

Teamentwicklung – alternatives HR-Management

Der mittelalterliche Arzt und Alchemist Paracelsus (1490 - 1541) war davon überzeugt, dass die Welt aus vier Grundelementen besteht: Feuer, Wasser, Erde und Luft. Noch vor ihm vertrat diese Ansicht der griechische Philosoph Empedokles aus Akragas, der im fünften Jahrhundert v. Chr. lebte.

Sein beinahe Zeitgenosse (er lebte auch im fünften Jahrhundert v. Chr., aber war 30 Jahre jünger) Hippokrates von Kos – der berühmteste Arzt des Altertums, Gründer der rationalen Heilkunde und „Vater der Medizin“, teilte das Temperament von Leuten in vier Gruppen ein: Er vermutete, dass das Temperament des Menschen vom Verhältnis der vier körperlichen Flüssigkeiten in seinem Körper gegeben ist: Blut – sangius, Galle – cholé, schwarze Galle - melan-cholé und Schleim – phlegma. Obwohl diese Theorie später Galénos, Jung, Eynseck oder Pavlov vervollkommneten, wird diese nicht für modern und genügend sophistiziert oder besser gesagt wissenschaftlich gehalten und das gegenwärtige Personalmanagement arbeitet daher ziemlich wenig mit ihr.

Die moderne Methode MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) unterscheidet acht Grundgruppen von der Typologie der Persönlichkeit. Diese Gliederung der Persönlichkeiten schließt auch vier Temperamenttypen ein, deren Bezeichnungen ebenfalls auf die Antike hinweisen: Prometheus (erfinderisch), Apollon (idealistisch), Dionysos (abenteuerlustig), Epimetheus (traditionell).

Noch weniger arbeitet man im HR-Management mit der Theorie des täglichen Biorhythmus und mit der täglichen Leistungskurve jedes Einzelnen - volkstümlich gesagt den Typen „Lerche und Eule“ (z.B. die meisten Kreativer sind Eulen, man findet unter ihnen aber auch Lerchen) und absolut am wenigsten arbeitet man im Personalwesen wegen der Unwissenschaftlichkeit solcher Einstellungen mit der Theorie von den vier fundamentalen Elementen der Welt, die etwas mit den Zeichen des Tierkreises zu tun haben.

Immerhin schon der Gründer des modernen Managements, Frederick W. Taylor (1856 - 1915), pflegte den Terminus „wissenschaftliche Betriebsführung“ – „scientific management“ zu verwenden. (Die rationale Einstellung zu den determinierten Prozessen, mit denen er sich beschäftigte, ist hier durchaus angemessen.)* Die Zahl 4 (die kleinste zusammengesetzte Zahl, d.h. eine Zahl, die keine Primzahl ist) scheint im Management eine „magische Zahl“ zu sein.** Ein anderer Klassiker des Managements, Henri Fayol (1841 - 1925), war der erste, der 4 Funktionen des Managements erkannte: Planung, Organisation, Führung und Kontrolle, obwohl in einer ein bisschen anderen Form, als sie heute bekannt sind. Das System von vier Elementen ist vielleicht noch viel älter. In Japan wird die Zahl 4 übrigens als „unglückliche Zahl“ wahrgenommen.

* Die Hauptgrundsätze, die sich aus dem Buch von Frederick Taylor *Shop Management* vom Jahre 1903 (auf Deutsch *Die Betriebsleitung insbesondere der Werkstätten*, 1914) ausgeben, kann man in vier Punkten zusammenfassen: normierte Aufgaben, standardisierte Arbeitsbedingungen und -umgebung, Verantwortung für die eigene Leistung und eine der Leistung entsprechende Belohnung

** Für den anglo-amerikanischen Ansatz zur Wissenschaft ist ein vereinfachendes Spielen mit Wörtern, Buchstaben (bildend Abkürzungen und Akronymen) und Zahlen typisch.

Der mit Management eng zusammenhängende Begriff *Organisation* hat ebenfalls 4 Bedeutungen:

- Anordnung des Ganzen (Struktur, Verbindung von manchmal auch sehr ungleichartigen Elementen; Bindungen, bei deren richtigen inneren Anordnung alles richtig funktioniert)
- Tätigkeit, die den Zustand der Ordentlichkeit bildet (Organisieren)
- Qualität der Ordentlichkeit (Ordentlichkeit, Organisiertheit)
- Institution

Team

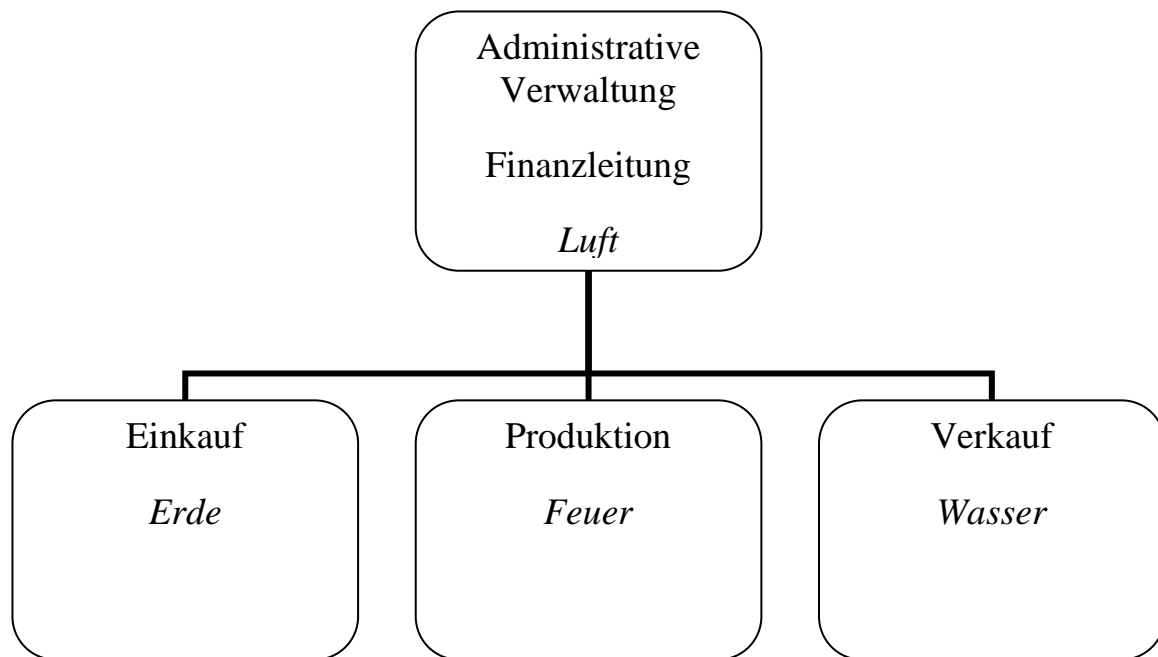
Der Anglizismus Team (eine der ursprünglichen Bedeutungen ist Pferdegespann) bezeichnet einen Zusammenschluss von mehreren Personen, die gemeinsam eine Aufgabe erfüllen oder ein bestimmtes Ziel erreichen wollen, was nur bei der Zusammenarbeit von allen Mitgliedern möglich ist. Ein Team kann (aber muss nicht) einen formalen Leiter haben, beide Varianten haben ihre Vor- und Nachteile. Die optimale Größe des Teams und seine Besetzung – beides beeinflusst das Funktionieren und die Resultate – hängt von der Größe der Aufgabe und von der Zeit, die zu ihrer Erfüllung gegeben ist, ab, trotzdem werden aus sozial-psychologischen Gesichtspunkten 5 bis 12 Mitglieder empfohlen. Es gibt aber eine Studie, die sich mit der Problemlösung in Gruppen beschäftigt und die zeigt, dass in der optimalen Gruppe vier Mitglieder sind.

Robert Kiyosaki erwähnt, dass sein Arbeitsteam perfekt zu funktionieren begann, als es auf vier Mitglieder ergänzt wurde. Im Team haben sich in relativ kurzer Zeit mehrere Personen als das vierte Mitglied abgewechselt und es hat sich erst dann stabilisiert, als ein Vertreter des fehlenden vierten Elements hinzukam. Auch Nicholas Boothman (Autor des Buches „So kommen Sie auf Anhieb gut an!“) sieht als den Kern des Unternehmens 4 Prozesse: Träumen, Analysieren, Überzeugen und Führen und somit 4 Typen von Unternehmern: Träumer, Analytiker, Überzeuger und Führer.

Die oben erwähnte Gliederungen haben zwei Eigenschaften gemeinsam: die meisten Leute tragen alle Elemente in sich, wobei eines überwiegt und man kann nicht klar sagen, dass ein Typ besser als ein anderer sei – jeder Typ hat seine Vor- und Nachteile.* Und gerade die Nachteile jeder Persönlichkeit sollten durch die Teamzusammenarbeit eliminiert werden.

Teilen wir das einfache klassische Liniensystem, dessen Vorzug die klare Anordnung von Verhältnissen und die Transparenz ist, in vier Grundbereiche nach Funktionen – Administrative Verwaltung, Einkauf, Produktion und Verkauf – so, dass wir jedem Persönlichkeitstyp in der höchsten Firmenführung einen Bereich zuordnen, bekommen wir durch Austauschen (Permutation 4!) 24 mögliche Kombinationen. Nach der Charakteristik der einzelnen Typen scheint die geeignetste die folgende Kombination zu sein:

* Aber auch hier gilt für bestimmte Situationen das Prinzip Orwells, dass *manche gleicher sind*. Doch geht es hier nicht um eine Überordnung, sondern um eine Eignung zur Führung. Die Führungsarbeit ist ein sog. dispositiver Faktor, d.h. der Faktor, ohne den man andere Faktoren nicht effektiv ausnutzen kann.



Charakteristik der einzelnen Typen

Erde

einfühlsamer Typ, Melancholiker, Analytiker

Die Erdzeichen sind zuverlässig, Realisten, geduldig und beharrlich. Gewöhnlich unterdrücken sie ihre Phantasie und Intuition. Sie haben keine unrealisierbaren Träume. Besonders durch ihren Konservatismus und ihre Unnachgiebigkeit scheinen sie die geeignetsten für Führung des Einkaufs (Material- und Wareversorgung) zu sein.

Feuer

intuitiver Typ, Choleriker, Träumer

Die Feuerzeichen sind ein Symbol sowohl der Unterhaltung als auch der Zerstörung. Sie sind in der Regel selbstbewusste und entschlossene Leute mit viel Fantasie und positiver Einstellung zum Leben. Oft gehen sie an neue Aktivitäten heran, mit deren Vollendung sie Schwierigkeiten haben. Ständig bringen sie ihre Umgebung aus der Ruhe, die Erdleute wirken auf sie mit stabilisierendem Effekt. Für ihre (technische) Phantasie und Fähigkeit zu improvisieren scheint die Produktionsleitung (Betrieb) für sie der geeignetste Bereich zu sein.

Wasser

empfindsamer Typ, Phlegmatiker, Überzeuger

Derjenige, dessen Zeichen Wasser enthält, legt Wert auf persönliche Beziehungen. Er ist ein systemisch nachdenkender dennoch aber emotionaler Mensch. Er kann unvorhersehbar sein, aber oft ist er sehr mitfühlend und instinktiv versteht er die Bedürfnisse der anderen. Er achtet darauf, dass alle ihre Aufgaben erfüllen, zu denen sie sich verpflichtet haben oder die ihnen zugeteilt wurden. Für ihre Fähigkeit der Empathie, Sehnsucht nach Unabhängigkeit und Ungefälligkeit sich jemandem (außer dem Kunden) anzupassen scheinen sie geeignet als Verkaufsdirektoren oder selbst Verkaufsvertreter zu sein.

Luft

denkender Typ, Sanguiniker, Führer

Ein Mensch mit der Überlegenheit von Luft ist kommunikativ, aktiv, neugierig, anpassungsfähig. Er analysiert gründlich die Welt. Er zeichnet sich durch hervorragenden Intellekt und Vielseitigkeit aus, er hat viele Interessen. Er kann sich leicht für etwas begeistern (aber nicht immer er vollendet, was er angefangen hat). Er kann Schwierigkeiten haben, seine Gefühle auszudrücken, in denen er unbeständig zu sein pflegt.

Dieser Typ scheint der geeignetste dazu, dass er für die administrative Verwaltung und die Finanzleitung und -analyse zuständig ist, die restlichen drei Bestandteile der höchsten Führung koordiniert und kontrolliert, ob die Firma richtig auf das langfristig gesetzte Ziel zusteuert.*

Die richtige Organisationsordnung ist nur die erste Voraussetzung für richtiges Funktionieren der Organisation, nach ihr treten weitere, sog. weiche Elemente (soft Elements) der Führung an, oder die Personalpolitik. Ihre Wichtigkeit fasste vielleicht der Gründer der Kybernetik, Norbert Wiener (1894 - 1964), mit seiner Äußerung: „Ein guter Organisator kann mit einer geeigneten Auswahl von Leuten vielmal mehr erreichen, als mit ständigen Anordnungen.“ am besten zusammen.

Für die ursprüngliche Einschätzung, ob der Bewerber für eine bestimmte Stelle die formale Qualifikation (Ausbildung, Erfahrung, etc.) hat, dienen die Grunddaten aus dem Lebenslauf. Genauso wie für die Anwendung der verhältnismäßig einfachen oben beschriebenen Einschätzung der natürlichen Eigenschaften und Fähigkeiten für die gegebene Position und der Voraussetzung ins Team zu passen. (Soll diese Art der Klassifikation der Persönlichkeit irgendwie rationell begründet werden, könnte sie für eine empirische psychologische Richtung gehalten werden.)

Obwohl der irische Chemiker und Physiker Robert Boyle (1627 - 1691) die Ansichten über die Zusammensetzung der Welt aus vier Elementen (Feuer, Wasser, Luft und Erde), die auch Aristoteles aus Stagira (lebend im 4. Jahrhundert v. Chr.) vertrat, schon im 17. Jahrhundert widerlegte und er (obwohl er von der traditionellen Alchemie ausging) als der Erste die Vermutung des vorsokratischen Philosophen Demokritos aus Abdera (dass die Welt aus Atomen besteht) glaubwürdig wissenschaftlich bestätigte, arbeiten auch heute moderne rationale psychologische Richtungen mit dem Model der vier Grundtypen der Persönlichkeit.

Die Texte, die die 4 Typen von Menschen nach den 4 Elementen beschreiben, unterscheiden sich nicht zu viel von der Sprache der psychologischen Gutachten (Arbeitszeugnissen) geschrieben von Psychologen und Personalleitern. Der Unterschied liegt nur in den Unterlagen, nach denen ein solches (allgemeines oder konkretes) Gutachten (Arbeitszeugnis) geschrieben wurde.

* Zugleich sagt man aber, dass Leute, die im Zeichen der Waage geboren sind, nicht imstande sind, grundsätzliche Entscheidungen zu treffen.