



## Die Logik der Arbeit



Das Modell der Arbeitsfunktionen von Margerison-McCann.

Ein zentrales Forschungsergebnis der Teamerfolgsvorschung von Margerison-McCann in den achtziger Jahren: Erfolgreiche Teams nehmen neun zentrale Arbeitsfunktionen wahr. Die Schwerpunkte variieren je nach Anforderungsprofil für das Team, aber kein Bereich wird völlig vernachlässigt.

Das Modell der Arbeitsfunktionen (Types of Work Wheel) stellt diese neun Arbeitsbereiche dar. Das Rad der Arbeitsfunktionen kann als Ordnungsmodell und Checkliste genutzt werden. Wenn auch nur eine Funktion unterrepräsentiert ist oder fehlt, entsteht eine Effizienzlücke. Das Rad "läuft nicht rund".

### Die neun Arbeitsfunktionen, ohne die nichts geht:

- Beraten: Informationen beschaffen und vermitteln
- Innovieren: neue Ideen hervorbringen und damit experimentieren
- Promoten: neue Ansätze suchen und andere davon überzeugen
- Entwickeln: neue Ansätze beurteilen und ihre Anwendbarkeit prüfen
- Organisieren: Mittel und Wege finden, um die Aufgaben zu erledigen
- Umsetzen: Leistungen kontinuierlich erbringen
- Überwachen: die Qualität sichern und Fehler beheben
- Stabilisieren: Standards und Prozesse in hoher Qualität aufrechterhalten
- Verbinden: alle Aufgaben koordinieren und integrieren

Das Verbinden (Linking) ist Dreh- und Angelpunkt des Rades. Hier ist die systemische "Führungszentrale" eines Teams. Der Vorgesetzte, der Projekt- oder Teamleiter nimmt diese in der Regel wahr. In reifen Teams übernimmt jeder Mitverantwortung für das "Linking".

