

Jutta Höch-Corona und Rita Wawrzinek

## Team Management System als Mittel zur Konfliktprävention

**Produktive Auseinandersetzungen über Unterschiede zu führen und die Stärken im unterschiedlichen Umgang von Menschen mit an sie gestellten Aufgaben herauszustellen, liegt uns in unserer Arbeit besonders am Herzen. Wir haben mit dem TMS-Modell® ein Handwerkzeug für Teamentwicklung, Beratung, Coaching und Mediation gefunden, das uns darüber hinaus auch viel über unsere Zusammenarbeit als Ausbilderinnen und Trainerinnen gelehrt hat!**

Wenn am Ende des ersten Tages eines mehrtägigen Seminars, das Sie im Vorfeld gemeinsam umfassend und genau vorbereitet haben, Ihre Kollegin zu Ihnen sagt: „Lass uns doch später zusammensetzen und den morgigen Tag noch mal durchgehen...“ dann arbeiten Sie wahrscheinlich mit einer **Kreativen Innovatorin** (siehe Kasten) zusammen. Wenn Sie freudig zustimmen und selber zehn Ideen haben, was den morgigen Tag erfolgreich machen würde, haben Sie wahrscheinlich einen verwandten Arbeitsstil – wenn Sie allerdings Ihrer Kollegin am liebsten an die Gurgel gehen würden, weil „ja schließlich schon alles fertig“ ist und sie „nicht noch mal das Gleiche durchkauen wollen“, entspricht Ihr Arbeitsstil eher dem/der **Systematischen UmsetzerIn**. So ist es uns beiden in den letzten 10 Jahren der Zusammenarbeit immer wieder ergangen. Wir konnten uns in dieser und vielen anderen Situationen damit retten, dass wir auf der Meta-Ebene verstanden, wo wir unterschiedlich sind und uns dies nicht persönlich übel genommen haben (manchmal schon! Da brauchte es dann als Meta-Technik das Erinnern an die langjährige gut gelungene Zusammenarbeit und die Freundschaft, die uns inzwischen verbindet.). Erfolgreiche Lösungen waren, dass die **Kreative Innovatorin** manchmal die Verantwortung für Änderungen komplett übernommen hat (und damit auch die Vorbereitung dafür, was sie ja gerne tut), um die **Systematische Umsetzerin** von außerplanmäßigen Gesprächen zu entlasten. Und die **Systematische Umsetzerin** hat bei Projekten, bei denen Themen und Zeitraum fest waren, beim ersten Mal die tatsächlich durchgeführten Schritte genau protokolliert, was für die **Kreative Innovatorin** ein richtig großes Geschenk war! So konnten wir „Gerüst-Planungen“ erstellen, bei denen es von vornherein erlaubt und vorgesehen war, im Seminar nach Bedarf Änderungen durchzuführen. An dieser Stelle ein herzliches Dankeschön der Kreativen Innovatorin an Andrea Fritsch, die ihr die TMS®-Akkreditierung im Februar 1998 empfohlen und gemeinsam mit ihr besucht hat – diese Fortbildung hat reiche Früchte getragen!

Die Kunst in der Zusammenarbeit und im Zusammenleben ist es, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Vorlieben gewinnbringend zu nutzen und ein uneffektives Abarbeiten an den Unterschieden so gering wie möglich zu halten. Bei der Entdeckung dieser Vorlieben oder Präferenzen leistet das TMS® große Hilfe, da es auf eine spielerische, anschauliche und verallgemeinernde Art die Unterschiede der Arbeitsweisen als sich ergänzende, komplementäre Stärken beschreibt. Wir nutzen unsere Erfahrung mit dem TMS® sowohl in Mediationen als auch zur Konfliktprävention in Teams und Organisationen. Zu unserem eigenen Erstaunen setzen wir das Modell, das für ein berufliches Umfeld konzipiert ist, seit einigen Jahren auch sehr erfolgreich in der Paar- und Familienmediation ein!

Eine gerne verwendete Formulierungsmöglichkeit in der Mediation sind Sätze wie „Sie haben unterschiedliche Ansichten über...“, „Sie hatten unterschiedliche Erinnerungen an das in der Teamsitzung Besprochene“, „Sie sind unterschiedlicher Meinung darüber, welche Tätigkeit momentan höchste Priorität hat“. Dies erweitern wir, sobald wir im Vorgespräch das Thema „unterschiedlicher Arbeitsstil“ heraushören, durch Sätze wie „Sie gehen unterschiedlich mit dem Thema Zeit (Entscheidungen, Arbeitsorganisation etc.) um.“ – und achten dann, wie gewohnt, auf das Feedback der Klientinnen. Zwischen den Rollen gibt es „typische“ Konflikte, die häufig Teil der Streitpunkte sind. TMS bietet auf der Basis der Rollen Erklärungsmuster an und zeigt darüber hinaus mögliche Konfliktlösungen auf.

### Praxisbeispiel

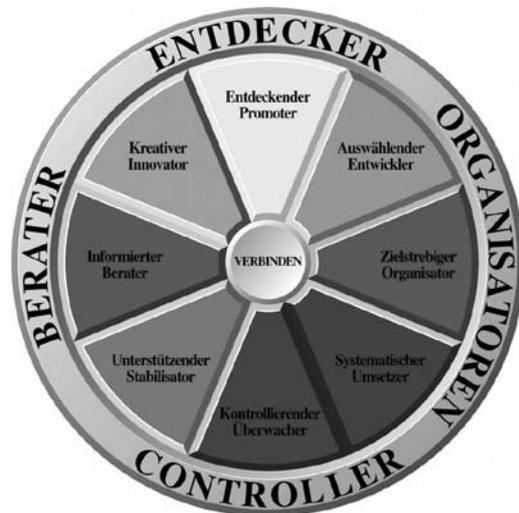
Nehmen wir die Abteilungsleiterin Dr. Günther, eine großartige engagierte Wissenschaftlerin, die regelmäßig zu internationalen Kongressen reist. In letzter Zeit häufen sich die Konflikte mit ihrer Sekretärin Frau Manns. Dr. Günther beschwert sich darüber, dass Frau Manns super pingelig sei, immer an ihr „rum mäkele“ und gar nicht sehe, was sie für wichtige Arbeit leiste. Frau Manns wiederum klagt, die Chefin lasse alles dreimal schreiben und sei überhaupt fürchterlich chaotisch. (Zum Glück haben beide einen offenen und partnerschaftlichen Umgang miteinander). Mit dem TMS®-Ohr hören wir sofort die Flexibilität der Chefin (chaotisch übersetzen wir ja auch in der Mediation mit flexibel...) und das Bedürfnis nach Struktur bei der Sekretärin. Hier liegt wahrscheinlich eine günstige Partnerschaft vor zwischen der Sekretärin, die gerne systematisch arbeitet, und ihrer Chefin, die die Flexibilität für ihre Arbeit zwischen Forschung, Abteilungsleitung und Kongressen gut brauchen kann. Wie üblich gibt es Spannungen genau wegen dieser sich ergänzenden Eigenschaften.



Jutta Höch-Corona, Mediatorin und Ausbilderin BM®, TMS®-Trainerin, Beratung, Coaching, Mediation, Supervision, Teamentwicklung



Rita Wawrzinek, Dipl. Pädagogin, Mediatorin BM®, TMS®-Trainerin, Coaching, Mediationsausbildung, Teamentwicklung, Beratung



Der Test ergibt die Hauptrolle „Kreative Innovatorin“ für die Chefin – und für die Sekretärin „Systematische Umsetzerin“. Aus der Besprechung der Teamrollen wird deutlich, wie viele der Spannungen durch die unterschiedlichen Arbeitsstile zustande kommen, und relativ schnell kristallisiert sich eine Lösungsidee heraus: Frau Dr. Günther spricht ihre Vorschläge und Ideen im Laufe des Tages (auch, wenn sie unterwegs ist) auf ihr Diktiergerät und schickt diese Aufzeichnung einmal am Tag an Frau Manns. Diese hört zu einem für sie günstigen Zeitpunkt die Aufzeichnungen ab und plant in Ruhe, wie sie die Änderungswünsche effektiv in ihren Tagesplan integriert. Damit sind beide sehr zufrieden. Zusätzlich bietet Frau Manns an, besonders dringende Änderungen weiterhin sofort umzusetzen – beide wollen in den nächsten vier Wochen beobachten, wie oft diese „Notfälle“ vorkommen und sich dann noch einmal zusammensetzen, um die Vereinbarung anzupassen.

### Fazit

#### Gewinn für die Mediation

Unser Anliegen in der Mediation ist es, in relativ kurzer Zeit zu effektiven und tragfähigen Lösungen zu kommen. Das TMS® (und andere Modelle wie z. B. das DISG<sup>1</sup>) ist eine gute Grundlage für Lösungen, die die persönlichen und arbeitstechnischen Vorlieben (= Bedürfnisse) der Einzelnen berücksichtigen, ohne zu stark auf wirklich „persönliche“ Bereiche einzugehen oder die Vorlieben zu bewerten.

#### Was verändert sich, wenn die Teamrollen hinzugezogen werden?

- › Durch die vorliegenden Rollenbeschreibungen wird deutlich, dass das „verhasste“ oder störende Verhalten der Kolleginnen auch bei ande-

ren Menschen vorkommen, ja, einem allgemein bekannten Arbeitsstil entspricht und nicht etwa nur deswegen so ist, weil die Kolleginnen den anderen ärgern möchte.

- › Diese Verallgemeinerung wirkt deeskalierend und ermöglicht sachlichere und konstruktivere Gespräche auf der Ebene der neu kennen gelernten Begriffe, die außerhalb der miteinander entwickelten Muster liegen und deshalb Veränderungen ermöglichen.
- › Übliche Schuldzuweisungen werden vermindert, es entsteht Raum für Gespräche über kreative Lösungen.
- › Die Einsicht: „Der/die ist einfach so (auf den Arbeitsstil bezogen), und auf dieser Ebene müssen/können wir jetzt gute Lösungen finden“, wirkt entlastend auf beide Konfliktparteien.
- › Die Rollenbeschreibungen enthalten schon Ideen für das Verbinden der Unterschiede.

Eine unserer Lieblings-„Techniken“, die – einfühlsam angewendet – sehr deeskalierend wirken kann, ist das „Generalisieren“, das wir bei John Haynes<sup>2</sup> zuerst kennen gelernt haben. Dies bedeutet, jede Gelegenheit zu nutzen, Dinge anzusprechen, die nicht nur Ihren beiden Streitparteien, sondern auch vielen anderen Menschen zu schaffen machen.

Mit den TMS®-Teamrollen geht das zum Beispiel so:

- › „Begeisterungsfähige Menschen und solche, die sehr auf Details achten, geraten leicht in Konflikte.“
- › „Sehr entscheidungsfreudige Menschen und Menschen, die gerne erst alle Informationen in Ruhe betrachten möchten erleben oft Spannungen in der Zusammenarbeit.“
- › „Zwischen sehr flexiblen Menschen und Menschen, die systematisch arbeiten gibt es oft Missverständnisse.“
- › „Wir erleben oft Konflikte zwischen Menschen, die sich nach analytischen Kriterien richten und Menschen, die ihre Überzeugungen als Grundlage für Entscheidungen nehmen.“

Last but not least können wir einfach bei uns und unseren Kolleginnen anfangen, das Verständnis über unterschiedliche Bedürfnisse um das Verständnis über unterschiedliche Arbeits-Vorlieben (≈ TMS®-Rollen) zu erweitern. Darüber hinaus hilft das Modell, eigene Projekte sowohl besser vorzubereiten, als auch zu entwickeln und umzusetzen, da alle Beteiligten ihre Stärken bewusst einbringen und die Stärken der Anderen kennen. Arbeitsteilung und Delegation wird somit zu einer die Unterschiede akzeptierenden, bewussten Handlung.



1/ Das DISG®-Persönlichkeitsprofil wurde von dem Psychologen William Marston und von John Geier, Professor für Verhaltenspsychologie, entwickelt. Die Buchstaben DISG® kürzen folgende vier Verhaltensstile ab: Dominant, Initiativ, Stetig und Gewissenhaft

2/ John Haynes, Mediation für Fortgeschrittene, Berlin 1998

So erleben wir bei uns und mit den Menschen, die wir in Seminaren und in der Mediation erleben, eine sehr effektive Konfliktprävention!

Das **Team Management System®** (im weiteren TMS® abgekürzt), ist ein psycho-soziologisches Arbeits- und Teamrollenmodell. Entwickelt wurde es von zwei Unternehmensberatern (Charles Margerison/Dick McCann), die ihre jahrelangen Erfahrungen in der Beratung von Teams und Organisationen in dieses Modell einfließen ließen. Das TMS® beschreibt acht unterschiedliche Teamrollen, von denen wir jeweils eine Haupt- und zwei Nebenrollen einnehmen. Mithilfe eines Tests lassen sich die Arbeitspräferenzen von Personen analysieren und daraus ihre Teamrollen ableiten. Die folgenden Kurzbeschreibungen dienen zum Verständnis des Artikels und zur Selbsteinschätzung.

**Informierte BeraterInnen** fühlen sich sicher, wenn sie gut informiert sind sowie Zeit und Ruhe haben, die Dinge gründlich zu erkunden bevor sie eine Entscheidung treffen. Sie arbeiten geduldig und verfolgen ihre Ziele beharrlich. Geleitet durch ihre Ideale und Überzeugungen bevorzugen **Informierte BeraterInnen** die Arbeit in einem harmonischen Team, das sie gerne mit ihren Informationen versorgen.

**Kreative InnovatorInnen** brauchen ihren Freiraum zur Erkundung und Entwicklung neuer Ideen. Sie lieben die visionäre Arbeit an komplexen Problemen und stellen den Status Quo in Frage. Dadurch geben sie häufig die Initialzündung für nötige Veränderungen. **Kreative InnovatorInnen** tauschen sich gerne und intensiv mit andern aus, was sie zu neuen Ideen inspiriert.

**Entdeckende PromoterInnen** begeistern durch ihre Kommunikationsfreude. Sie schaffen Kontakte innerhalb der Organisation sowie nach Außen und sind im Allgemeinen gut bekannt. Immer auf der Suche nach neuen Möglichkeiten denken **Entdeckende PromoterInnen** vornehmlich global und zukunftsorientiert.

**Auswählende EntwicklerInnen** arbeiten gerne konzeptionell. Unter ihnen finden sich die analytischen Denker, die vorhandene Ideen zur Reife bringen. Sie vermeiden Routine und beschäftigen sich lieber mit mehreren Projekten parallel. **Auswählende EntwicklerInnen** arbeiten gerne

in Projektteams, wenn diese reibungslos und effektiv arbeiten.

**Zielstrebige OrganisatorInnen** sprühen vor Tatendrang. Eher praktisch orientiert suchen sie nach klaren Aufgaben und bearbeiten diese auch zeitnah und effektiv. **Zielstrebige OrganisatorInnen** bevorzugen schnelle Lösungen und sorgen dafür, dass das Team die Erledigung der Projekte verwirklicht.

**Systematische UmsetzerInnen** sorgen für das langfristige Bestehen und sukzessive Verbessern von Arbeitsabläufen. Sie konzentrieren sich auf die Details und erledigen sich wiederholende Arbeiten zuverlässig. **Systematische UmsetzerInnen** bevorzugen stabile Teams, mit denen sie Projekte nach und nach optimieren.

**Kontrollierende ÜberwacherInnen** lieben Effizienz und Genauigkeit. Eher zurückhaltend entstehen ihre Ideen im Inneren und beziehen sich häufig auf die kleinschrittige Verbesserung von Arbeitsabläufen. **Kontrollierende ÜberwacherInnen** zeichnet Geduld und Beharrlichkeit bei der Suche nach Fehlern aus, sodass sie gerne im Bereich Controlling/Qualitätsmanagement tätig sind.

**Unterstützende StabilisatorInnen** liegt das „Wie arbeiten wir“ besonders am Herzen. Sie handeln stark nach ihren inneren Überzeugungen und Werten und bevorzugen ein harmonisches Team, das auf die gute Zusammenarbeit Wert legt. **Unterstützende StabilisatorInnen** nehmen häufig eine vermittelnde Funktion in Teams ein und sorgen für eine gute Unternehmenskultur.

#### Literatur

**John Haynes:** *Mediation für Fortgeschrittene*, Berlin 1998

**Marc Tscheuschner, Hartmut Wagner:** *TMS. Der Weg zum Hochleistungsteam*, Offenbach 2008



Am 1.7.2008, 19.00 Uhr stellt Rita Wawrzinek das TMS®-Modell beim Berliner Regionaltreffen vor!

#### KONTAKT

Jutta Höch-Corona,  
info@mediation-und-mehr.de

Rita Wawrzinek,  
info@kaosconsulting.de