

## Teamentwicklung

# Erfolg durch Elementemischung

Feuer, Wasser, Luft und Erde – in diesen vier Elementen unterschied man in alter Zeit nicht nur die gesamte Schöpfung, sondern auch die verschiedenen Grundcharaktere von Menschen. Die Symbolik oder Bilderwelt der Elemente kann auch im Rahmen der Teamentwicklung inspirierende Anregungen bieten. Carola Payer setzt diese Methode erfolgreich in der Personalentwicklung ein. In diesem Beitrag erfahren Sie in Kürze, worauf es bei der Teamentwicklung nach den vier Elementen ankommt.



Mag. Carola Payer ist Geschäftsführerin der Agentur Payer und Partnerin in Graz

Die Symbolik oder Bilderwelt der Elemente kann auch im Rahmen der Teamentwicklung inspirierende Anregungen bieten. Menschen bestimmen den Erfolg von Organisationen, Menschen bestimmen, ob Teams effektiv und effizient arbeiten. Die Zusammensetzung von Teams entscheidet oft über Erfolg und Misserfolg. Teamentwicklung nach den vier Elementen unterstützt die Auswahl und Entwicklung von Team-MitarbeiterInnen. Um erfolgreiche Teamarbeit zu garantieren, ist ein Team daher von der Zusammensetzung her sorgfältig zu planen, um es effektiv zu machen. Diesem Thema in der ersten Phase der Teamentwicklung mehr Raum und Zeit zu geben, kann viele Schwierigkeiten und Konflikte in der Folge ausräumen und bildet zusammen mit einer klar definierten Teammission die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Teams sollen die richtige Mischung aus: Fachlicher und funktionaler Sachkenntnis, problemlösenden und entscheidungsfindenden Fähigkeiten und zwischenmenschliche Fähigkeiten aufweisen. Wesentlich ist nicht nur auf sich gegenseitig ergänzenden Fähigkeiten wie Wissenspotenzial, Erfahrung, Kompetenz und Engagement zu schauen, sondern auf das Wesen der einzelnen Persönlichkeiten.

Ein erfolgreiches selbstverantwortliches Team braucht verschiedene Typen und zwar Feuer, Luft, Wasser und Erde-Typen. Feuer-Typen motivieren, treffen gerne Entscheidungen, betreten gerne nach pionierart neues Terrain und lieben das Troubel-Shooting. Luft-Typen bringen Ideen ein, lieben es zu diskutieren, sind kreativ und flatterhaft. Wasser-Typen haben ein gutes Händchen für das Gestalten von Prozessen, haben eine hohe Menschenorientierung, können gut zuhören und fungieren oft als Mediator oder Coach. Und um alles detailgenau zu strukturieren und zu organisieren, sowie gewissenhaft Aufgaben zu Ende zu führen, braucht es Erde-Typen. Gründerteams, Abteilungen, Projektteams brauchen einen guten Mix an Menschen die sowohl extrovertiert als auch nach innenorientiert, sachlich an Zielen und Aufgaben als auch mitmenschlich orientiert sind. Um Dinge zu initiieren und zu Ende zu führen braucht man Feuer (Pioneer, Motivator, Krisenmanager), Luft (Kommunikator, Innovator, Changemanager), Wasser (Moderator, Kooperator, Coach) und Erde (Planer, Strategie, Organisator).

Kreativität und Effektivität im Team entsteht nicht nur durch verschiedene Fähigkeiten, sondern verschiedene Denk- und Verhaltensmuster die sich wirkungsvoll ergänzen. Aufgrund der Wesensunterschiede der Teammitglieder, die einerseits den Erfolg stark beeinflussen, jedoch andererseits aufgrund unterschiedlicher Kommunikations-, Verhaltens-, Wahrnehmungsmuster natürlich auch konflikträchtig sein können, bedarf es bei Teamzusammensetzung oder bei einer Teamstuserhebung der Schaffung von Wertschätzung für andere Weltbilder und Verständnis für die Bedeutung und Genialität von Unterschiedlichkeiten.

Im Rahmen von Testverfahren (wie etwa dem test4groups) besteht die Möglichkeit ein potentielles oder bestehendes Team auf seine Elementeanteile zu überprüfen. „Sind wir rund? Sind wir ganz?“ Ist hier quasi die Frage. In der Beratungspraxis konnte schon oft festgestellt werden, wie etwa bei Sanierungen, dass das Fehlen eines oder mehrerer Elemente für Mißerfolge verantwortlich sein können.

Ein Beispiel: Ein im Sanierungsstadium befindlicher Kleinbetrieb mit einem innovativen Holzprodukt konnte trotz weltweiter Einzigartigkeit des Produktes nie am Markt Fuß fassen. Zahlreiche externe Beratungsversuche schlugen fehl. Eine Analyse ergab, dass der Schwerpunkt der Organisationsmitglieder im Bereich Erde, Wasser (technisch hoher Level, Materialentwicklung top), aber niemand oder nur ein geringes Segment für Feuer und Luft besetzt war. Aussenorientierung, Marketing, Akquisas, Ideen zur Vernetzung waren nicht gegeben. Die Innenorientierung lies Produkt und Prozesse immer besser werden, nach aussen wurde das ganze zuwenig getragen. Erde, Wasser Typen haben auch nicht so die Freude an der Akquisas, also kein Wunder, dass man die Zeit lieber in der Forschung und Produktion verbrachte. Es nutzt in solchen Fällen nicht dem Unternehmen ein Marketingkonzept zu machen. Die Wahrscheinlichkeit, dass es nicht umgesetzt wird ist groß, weil es an einem Feuer/Luft Promotor fehlt, der im besondern die Umsetzung forciert. Das Einsetzen eines

ERFOLG IM MANAGEMENT IST NICHT NUR EINE  
SACHE DER FACHLICHEN QUALIFIKATION,  
SONDERN AUCH EINE FRAGE  
DER PERSÖNLICHKEIT



Managers auf Zeit mit Luft/Feuer-Qualitäten bewirke in diesem Fall zum Beispiel große Veränderungen. Synergie in einem Unternehmen, einer Abteilung, entsteht dadurch, dass die individuellen Fähigkeiten und Ressourcen der Mitarbeiter vernetzt und optimal harmonisiert werden können. Es geht um die Stärkung von Talenten und die Weiterentwicklung von Fähigkeiten, und die Nutzung von wesensbezogenen Stärken.

Eine Analyse nach den vier Elementen kann viele Erkenntnisse und Aha-Effekte für Teammitglieder bewirken, was ihre eigene Art zu arbeiten, zu denken und zu entscheiden betrifft, aber auch warum Konflikte auftreten und warum bestimmte Prozesse im Team so laufen, wie sie laufen. Erfolgreiche Unternehmensgründungen sind oft das Resultat eines optimalen Gründerteams. Gut funktionierende Abteilungen sind oft das Resultat einer optimalen Gruppen/Teamzusammensetzung. Funktionierende Projekte sind oft das Resultat einer optimalen Zusammensetzung des Projektteams. Der richtige Mann/die richtige Frau im richtigen Team, also eine gute Mischung aus Feuer, Erde, Wasser, Luft.

Informationen: [office@payerundpartner.at](mailto:office@payerundpartner.at), [www.payerundpartner.at](http://www.payerundpartner.at)