

Projektmanagement

Teammanagementkreis

1. Der Berater

Er sorgt dafür, dass möglichst viele Informationen zu einem Problem gesammelt und verständlich aufbereitet werden. Mit Ratschlägen und dem Treffen von Entscheidungen ist er eher vorsichtig. Er verwendet lieber sehr viel Zeit darauf, auch Details zu klären und alle nötigen Informationen zu beschaffen, um Fehlentschlüssen so wirksam wie möglich vorzubeugen. Er steuert viel Inhaltliches zum Thema bei, ist aber kein Organisator. Was den Teamgeist anbelangt, leistet er wertvolle Aufbau- und später Förderarbeit.

2. Der Kreative

Er sprudelt über vor Ideen, und er liebt es, Althergebrachtes auf den Kopf zu stellen und mit Neuem zu experimentieren. Da er sich schwer unterordnet, keine Hierarchien akzeptiert, am liebsten selbstständig arbeitet und mit seinem Ideenreichtum oft genug für Veränderungen und Umstellungen sorgt, ist er innerhalb des Teams nicht leicht mit den anderen Mitgliedern in Einklang zu bringen. Dafür gewährleistet er, dass immer wieder ein «frischer Wind» durch die Arbeit des Teams weht.

3. Der Überzeuger

Ihm gelingt es mühelos, den Überblick zu bewahren und zu rechter Zeit die notwendigen Kontakte zu knüpfen, die nötigen Informationen aufzutreiben und schliesslich die erforderlichen Hilfsmittel zu beschaffen. Er sieht vor allem die grosse Linie und interessiert sich weniger für das Detail. Er ist neuen Ideen gegenüber grundsätzlich aufgeschlossen und versteht es darüber hinaus ausgezeichnet, andere für Innovationen zu begeistern, was ihm seine Kontaktfreudigkeit zusätzlich erleichtert. Er kann sowohl Ideen von aussen einbringen als auch nach aussen präsentieren.

4. Der Bewerter

Er prüft sorgfältig, ob und inwieweit neuen Ideen mit realistischen Mitteln in die Praxis umgesetzt werden können, und schätzt ausserdem Arbeitsergebnisse realistisch ein. Bei der Herstellung eines Prototyps ist er «Feuer und Flamme», doch mit der Organisation der Serienproduktion hat er wenig «am Hut». Die Marktprüfung eines Prototyps interessiert ihn, die routinemässige Produktion und der Massenverkauf nicht. Aus analytischer und objektiver Perspektive schätzt er Praktikabilität und Marktgängigkeit einer Neuheit ein und kümmert sich, wenn das Projekt die Prüfung bestanden hat, mit viel Engagement darum, die neue Idee zu entwickeln und zu verwirklichen.

5. Der Entscheider

Ist es erst einmal geschafft, ihn für eine neue Idee zu begeistern, sorgt er mit Elan durch die Erstellung von konkreten Plänen, die Organisation von Personal und Systemen und die Festsetzung von Terminen und Zielen, dass die Idee Wirklichkeit werden kann. Krisen können ihn nicht einschüchtern, im Gegenteil, der Gedanke, diese überwinden zu müssen, spornt ihn an. Er schätzt Hierarchien und klare Strukturen. Seine Haltung gegenüber anderen Mitmenschen ist eher unpersönlich, da sie stark von seinem Urteil über deren Leistungsfähigkeit beeinflusst ist.

6. Der Macher

Ohne ihn bliebe in einem Team alle Routinearbeit liegen, denn seine Stärke liegt im Durchhaltevermögen und seiner Zuverlässigkeit, wenn es darum geht, dass Arbeiten regelmässig und nach festen Vorgaben ausgeführt werden müssen. Sein gesunder Realismus gegenüber den eigenen Fähigkeiten und der Erreichung des gesetzten Teamziels sorgt dafür, dass er andere Teammitglieder zur Einhaltung von Plan- und Budgetvorgaben zu mahnen versteht.

7. Der Prüfer

Da seine «Spezialität» die Ausarbeitung von Details und das Aufspüren von Fehlern ist, ist er der geborene Mann für die Qualitätssicherung und Budgetplanung. Es bereitet ihm keinerlei Schwierigkeiten, seine Konzentration lange und gründlich einer bestimmten Aufgabe zu widmen. Seine eher geringe Kontaktfreudigkeit lässt ihn zum wichtigen Mann im Hintergrund werden, der es versteht, ganz im Stillen für Ordnung zu sorgen.

8. Der Bewarer

Als Führer ist er wenig geeignet, als Helfer dafür umso besser. Er leistet schwachen Teammitgliedern gerne und ohne auf eigene Vorteile bedacht zu sein Unterstützung. Ausserdem versteht er es, die Gefühlsbeziehungen im Team zu stabilisieren und diesem so ein entsprechend kräftiges «Rückgrat» zu verleihen. Wer «sein» Team kritisiert, muss mit heftiger Gegenwehr von seiner Seite rechnen. Er ist ferner auf die Aufrechterhaltung von Teamnormen und Werten bedacht und steht Veränderungen jeglicher Art von der Grundtendenz eher reserviert gegenüber.

Neben den genannten acht Arbeitsstilen im Team gibt es noch eine weitere Funktion, die von einer oder mehreren Personen auch zusätzlich zu ihrer Hauptrolle wahrgenommen werden kann. Fehlen darf er jedoch keinesfalls, der «Linker»! Er wirkt als Koordinator für die Informationen, Projektabläufe und auch Beziehungen der Mitarbeiter untereinander und daneben noch als Repräsentant des Teams in der Öffentlichkeit. Diese Rolle ist in stärkerem Masse erlernbar als irgendeine andere der acht Hauptrollen und ist im Allgemeinen nicht so ausfüllend, so dass sie von einem oder mehreren auch nur als Nebentätigkeit ausgeübt werden kann.

Die Darstellung der acht Hauptfunktionen, die in einem Team zu meistern sind, soll allerdings nicht zu dem irigen Schluss verleiten, ein Team wäre nur leistungsfähig, wenn es aus acht Personen besteht. Auch kleinere Teams können gewinnbringend zusammenarbeiten, denn es kann ein Teammitglied mehrere der genannten Arbeitsfunktionen gleichzeitig wahrnehmen. Allerdings müssen dann die verschiedenen Funktionen, die in einer Person vereinigt werden sollen, sich ähnlich sein; zwischen den Fähigkeiten der betrauten Personen und der Art und Anzahl der zu besetzenden Funktionen muss ein ausgewogenes Verhältnis bestehen.