

BIOSTRUKTUR: Das Triogramm ermöglicht die Analyse von Persönlichkeitsstrukturen. Setzen Sie es gezielt zur Zusammensetzung von erfolgreichen Teams ein.

Für jedes Ziel das richtige Team

Von Rudolf Vogl

Jeder Mensch ist anders. Und je nachdem, ob die Persönlichkeiten in einem Team zusammenpassen, ist es erfolgreich oder nicht. Im TRIOGRAMM® sehen Sie, ob Ihr Team die ideale Zusammensetzung aufweist. Das Triogramm ist ein Instrument der Menschenkenntnis. Es wurde von Rolf W. Schirm, dem Schöpfer der Biostruktur-Analyse, entwickelt und erlaubt, wie auf einer »Landkarte« den »Standort« eines Menschen im Gesamtfeld möglicher Persönlichkeits-Strukturen zu »orten«.

Mehrere Menschen in Beziehung zueinander

Die drei Eckfelder des Triogramms stehen dabei für die drei Gehirnbereiche

Teamrelevante Eigenschaften der drei Persönlichkeits-Komponenten

GRÜN

- ▶ Erfahrungsorientiert
- ▶ Ausgleichend
- ▶ Intuitiv
- ▶ Konziliant (umgänglich, verbindlich)
- ▶ Einfühlsam.

ROT

- ▶ Nutzenorientiert
- ▶ Motivierend
- ▶ Pragmatisch
- ▶ Dynamisch
- ▶ Entscheidungsfreudig

BLAU

- ▶ Sachorientiert
- ▶ Argumentierend
- ▶ Systematisch
- ▶ Kontrolliert
- ▶ Vorausplanend

des Menschen, die auf unterschiedlichen Stufen der Evolution entstanden sind und die Struktur unserer Persönlichkeit bestimmen.

GRÜN steht für das Stammhirn ROT für das Zwischenhirn und BLAU für das Großhirn. (Vergleiche *acquisa* 5/94)

Ein Vorteil des Triogramms liegt darin,

daß bei dieser Darstellungsart mehrere Menschen sehr anschaulich zueinander in Beziehung gesetzt werden können. Dadurch ist es ein ideales Instrument zur Analyse von Team-Strukturen. Teamarbeit ist eine spezifische Form der Zusammenarbeit, bei der – wenn sie funktioniert – das Ergebnis qualitativ besser ist als bei der Einzelarbeit oder der herkömmlichen Form arbeitsteiliger Zusammenarbeit. Daneben wirkt die Teilhabe an der gemeinsamen Leistung des Teams auf die meisten Menschen motivierend, was sich wiederum auf die Ergebnisqualität auswirkt.

Doch nur allzuoft entspricht die Praxis der Teamarbeit keineswegs diesem Ideal. Der eine Teamkollege will dominieren, der andere blockiert durch maßlose Kritik und ständige Opposition, eine Einigung auf ein gemeinsames Vorgehen ist nicht möglich. Streit, Eifersüchteleien und Besserwisseri sind an der Tagesordnung. Und natürlich gibt es auch das Team, in dem sich alle wohl fühlen, weil sich keiner mehr für seine Leistung verantwortlich fühlt.

Soziales Klima beeinflusst den Erfolg

In Untersuchungen konnte nachgewiesen werden, daß die Effektivität

und der emotionale Zusammenhalt eines Teams nicht nur von äußeren Faktoren, wie der fachlichen Qualifikation der Team-Mitglieder oder der organisatorischen Struktur, in die das Team eingebettet ist, abhängt. Zwischenmenschliche Beziehungen spielen eine wesentliche Rolle. Das soziale Klima im Team – und damit auch das Arbeitsklima – hängt demnach entscheidend von seiner personellen Zusammensetzung ab. Das heißt aber auch, daß sich bereits durch geringfügige Änderungen in der Team-Zusammensetzung entscheidende Klima-Veränderungen ergeben können, die sich auf Effektivität und Stabilität des Teams auswirken.

Die Aufgabe bestimmt die optimale Zusammensetzung

Ausgangspunkt für die Strukturierung eines Teams muß immer die Aufgabe sein, deren Lösung dem Team übertragen werden soll. Aus unterschiedlichen Aufgaben ergeben sich unterschiedliche Schwerpunkte in der personellen Zusammensetzung. Das wird unmittelbar deutlich, wenn wir uns die Aufgabenvielfalt möglicher Teams vor Augen führen. Dazu nur einige Beispiele:

- ▶ ein Verkaufsteam,
 - ▶ ein Team zur Einführung eines Controlling-Systems,
 - ▶ ein Kreativ-Team zur Entwicklung von Werbemaßnahmen,
 - ▶ ein Problemlösungs-Team in einer akuten Krise,
 - ▶ ein Team in Forschung und Entwicklung,
 - ▶ ein Team zur Planung und Durchführung eines Großbau-Projekts.
- Deren unterschiedliche Aufgaben erfordern unterschiedliche persönliche und mentale Fähigkeiten. Nach diesen bestimmt sich der Schwerpunkt in der Biostruktur des jeweiligen Teams. Es gibt also keine für alle Fälle gültige »ideale« oder »optimale« Team-Struktur.

Je nachdem, wie nah sich die einzelnen Team-Mitglieder auf der »Landkarte« des Triogramms sind, lassen sich typische Team-Strukturen definieren:

- ▶ enge Gruppierung in einem der drei Eckfelder des Triogramms,

- ▶ enge Gruppierung mit Gegenpol,
- ▶ gleichmäßige Verteilung ohne allzu starke Streuung,
- ▶ starke Streuung über das Gesamtfeld des Triogramms.

Zusätzlich müssen spezifische Eigenheiten betrachtet werden: Beispielsweise wird ein GRÜN-Außenseiter im allgemeinen eher akzeptiert als ein ROT-Außenseiter, der dazu neigt, seine Kollegen zu dominieren. Ein BLAU-Außenseiter läßt sich eher integrieren, wenn ihm die Teamaufgaben übertragen werden, die seiner Biostruktur und damit seinen Präferenzen entsprechen.

Für die erfolgreiche Zusammenarbeit eines Teams lassen sich zwei allgemeine Grundsätze formulieren:

- ▶ Die zu lösende Aufgabe sollte den Schwerpunkt der Biostruktur eines Teams bestimmen.

▶ Eine ausgewogene Verteilung der Biostrukturen im Team, das heißt eine positive Mischung von Übereinstimmung und Ergänzung der einzelnen Team-Mitglieder, ist im allgemeinen eine gute Voraussetzung für die Effektivität und den emotionalen Zusammenhalt eines Teams.

Das Team als Festung

»Mein Team ist eine Insel...«, meint beispielsweise der Bezirksleiter der Landesbausparkasse in Offenbach, Horst Nitsche. »Eine Insel der Harmonie und der Ausgeglichenheit; ganz gleich, wie hoch um uns herum die Wellen schlagen.« Das empfindet jeder im Team in dieser Form: Das Team als uneinnehmbare Festung, die jeder Be-

lagerung trotzen kann. Das Team gibt Sicherheit.

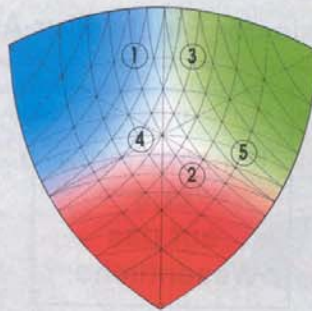
Als der Finanzfachmann Nitsche vor zehn Jahren den Bezirk Offenbach der LBS Hessen-Thüringen übernahm, ging er konsequent daran, ein Team aufzubauen, in dem sich fachliche Kompetenzen und persönliche Eigenschaften der einzelnen Mitglieder so ergänzen, daß keiner überflüssig und jeder notwendig ist. Natürlich hat diese Organisation auch einen Haken. Nitsche: »Wenn heute einer ausfiel, wäre es schwierig, die Lücke wieder zu schließen. Wahrscheinlich wäre eine völlige Neuorganisation notwendig.« Das Wissen darum stärkt jedoch die Motivation jedes einzelnen und damit des gesamten Teams. Beim LBS-Team liegen die Gemeinsamkeiten im GRÜN-Bereich. Daneben erfordern die in der Kundenbera-

Jeder Mitarbeiter am richtigen Platz

Zwei Erfolgsteams mit ihren Triogrammen

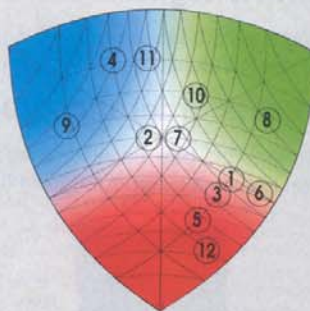
Das LBS-Team

- 1 Gisela Bauer: Unterstützung Immobilienvermittlung, Administration, EDV.
- 2 Gaby Werner: Unterstützung Kundenberatung, Sparkassen-Service, Telefonmarketing.
- 3 Waldemar Rajs, Kundenberater: Kundenberatung, Bestandspflege.
- 4 Horst Nitsche, Bezirksleiter, Leiter der Beratungsstelle Offenbach: Kundenberatung, Sparkassenbetreuung, Organisation.
- 5 Rolf Sauer, Geschäftsstellenleiter LBS Immobilien: Immobilienvermittlung.



Das Opel-Team

- 11 Peter Schamke: Auftragsbearbeitung, Außendienst, Betreuer von Händlerbetrieben
- 12 Rolf Kriegelstein: Auftragsannahme, Katalog-Spezialist Außendienst für Opel-Händler in den neuen Bundesländern.
- 1 Andrea Viernacker: Stellvertreterin des Leiters Vertrieb, Auftragsbearbeiterin, Kontrolle.
- 2 Heike Koßel: Auftragsbearbeiterin.
- 3 Christine Wicknig: Auftragsbearbeiterin.
- 4 Dieter Bälthge: Telefonische Auftragsbearbeitung, Opel-Teilespezialist.
- 5 Oliver Birr: Expedient, Auftragsannahme, Kontrolle.
- 6 Hartmut Tholen: Leiter Export und Einkauf.



- 7 Horst Hirsch: Leiter Vertrieb und EDV-Koordinator.
- 8 Heiko Harder: Expedient, Auftragsbearbeitung, Kontrolle.
- 9 Detlef Dräger: Auftragsbearbeitung, Opel-Teilespezialist.
- 10 Doris Hieke: Sachbearbeiterin.

TRIOGRAMM® ist eine eingetragene Marke von IBSA, CH-6342 Baar

tung notwendigen Differenzierungen des Finanzierungsinstruments Bausparvertrag sowie administrative Aufgaben eine starke Ausprägung der BLAU-Komponente. Lediglich der in das Team integrierte Immobilienbereich erfordert eine stärkere ROT-Ausprägung. Und genau das ist in der Zusammensetzung des Teams im richtigen Verhältnis vorhanden, um die drei fachlichen Bereiche Bausparberatung, Sparkassenbetreuung und Immobilienvermittlung optimal abdecken zu können.

So hat Nitsche mit seinem Team eine doppelt so hohe Ausschöpfungsquote des Umsatzpotentials wie der Durchschnitt in Hessen. Das Bauspargeschäft der Sparkasse hat sich in den letzten 10 Jahren verachtfacht. Und im Immobiliengeschäft liegt Teammitglied Rolf Sauer immer an der Spitze.

Einer profitiert vom anderen, direkt oder indirekt. Und das ermöglicht auch in finanzieller Hinsicht eine gewisse »Harmonie«. »Denn auch das stärkt die Motivation«, so Nitsche.

Das Opel-Siegerteam

Im Opel Teile- und Zubehörbereich läuft seit drei Jahren ein Trainingsprogramm auf Basis der Biostruktur-Analyse. Die damit verbundene Erfolgskontrolle ist als Mitarbeiter-Wettbewerb gestaltet. 1994 hat sich das Arbeitsteam des Opel Vertragshändlers Ernst Dello in Hamburg als Siegerteam qualifiziert. Dabei wurde festgestellt, daß in diesem Team eine hohe Übereinstimmung zwischen der Persönlichkeitsstruktur und der Aufgabe am Arbeitsplatz bei allen Mitgliedern besteht.

Die folgenden Aussagen des Teams zeigen, wie hoch Teamgeist, Motivation und Arbeitsfreude dort sind: »Selbst- und Menschenkenntnis durch die Biostruktur-Analyse gaben uns Sicherheit und Selbstvertrauen.« »Wir können unsere Kunden besser einschätzen und dadurch gezielte Verkaufsgespräche führen. Davon profitieren beide Seiten: der Kunde und wir.« »Durch unser Wissen sind wir in der Lage, gegenüber dem Kunden sicher, aber ohne Arroganz aufzutreten.« »Trotz Hektik kommen im Kundenkontakt auch Humor und Menschlichkeit nicht zu kurz.« »Als eingespieltes Team können wir flexibel auch auf wechselnde Anforderungen reagieren.« »Uns macht die Arbeit Spaß.« »Die Firma bezahlt uns zwar, aber leben können wir nur von zufriedenen Kunden.« **ac**

Essential Training auf Basis der Biostruktur-Analyse

Basis-Seminar

- Selbstkenntnis mit dem STRUKTOGRAMM®
- Menschenkenntnis mit dem TRIOGRAMM®

Wir
konzentrieren
uns
auf das
Wesentliche:

Spezial-Seminare

- Die individuelle Verkaufspraxis
- Die individuelle Führungspraxis
- Die Analyse der Produktpersönlichkeit

Das Fern-Kolleg für Unternehmen

Ein interaktives Training zur Verbesserung der Zusammenarbeit im Team und zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.

Das Verkaufsförderungsprogramm

Ein interaktives VKF-Programm, das die lückenlose Kommunikationskette vom ersten Impuls bis zum Kaufabschluß bildet.

Rudolf Vogl, beratender Anthropologe
STRUCTOGRAM®-Trainer seit über 35 Jahren
Institut für angewandte Anthropologie
Kinzigstr. 5 - 36381 Schlüchtern
Tel.: +49 (0) 6661 60 825 60
Fax: +49 (0) 6661 60 825 61
mobil: +49 (0) 171 621 6607
internet: www.anthroprofil.de
e-mail: info@anthroprofil.de