynamics Deutschland GmbH  
 I [www.profiledynamics.de](http://www.profiledynamics.de)  
 E [buero@profiledynamics.de](mailto:buero@profiledynamics.de)  
 T +49 (0)40 55929021

Profile Dynamics® ist ein eingetragenes Warenzeichen von Amygdala BV., die ihren Sitz in Almere hat. Andere hier erwähnte Unternehmensnamen, Produktbezeichnungen und Firmenlogos sind Handelsmarken oder eingetragene Warenzeichen ihrer jeweiligen Eigentümer.

© Copyright Amygdala B.V. 2012

- Bronnen**
- Graves Clare W. (1971), transcript by William R. Lee. Levels of Human Existence, ECLET Publishing.
- Graves, Clare W. (1974). Human Nature Prepares for a Momentous Leap, *The Futurist*, 72-87.
- Levine, B. (1979). *Group psychotherapy: practice and development*. Englewood Cliffs N.J. Prentice Hall.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14
- Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group Org. Studies* 2:419-2
- Wheelan, S. A. (1999). *Creating effective teams: A guide for members and leaders*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wheelan, S.A. & Lisk, A.R. (2000). Cohort Group Effectiveness and the Educational Achievement Of Adult Undergraduate Students. *Small Group Research*, 31, 724-738.
- HAY Group (2003) *Using Competencies to Identify High Performers: An Overview of the Basics*.

**Über Profile Dynamics®** Mit Profile Dynamics® ist es möglich, Einblick in persönliche Triebfedern zu bekommen und diese in Arbeitssituationen praktisch zu nutzen. Die Methode bietet eine Handhabe, Menschen gezielt zu motivieren, ihnen mehr Erfüllung in ihrer Arbeit zu bieten, das Arbeitsklima zu verbessern und ihre Bedeutung für das Team und die Organisation zu vergrößern.

**Arbeitsweise** Mit einem schnell und leicht auszufüllenden Fragebogen misst man, inwiefern sich Menschen in den Wertesystemen aus der Theorie von Graves wiedererkennen und über welche sie sich in ihrem Umfeld ärgern. Das Ergebnis dieser persönlichen Analyse ist ein Profil in Form eines Stabdiagramms, in dem die Affinität zu den einzelnen Wertesystemen dargestellt wird. Dieses Profil verschafft Erkenntnisse dazu, wie jemand seine Arbeit erfährt, mit wem er zusammenarbeiten will oder nicht, wie sein Führungsstil ist und welche Formen des Kommunizierens bevorzugt werden. Einblick in die Triebfedern verdeutlicht, wo bei Menschen in ihrer Arbeit Energie freigesetzt wird und wo es Energie kostet, ob sie leicht an Veränderungen teilnehmen oder sich dagegen wehren und wie entschlossen sie sich verhalten können.

**Toolkit, Netzwerk & Schulung** Außer der persönlichen Analyse enthält die Profile Dynamics® Toolbox auch Instrumente für ein 360-Grad-Feedback, Kompetenzmanagement und Software, um Interaktionen in Teams zu visualisieren und Teamschulungen zu unterstützen. Es ist ein umfangreiches Netzwerk aus zertifizierten Ausbildern und Beratern, die sich auf den gezielten Einsatz von Profile Dynamics® in Organisationen spezialisiert haben und diese Schulungen und Workshops organisieren, wobei sie die verschiedenen Instrumente aus der Toolbox von Profile Dynamics® benutzen.