

Projektteams optimal besetzen

Obwohl jeder professionell seine Rolle ausfüllt, scheitern immer wieder Projekte an der Zusammenarbeit von Menschen. In der Regel werden bei der Zusammenstellung von Teams ausschließlich fachliche und technische Kenntnisse berücksichtigt. Doch Teams bestehen aus Menschen. Diese verfügen über unterschiedliche Werte, Wünsche und Bedürfnisse. Dieser Beitrag gibt einen Überblick, wie mithilfe

von systemischen Methoden die Mitarbeiterauswahl und die Aufstellung von Teams hinsichtlich der soften Faktoren unterstützt werden können, um das ideale Team aufzustellen. Es braucht nicht die besten Experten, es braucht das beste Team.

Autor: Jens Krüger

E-Mail: jens.krueger@itchange.de

1 Einleitung

Projekte zeichnen sich dadurch aus, dass Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen und Fähigkeiten in Teams zusammenarbeiten. Die verschiedenen Fähigkeiten sind notwendig, um die heutigen Komplexitätsanforderungen in Projekten erfüllen zu können. Das Gesamtergebnis entsteht somit aus dem Zusammensetzen einzelner Arbeitspakete, die von Experten erstellt wurden. Vor dem Zusammensetzen sind Abstimmungen zwischen den Experten notwendig, um die Schnittstellen zu definieren. Nach dem Zusammensetzen wird das Gesamte getestet und Fehler sowie nicht eindeutige Spezifikationen werden identifiziert. Dies erfolgt ebenfalls in einer gemeinsamen Kommunikation, ob per E-Mail, telefonisch oder persönlich.

Bei diesen beschriebenen Kommunikationen besteht immer Konfliktpotenzial im Team. Je nach individueller Persönlichkeit und der Führung des Teams entscheidet sich der Projekterfolg.

Während der eine Mitarbeiter so erfahren und selbstständig ist, dass er mit wenigen Vorgaben vom Auftraggeber ins gewünschte Ziel steuert und sich seine Informationen selbst organisiert, benötigt ein anderer mehr Unterstützung. Er ist z. B. nicht so erfahren in Schnittstellenabstimmungen oder hat andere Ziele vor Augen, da er zuvor unter anderen Rahmenbedingungen gearbeitet hat und seine Qualitätsvorstellungen nicht denen der anderen Teammitglieder entsprechen.

Gliedern lassen sich diese Unterschiede in zwei entscheidende Faktoren:

- die Persönlichkeit der Menschen im Projekt (inklusive des Projektleiters und Auftraggebers) und
- die Aufstellung des Teams (die Zusammenarbeit).

Zu beiden betrachten wir Methoden zur Analyse und zeigen mögliche Anwendungsbeispiele auf. Der Abschnitt 2 fokussiert sich auf Methoden zur Persönlichkeitsanalyse. Dabei wird auf das Riemann-Thomann-Modell eingegangen, und es werden Möglichkeiten zur Analyse, aber auch zur Mitarbeiterauswahl an diesem Modell betrachtet. In Abschnitt 3 gehen wir auf das Team als Ganzes ein und werfen einen Blick auf die systemische Teamaufstellung und deren Einsatzmöglichkeiten.

Zum Schluss werfen wir in Abschnitt 4 einen Blick auf die Anwendung beider Methoden bei modernen Organisationsmodellen wie agile Vorgehensweisen und selbstorganisierte Teams.

2 Riemann-Thomann-Persönlichkeitsmodell

Jeder Mensch verfügt über eigene Werte, Wünsche und Bedürfnisse. Für den einen ist die Pünktlichkeit wichtig. Einem anderen ist wichtig, vorbereitet in einen Termin zu gehen – und ruhig etwas verspätet zu erscheinen.

Kategorisierung von persönlichen Eigenschaften

Um Menschen besser zu verstehen, Ursachen zu analysieren und an Veränderungen zu arbeiten, ist die Komplexität des Menschen zu vereinfachen – eine Kategorisierung von Eigenschaften hilfreich. Dazu dienen Persönlichkeitsmodelle, von denen sich verschiedene etabliert haben. Ziel aller Modelle ist die Klassifizierung von Menschen, um Verhalten, Sichtweisen, aber auch Gefühle zu beschreiben. Wie reagiert eine Person in einer bestimmten Situation und wie hätte eine andere Person mit anderen Wertvorstellungen sich in dieser Situation verhalten? Weshalb können zwei Personen gut zusammenarbeiten – obwohl sie menschlich unterschiedlich sind – und wieso klappt bei anderen die Zusammenarbeit überhaupt nicht?

Gerade für Projektleiter, die oft in nur kurzer Zeit mit einem temporär zusammengestellten Team Ergebnisse erbringen müssen, sind die Kenntnisse von Persönlichkeitsmodellen und ihrem praktischen Einsatz eine große Hilfe in der täglichen Arbeit.

Bereits bei der Projektinitiierung analysiert ein Projektmanager seinen Auftrag und identifiziert, um welche Art von Projekt es sich handelt. Ist das Projektziel, eine Datenmigration bei einem IT-System vorzunehmen, benötigt er andere Persönlichkeiten als zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle im Rahmen der Digitalisierung. Während bei ersterem sehr gewissenhaft tief im Detail arbeitende Personen notwendig

sind, werden beim zweiten Menschen benötigt, die kreativ sind und neue Ideen einbringen.

Unterschiedliche Persönlichkeiten

Ähnlich ist es bei der Zerlegung des Projektziels in die einzelnen Arbeitspakete und der Definition der zugehörigen Skills und Kompetenzen, um diese zu bearbeiten. Auch werden oft unterschiedliche Menschen benötigt, ob in der Kommunikation, in der Analyse, der Implementierung oder zum Durchführen von Präsentationen der erzielten Arbeitsergebnisse.

Vier Grundausrichtungen

Als Persönlichkeitsmodell wurde in diesem Beitrag das Riemann-Thomann-Modell gewählt [1] (s. Abb. 1). Es ist ein simples Modell, das ohne Hilfsmittel leicht eingesetzt werden kann. Als Kategorien dienen die vier Grundausrichtungen des Menschen (ursprünglich Grundformen der Angst von Fritz Riemann). Diese haben direkten Einfluss auf das Empfinden und Verhalten insbesondere in der Kommunikation und im Beziehungsverhalten.

- **Distanz:** Menschen mit ausgeprägter Distanzausrichtung sind mehr rational in Denken und Handeln. Sie möchten nicht durch Gefühle beeinflusst werden und halten Abstand. Die Begrüßung erfolgt weniger mit einer herzlichen Umarmung als mehr mit einem kurzen Händedruck. Vernunft und Unabhängigkeit sind bedeutende Werte.
- **Nähe:** Für diese Menschen hat die menschliche Harmonie, das Zusammensein einen hohen Stellenwert. Sie sind verständnisvoll und ausgleichend, da für sie mehr der Teamzusammenhalt als das Ergebnis (wie für einen Distanzmenschen) zählt.
- **Dauer:** Auf der anderen Achse stehen sich die Eigenschaften Dauer und Wechsel gegenüber. Für Menschen mit Dauer-Ausrichtung sind Kontinuität, Kontrolle, Zu-

verlässigkeit, aber auch Planung wichtig. Sie verfügen über eine hohe Ausdauer und benötigen die Regelmäßigkeit.

- Wechsel: Im Gegensatz zur Dauer steht der Wechsel. Menschen dieses Typs suchen den Reiz im Vorwärtsdrang, sind spontan und gehen Risiken ein, indem sie ihren Komfortbereich verlassen und gern Neues ausprobieren.

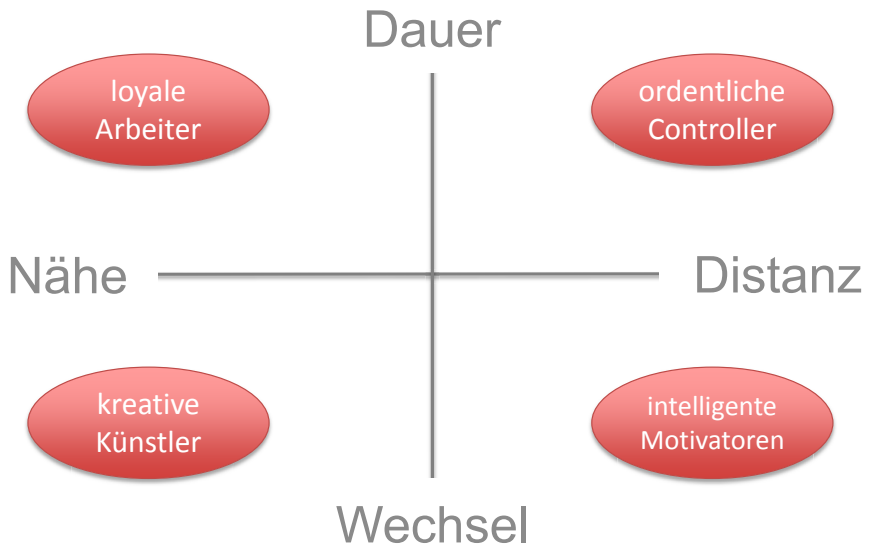


Abb. 1: Riemann-Thomann-Persönlichkeitsmodell

Vier Quadranten

Zwischen den vier Grundausrichtungen des Riemann-Thomann-Modells befinden sich vier Quadranten. In der obigen Abbildung sind diese mit den typischen Menschenbildern „loyale Arbeiter“, „ordentliche Controller“, „kreative Künstler“ und „intelligente Motivatoren“ beschrieben. Der loyale Arbeiter arbeitet gern im Team, das für eine hohe Produkti-

vität steht, und wünscht sich geregelte Abläufe. Der intelligente Motivator dagegen steht eher für eine Führungskraft. Diese hat zum Team eine gewisse Distanz und hat einen Blick für Veränderungen/Optimierungen, um das Team weiterzuentwickeln.

In Teams ist immer ein Mix von Menschen vereint. Auch sind die Werte den Situationen entsprechend. Während der eine seinen Kaffee immer mit Milch trinkt, probiert der andere täglich neue Kaffeemixgetränke aus. In anderen Situationen, z. B. auf dem Weg zur Arbeit, ist die Verteilung von Wechsel und Dauer bei diesen beiden Menschen ggf. entgegengesetzt. Während der eine täglich dieselbe Strecke fährt, sucht der andere immer wieder neue Wege – trinkt aber dauerhaft seinen Kaffee mit Milch.

Einfache Darstellung

Die Grundausrichtungen wie auch deren Stärke sind bei jedem Menschen, abhängig von der Situation, unterschiedlich. Sie können sich über einen Zeitraum auch verändern. Das Riemann-Thomann-Modell bietet mit seinen vier Grundausrichtungen eine einfache Darstellung, um Menschen zu typisieren, und kann zur Positionsbesetzung in Projekten gut eingesetzt werden. Ist eine einzelne Position zu besetzen, lässt sich vorab definieren, welcher Menschentyp diese Rolle im Projekt am besten ausfüllen würde. So kann neben fachlichem, technischem und methodischem Know-how beschrieben werden, über welche weichen Faktoren das neu zu gewinnende Teammitglied verfügen sollte.

Zielgerichtete Kommunikation

Nicht nur bei Neubesetzung und Projektstart, sondern auch im laufenden Betrieb und in der täglichen Kommunikation sind die Kenntnisse eines solchen Modells und seiner Anwendung zielführend. Ein Projektleiter formuliert Aufträge immer individuell auf das Teammitglied bezogen. Dem einen Mitarbeiter werden Stichworte zugerufen, und mit einem anderen

setzt man sich zusammen, um Lösungsskizze und Vorgehensweise detailliert zu besprechen. Einer benötigt die Freiheit, erst am Ende sein Ergebnis vorzustellen, ein anderer tut sich mit täglichem Feedback in Form von Bestätigung einzelner Zwischenergebnisse leichter. Um das bestmögliche Projektergebnis zu erlangen, ist es Aufgabe des Projektleiters, den idealen Weg in der Kommunikation mit den individuellen Mitarbeitern zu finden. Dies muss nicht immer die individuelle Anpassung an einzelne Teammitglieder sein, es kann dabei auch ein Erziehungsprozess angegangen werden, um einen einheitlichen Kommunikationsstil im Projekt zu etablieren.

Als Beispiele sind in Abbildung 2 mögliche Anwendungen des Riemann-Thomann-Modells für ein Softwareentwicklungsteam und ein IT-Betriebsteam aufgeführt:

Die Ausprägung für ein Entwicklungsteam befindet sich mehr im Achsenbereich des Wechsels als der Dauer. Das Team hat die Aufgabe, neue Funktionalitäten zu implementieren und bestehende zu verbessern. Die Software soll verändert, ein Wechsel durchgeführt werden. Für jede Aufgabenstellung ist eine Lösung zu finden. Dazu sind Kreativität und die Offenheit, Neues auszuprobieren, gefragt. Zur Umsetzung der Lösung sind aber auch Fleiß und Disziplin notwendig, und auch ein unabhängiger, distanzierter Tester sollte nicht fehlen. Bei Betrachtung des gesamten Teams sind somit nicht nur Persönlichkeiten mit der Grundausrichtung Wechsel zielführend, sondern auch einige Gegenpole, um Ergebnisse mit entsprechender Qualität zu erlangen.

Ein Team, das den IT-Betrieb von Systemen sicherzustellen hat, wünscht sich stabile Software und wenig Veränderungen. Jeder Wechsel bedeutet eine Betriebsunterbrechung. Im Gesamten ist das Team somit mehr auf Dauer fokussiert. Es be-

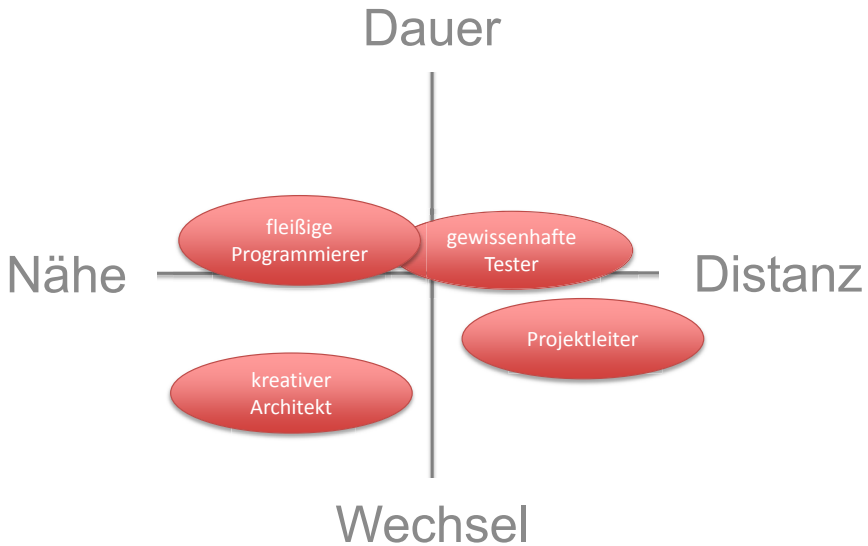


Abb. 2: Persönlichkeitsausprägungen für ein typisches Softwareentwicklungsteam

steht aus gewissenhaften Administratoren, die sich gegenseitig unterstützen, aber auch aus Menschen, die distanziert kontrollieren, dass keine Fehler vertuscht werden.

Diese beiden Beispiele zeigen, dass die Auswahl und der Einsatz von Teammitgliedern stark von den Aufgaben abhängen. Wobei in einem Entwicklungsteam auch Personen mit einer Dauerausprägung für wiederholende Tätigkeiten – Pflege der Entwicklungsumgebung oder Analysieren von Fehlern bei den automatischen Tests – notwendig und zielführend einzusetzen sind und in Betriebsteams auch Wechselmenschen notwendig sind.

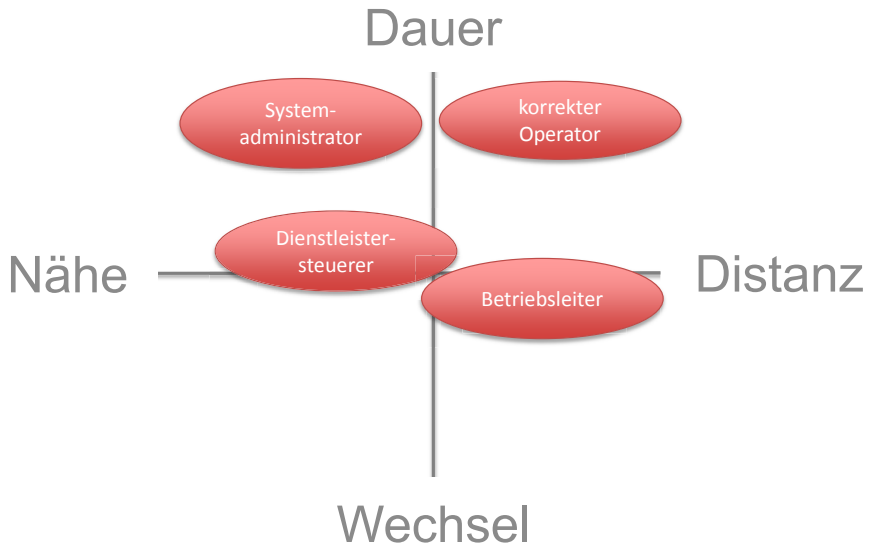


Abb. 3: Persönlichkeitsausprägungen für ein typisches IT-Betriebsteam

Fazit

Wir benötigen heterogene Teams. Wenn wir nur Persönlichkeiten einer Art hätten, würden wir Sachen vergessen, zu langsam oder zu schnell arbeiten, wären detailverliebt oder zu oberflächlich und würden schlechte Qualität produzieren.

Als Vorgehen zur Auswahl von neuen Mitarbeitern bieten sich folgende drei W-Fragen an:

1. Klassisch: Welche technisch/fachlichen Skills werden benötigt und wer ist mit diesen Skills verfügbar?
2. Welches Projektziel soll erreicht werden und unter welchen Rahmenbedingungen läuft das Projekt wirklich?
3. Welche Persönlichkeit bringt uns am Besten zum Ziel?

Nachdem wir Menschen anhand des Riemann-Thomann-Modells klassifiziert haben, wollen wir im folgenden Abschnitt mit einer weiteren Methode tiefer in die Kommunikation von Teams einsteigen.

3 Systemische Aufstellung

In der Zusammenarbeit von Menschen gibt es oft Reibungen. Liegt dies an der Kommunikation – sprechen nicht alle dieselbe Sprache –, ist die Ursache offensichtlich. Oft gibt es aber noch weitere und wichtigere Gründe, weshalb das Team nicht harmonisiert. Wie können wir dies erkennen, und welche Optimierungsmöglichkeiten existieren?

Dazu werfen wir, wie bei einem geschlossenen Haus, einen Blick durch das Fenster in das Innere des Teams. Wir betrachten dabei nicht wie im vorherigen Abschnitt die individuellen Menschentypen, sondern das Beziehungsgeflecht zwischen ihnen.

Wie eine Fußballmannschaft hat auch ein Projektteam eine Aufstellung. So wie der Torwart im Tor steht und die Stürmer sich vorn auf dem Feld bewegen, leitet der Projektleiter das Team, implementiert der Entwickler den Code und entwirft der Architekt das Datenbankdesign.

Dazu gibt es für die Organisation ein hierarchisches Organigramm mit der offiziellen Struktur und dem Berichtswesen. Arbeitsabläufe werden mit Prozesscharts dargestellt (s. Abb. 4). So kann jeder sofort seine Kommunikationswege und die Informationsflüsse erfassen.

Kultur der Zusammenarbeit Doch wie lebt eine Organisation wirklich? Jeder interpretiert seine Rolle unterschiedlich. Des Weiteren entwickelt sich in

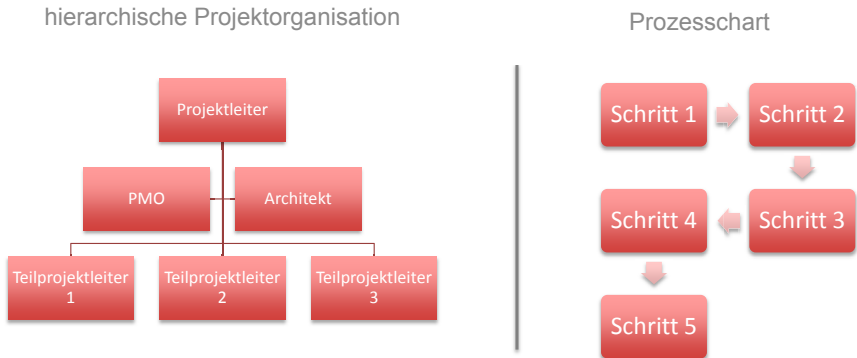


Abb. 4: Klassische Organisations- und Prozesscharts

einem Team eine gemeinsame Kultur der Zusammenarbeit. Und diese befindet sich immer in Veränderung, abhängig vom Gefühl einzelner und den Rahmenbedingungen bis zum Wetter.

Stellen wir uns ein System bestehend aus einzelnen Komponenten vor. Es ist ausbalanciert, und wenn sich eine Komponente verändert – sich bewegt –, ist woanders ein Ausgleich zu schaffen, damit das System nicht kippt.

Lebender Organismus

So schleifen sich Gewohnheiten ein, werden die Schwächen eines Teammitglieds von anderen ausgeglichen und bei starken Persönlichkeiten nehmen sich andere wiederum zurück. Dieser lebende Organismus ist weder in einem Projektorganigramm noch in Prozessbeschreibungen sichtbar. Möchten wir dies visualisieren, ist eine andere Art der Darstellung notwendig. Dazu bietet sich die Methode der systemischen Aufstellung an, die im Folgenden beschrieben wird.

Die Ursprünge der systemischen Aufstellung liegen in der Familientherapie [2]. Als systemische Aufstellung bezeichnet man ein Verfahren, bei dem Personen stellvertretend für Mitglieder des Teams (Systems) gestellt werden, um aus einer dazu in Beziehung gesetzten Wahrnehmungsposition gewisse Muster innerhalb des Systems erkennen zu können. Die systemische Aufstellung setzt darauf, dass die innerlichen Beziehungen auch räumlich abgespeichert wirken. Dies macht sich die Aufstellung im Räumlichen zunutze.

Die Stellvertreter werden von demjenigen, der eine Situation analysiert bekommen möchte, im Raum aufgestellt. Dabei geht es auch darum, in welche Richtung sie schauen, neben welchen Stellvertretern sie stehen und wie dicht die Beziehungen zueinander sind. Daraufhin werden die Stellvertreter nach ihrem Befinden in ihrer Position befragt. So werden die Relationen im System veranschaulicht.

Zur Lösung von Problemen werden die Stellvertreter nun gebeten, sich so zu positionieren, wie sie sich in der zuge teilten Rolle am wohlsten fühlen. Sie können sich umdrehen, um den Blick in eine andere Richtung zu werfen, oder sich neben andere Personen stellen, zu denen sie eine engere Beziehung – in ihrer Rolle – wünschen. Jede Veränderung wird dabei diskutiert, denn es gibt immer mehrere Szenarien, um die Aufstellung zu verbessern.

Führungssystem sichtbar

Übertragen auf Organisationen ist das Ziel der systemischen Aufstellung, das verborgene Führungssystem sichtbar zu machen – das Erkennen von Beziehungsstrukturen in Unternehmen und in unserem Fall speziell in Projekten und deren Umfeld.

In Projekten gibt der Auftraggeber die Ziele vor und schafft die Rahmenbedingungen, um diese zu erreichen. Der Pro-

Projektleiter führt das Team, und ein Architekt konzipiert die Lösung. Doch wie füllt jeder seine Rolle aus, wie wird untereinander kommuniziert und wie stehen die Personen zueinander? In jedem Projekt gibt es zusätzlich verborgene Strukturen.

Hat der Projektleiter Architekturvorlieben und war er im Vorgängerprojekt selbst in der Rolle des Architekten, dann gibt er seinem Nachfolger ggf. sehr starke Vorgaben, so dass dieser sich zurücknimmt und innerlich vom Projekt verabschiedet. Die Situation könnte auch anders aussehen: Architekt und Auftraggeber haben über Jahre schon in vielen Projekten miteinander gearbeitet. Sie stimmen sich immer direkt miteinander ab – vielleicht sogar außerhalb der Arbeit beim gemeinsamen Sport. Der Projektleiter ist vom Informationsaustausch ausgeschlossen und erfährt erst im Nachhinein von den Abstimmungen zwischen seinem Architekten und dem Auftraggeber.

In der systemischen Aufstellung werden die Beziehungsstrukturen mithilfe von Stellvertretern dargestellt. Es ist nicht das Ziel, Schuldige zu suchen und bloßzustellen. Ziel ist, das System zu verändern, zu verbessern – wobei zu erwähnen ist, dass es sich nicht um Rollenspiele handelt.

Eine reduzierte Version – bei der im Gegensatz zur echten Aufstellung die Stellvertreter nicht nach ihrem Empfinden gefragt werden können – ist die Visualisierung mit Gegenständen oder einer Skizzierung auf einem Blatt Papier. Vorteil ist, dass dies vom Projektleiter ohne großen Aufwand selbst durchgeführt werden kann und ein einfaches Mittel zur Selbstreflexion seiner Führung und den Beziehungen im Team bietet.

Reduzierte In Abbildung 5 wird das obige Beispiel mit den drei Personen
Aufstellung zur Auftraggeber (AG), Projektleiter (PL) und Architekt in den
Selbstreflexion zwei unterschiedlichen Aufstellungen grafisch dargestellt:

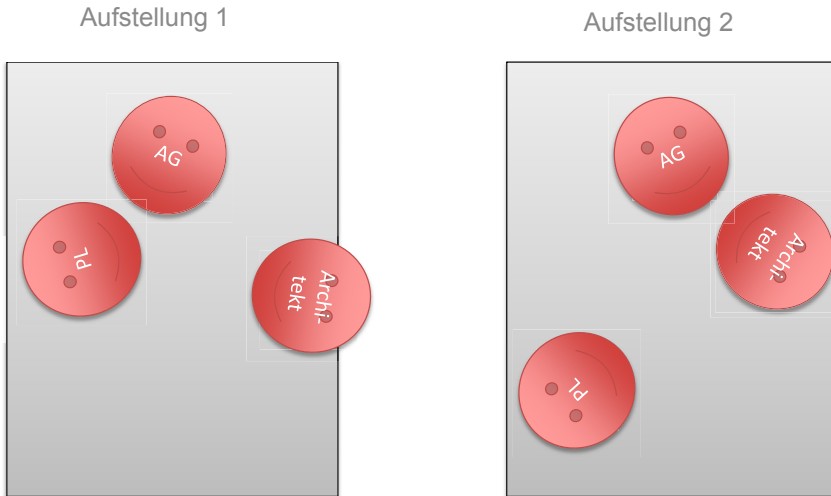


Abb. 5: Gegenüberstellung zweier Aufstellungen

Das offizielle Projektorganigramm ist für beide Aufstellungen identisch. Die Beziehungen der drei untereinander sind verschieden.

Aufstellung 1 In Aufstellung 1 stehen Projektleiter und Auftraggeber eng zusammen. Sie schauen sich gegenseitig an und sind vom Architekten abgewandt. Der Architekt versucht noch am Projekt teilzunehmen (schaut in die Richtung des Projektleiters), befindet sich aber bereits teilweise außerhalb des Spielfelds.

Aufstellung 2 Im Gegensatz dazu steht die Aufstellung 2. In ihr sind Auftraggeber und Architekt zueinander gerichtet und stehen eng beieinander. Der Projektleiter ist beiden zugewandt, steht aber in etwas größerer Entfernung.

In einer idealen Aufstellung steht der Auftraggeber mit dem Projektleiter in Beziehung. Der Projektleiter wiederum mit Auftraggeber und dem Architekten. Mögliche Maßnahmen sind die Korrektur der Beziehungen untereinander wie z. B. Klärung der Rollenverständnisse, Kommunikations- und Entscheidungswege bis hin zum Austausch von Teammitgliedern.

Auswirkungen möglicher Veränderungen veranschaulichen Das Beispiel war mit drei Personen sehr einfach gewählt, zeigt aber schon unterschiedliche Beziehungen und mögliche Schiefstände im Projekt auf. Mit einem Blatt Papier und einem Stift kann der Projektleiter einfach die Zusammenarbeit seines Teams visualisieren und eine emotionale Retrospektive durchführen. Ohne großen Aufwand können verschiedene Veränderungsszenarien im Trockenen durchgespielt und deren Auswirkungen veranschaulicht werden.

Nach dem Hinterfragen des Projektauftrags und der Mitarbeiterauswahl mit einem Persönlichkeitsmodell ist die Methode zur systemischen Aufstellung somit der dritte Schritt zum Aufstellen des idealen Teams.

Auf kulturelle Einflüsse wurde bislang nicht eingegangen. Gerade wenn von systemischen (ganzheitlichen) Methoden geschrieben wird, ist zu beachten, dass Menschen auch durch ihre Herkunft und die Kultur, in der sie aufgewachsen sind, geprägt sind. Die US-amerikanische Kultur und Asien bilden dabei Gegenpole. Die europäisch geprägte Kultur entspricht mehr der US-amerikanischen als der asiatischen.

Asiaten denken vom Makro zum Mikro. Das heißt, sie schauen auf das Ganze eines Bilds und die Beziehungen der einzelnen Komponenten darin. Es handelt sich um eine ganzheitliche Kultur, bei der das Individuum keine Rolle spielt. Ziel ist, dass das ganzheitliche System ausgeglichen ist. Bezogen auf die systemische Aufstellung sind sie bedacht, dass alle Spieler auf dem Spielfeld einbezogen werden und keiner übergangen wird.

US-Amerikaner schauen entgegengesetzt zu Asiaten. Sie fokussieren sich auf einzelne Objekte, unabhängig von deren Umfeld und Beziehungen zu anderen Objekten, also von Mikro zu Makro. Die Ausgeglichenheit des gesamten Systems steht dabei im Hintergrund [3].

Auch diese kurz angerissenen Unterschiede in den grundlegenden Werten von Kulturen nehmen Einfluss bei der Aufstellung des idealen Teams, gerade wenn es sich um internationale Teams handelt.

4 Ausblick auf moderne Organisationsmodelle

Derzeit sind Begriffe wie „Agilität“ und „selbstorganisierte Teams“ häufig vorkommende Schlagwörter, wenn es um die moderne Organisation von Arbeit und die Zusammenarbeit von Teams geht. Wie verhalten sich diese – insbesondere im Projektumfeld mit den beiden dargestellten Methoden des Riemann-Thomann-Modells und der systemischen Aufstellung?

4.1 Ausblick auf agile Prinzipien

Agilität steht für Prinzipien (veröffentlicht im agilen Manifest), deren Werte sich auf die Erzielung von gewinnbrin-

genden Lösungen und weniger auf die Einhaltung von Plänen und Prozessen fokussieren [4]:

- Individuen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen.
- Funktionierende Software steht über einer umfassenden Dokumentation.
- Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über der Vertragsverhandlung.
- Reagieren auf Veränderungen steht über dem Befolgen eines Plans.

Wie passen diese agilen Prinzipien zum Riemann-Thomann-Persönlichkeitsmodell?

Zur Mitarbeiterauswahl ein Werkzeug (Persönlichkeitsmodell) einzusetzen erhöht zuerst einmal den Aufwand, den richtigen Mitarbeiter an Bord zu holen. Mit dem Riemann-Thomann-Modell wurde ein sehr einfaches Modell gewählt, das flexibel eingesetzt werden kann. Des Weiteren können die einzelnen Prinzipien im Modell interpretiert werden. Das Prinzip „Reagieren auf Veränderungen steht über dem Befolgen von Plänen“ entspricht z. B. stark der Grundausrichtung „Wechsel“. Es unterstützt somit bei der Mitarbeiterauswahl, indem es nicht nur auf die technisch-fachlichen Kompetenzen schaut, sondern analysiert werden kann, ob der Mensch z. B. von seinen Grundwerten her der Agilität positiv gegenübersteht. Eine Persönlichkeit mit starker Ausprägung der Grundausrichtung Dauer scheint dagegen weniger der Treiber, agile Prinzipien einzuhalten, zu sein. Dem widerspricht, dass zur Agilität eine enorme Disziplin notwendig ist, die nur mit Dauertypen (dem Controller) möglich ist. Dies zeigt: Auch in agilen Teams sind alle Ausprägungen von Persönlichkeiten notwendig, und der Einsatz des Rie-

mann-Thomann-Modells ist zielführend, um das ideale Team aufzustellen.

Die dargestellte reduzierte Form der systemischen Aufstellung unterstützt ebenfalls den agilen Gedanken und gibt Möglichkeiten, z. B. Retrospektiven auf einer weiteren Ebene, der emotionalen, durchzuführen. Dazu kann der Auftraggeber/Product Owner oder der Scrum Master die Aufstellung für sich allein durchführen und erhält zusätzliche Informationen, um das Team für die Folgeiterationen idealer aufzustellen.

Beide Methoden unterstützen nicht nur agile Arbeitsweisen, sondern geben einen enormen Zusatznutzen auf der Beziehungsebene.

4.2 Ausblick auf selbstorganisierte Teams

Selbstorganisierte Teams verfügen über keine expliziten Führungskräfte wie z. B. einen Projektleiter. Sie arbeiten selbstverantwortlich; jeder nimmt entsprechende Rollen ein und trifft alle Entscheidungen gemeinsam.

Die Mitarbeiterauswahl erfolgt im Team. Vorteil ist, dass jedes Mitglied des Teams mitentscheidet. In vielen Teams ist die Regel implementiert, dass alle Teammitglieder bei der Auswahl zustimmen müssen. Die Gefahr ist dabei groß, dass nur ähnliche Menschentypen, wie sie im Team bereits arbeiten, ausgewählt werden. Um die Unterschiedlichkeit der Menschen im Team zu fördern, bietet sich der Einsatz eines Persönlichkeitsmodells an. Das Riemann-Thomann-Modell bietet dazu eine hilfreiche Darstellungsform an.

Bei einem selbstorganisierten Team kann zur Mitarbeiterauswahl wie folgt vorgegangen werden:

1. Im ersten Schritt sortiert sich jedes Mitglied des bestehenden Teams in das Riemann-Thomann-Modell ein. Dazu kann auf dem Fußboden mit Kreppband ein Koordinatenkreuz geklebt werden, und alle Teammitglieder stellen sich entsprechend ihrem eigenen Werteempfinden auf. Es ist nun für alle transparent, aus welchen Persönlichkeiten das Team besteht.
2. Im zweiten Schritt wird nun gemeinsam analysiert, welche die beste Persönlichkeit wäre, um das Team zu verstärken und den Projektauftrag zu erfüllen.

Es ist somit ein gutes Modell, die Ist-Situation dem ganzen Team vor Augen zu führen und gemeinsam das Persönlichkeitsprofil des Neuzugangs zu definieren.

In der klassischen systemischen Aufstellung wird mit Stellvertretern gearbeitet. Ziel ist, dass eine Person die Beziehungen zwischen einzelnen Menschen für sich analysieren und Möglichkeiten der Systemveränderung sich veranschaulichen möchte. Die systemische Aufstellung im Team gemeinsam durchzuführen ist eine Herausforderung für das gegenseitige Vertrauensverhältnis im Team. Lassen sich alle Teammitglieder darauf ein und nehmen die im Nachhinein vereinbarten Veränderungen an, kann dies das Team enorm voranbringen.

Andererseits ist die Gefahr, die Teambeziehungen durch eine gemeinsam durchgeführte Aufstellung zu zerstören, nicht zu unterschätzen. In dieser Aufstellung wird allen Teammitgliedern ihre eigene Position im Team vor Augen geführt. Kontroverse Diskussionen sind zu erwarten, und nicht alle Teammitglieder werden mit dem Ergebnis zufrieden sein. Das kann zu endlosen Diskussionen führen, und das eigentliche Projektziel kann aus dem Fokus verschwinden.

Während beide Methoden agile Arbeitsweisen unterstützen, ist dies bei selbstorganisierten Teams differenziert zu betrachten. Beide bieten einen Mehrwert. Die systemische Aufstellung enthält aber auch ein hohes Risiko, dass das Vertrauen im Team damit zerbricht und das Team damit auseinanderfällt.

Es zeigt somit, dass systemische Methoden zur Aufstellung idealer Teams mit Bedacht und mit Unterstützung erfahrener Coaches angewendet werden sollten. Auf jeden Fall bieten das Riemann-Thomann-Modell zur Analyse der Persönlichkeit wie auch die systemische Aufstellung enormes Potenzial, Mitarbeiter gezielter einzusetzen und Teams besser aufzustellen.

Quellen

- [1] <https://de.wikipedia.org/wiki/Riemann-Thomann-Modell>
- [2] <https://de.wikipedia.org/wiki/Familienaufstellung>
- [3] Meyer, Erin, Sind Sie ein ganzheitlicher oder ein spezifischer Denker? Harvard Business Manager, 2014 <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-963952.html>
- [4] <http://agilemanifesto.org>