

Persönliche Stärken erkennen und erfolgreich einsetzen Outdoor-Training mit dem kleinen Team-Schlüssel von key4you

Kontext:

Im Rahmen des Ingenieurstudiums der Technischen Universität München im Lehrstuhl für Produktentwicklung fand im Mai 2005 das 6 - tägige Intensivseminar LEAD statt, an dem 20 ausgewählte StudentInnen höherer Semester teilnahmen, um sich für die Übernahme von Führungsaufgaben im späteren Berufsleben zu qualifizieren. Innerhalb dieses Seminars wurden sowohl indoor, wie outdoor die wichtigsten Führungskompetenzen am Beispiel kleinerer und größerer Projektaufgaben vermittelt und trainiert.

Die StudentInnen bekamen hier am vierten Tag unter dem Tagesthema „Führungspersönlichkeit“ die komplexe Projektaufgabe „Bau einer Seilbrücke“ gestellt, für die sie zunächst mit Hilfe von key4you Rollen und Aufgaben der Teammitglieder festlegen, eine sinnvolle (Projekt-) Struktur entwickeln, das Projekt planen und durchführen und anschließend den Nutzen von key4you einschätzen sollten.

Ausgangssituation:

Zum Zeitpunkt des Seilbrückenbaus waren die StudentInnen bereits seit drei Tagen zusammen, hatten sich intensiver kennen gelernt und in verschiedenen, meist kleineren Projekten Erfahrungen sammeln können. Vertrauen und Offenheit im Umgang miteinander waren gewachsen. Es war die Bereitschaft entstanden, sich (selbst-) kritisch mit der Verbesserung der manchmal ausufernden Planungs- und Diskussionsprozesse auseinander zu setzen. Rollen- und (Führungs-) Aufgaben waren bis dahin überwiegend nach Sympathiegesichtspunkten verteilt worden.

Am vierten Tag sollten nun alle bis dahin gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse in einer eintägigen komplexen Projektaufgabe, dem „Bau einer Seilbrücke“ vertieft und erweitert werden. Insbesondere sollte jetzt auch auf eine bewusstere Gestaltung der Teamstruktur geachtet werden. Dazu erhielten die StudentInnen folgende Aufgabe:

Ihre Firma eröffnet einen neuen Geschäftszweig „**Personenrettungs- und Bergungskonstruktionen**“ und erhält folgende Projektaufgabe:

Entwickeln und bauen Sie mit Ihrem Team eine **Seilkonstruktion**, mit der sowohl gesunde und kräftige, als auch kranke und gebrechliche Personen über eine/n Schlucht/Fluss transportiert werden können. Dafür steht Ihnen ein **Budget** in Höhe von 1900.- € zur Verfügung, mit dem Sie die dafür erforderlichen **Materialien** (in einem Laden mit vorgegebenen Öffnungszeiten) einkaufen und darüber hinaus, soweit es nötig ist auch **Beratungsleistungen** (der Trainer) zur Verbesserung Ihres Knowhows erwerben können. Erstellen Sie auch für den Auftraggeber eine (Verkaufs-) **Präsentation**, in der Sie Ihr Vorgehen beschreiben und den dafür erforderlichen Projektauftrag einholen.

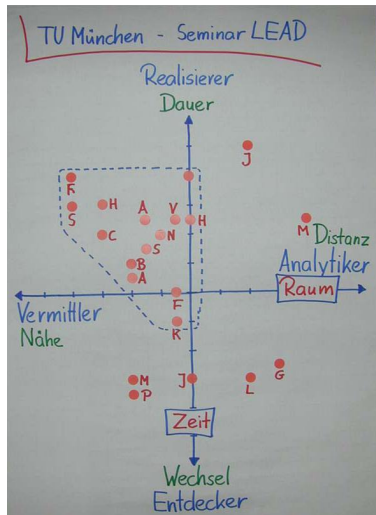
Der Aufbau der Seilkonstruktion erfolgt dann an dem Ihnen zugewiesenen Ort von zwei Seiten der Schlucht/des Flusses. Anschließend müssen die gesamte Seilkonstruktion vom **TÜV** (den Trainern) abgenommen, soweit erforderlich ein kostenpflichtiger **Mängelbericht** erstellt und Fehler beseitigt werden. Zur **Demonstration der Funktionsfähigkeit** muss dann die Konstruktion mit mindestens sechs Personen begangen werden. Alle hier geforderten Aufgaben müssen innerhalb des vorgegebenen **Zeitrahmens** abgewickelt werden.

Darüber hinaus erhielten die StudentInnen weitere ausführliche Informationen, wie z.B. eine Beschreibung der Anforderungen und Sicherheitsstandards der Seilbrücke, sowie eine Preisliste der Materialien und Beratungsleistungen.

Fallstudie

Vorgehen:

Zur besseren Projektplanung, insbesondere der geforderten Rollen- und Aufgabenklärung beschäftigten sich die StudentInnen zunächst mit key4you - dem Persönlichkeitsschlüssel. Sie ermittelten in **Selbsteinschätzung** durch Beantworten des Fragebogens „Persönlichkeitstyp“ ihr jeweiliges „Persönlichkeitsfeld“ und überprüften in Partnergesprächen durch **Fremdeinschätzung** ihre Sichtweise. Anschließend erstellten sie durch Abbilden der einzelnen Feldmittelpunkte mit den jeweiligen Namenskürzeln versehen das für diese Gruppe typische **Teamfeld**.



In diesem für (Maschinenbau-)Ingenieure eher untypischen Teamprofil fiel die starke Häufung von Vermittlern/Realisierern im linken oberen Quadranten auf. Es konnte deshalb schon vorher davon ausgegangen werden, dass die Stärken der Gruppe, wie später die Rückmeldungen der StudentInnen auch bestätigten, der Gemeinschaftsgedanke und damit verbundene Werte wie Sicherheit, Zuverlässigkeit, Rücksichtnahme, Hilfsbereitschaft, Solidarität und Gemeinschaftssinn eine große Rolle spielen würden.

Auf Grundlage dieses Teamprofils begannen die StudentInnen, nachdem sie in die Aufgabe eingewiesen worden waren nun mit ihrer Projektplanung und verteilten in einem ersten Schritt die für die Planung und Durchführung des Projektes erforderlichen Rollen und Aufgaben:

Projektleitung	Leiter	Assistent
	Alex K.	Alex W.

Projektteams	Teamleiter	Teammitglieder
Entwicklung/Konstruktion Gruppe A Gruppe B	Georg	Markus, Philipp, Frederik, Christian Florian, Hans – Jürgen, Michael, Nils
Qualitätssicherung:	Verena	Sebastian, Burkhart
Marketing:	Lukas	Sophie, Korbinian
Finanzen:	Julia	Josef
Material:	Bernhard	

In der Verteilung der Rollen und Aufgaben fiel auf, dass einige der etwas von der „Gruppennorm“ abweichende Persönlichkeiten, also Realisierer/Analytiker und Analytiker/Entdecker in für diese geeignete wichtige Führungsaufgaben eingebunden wurden.

In dieser auf Grund der Persönlichkeiten nicht einseitig, sondern vielfältig ausgerichteten Führungsstruktur konnte, wie auch die Rückmeldungen der StudentInnen bestätigten schon frühzeitig eine wesentliche Grundlage zum Projekterfolg gelegt werden.



Fallstudie

Mit dieser Basis wurde das Projekt nun abgewickelt.

- | | |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10.30 - 11.00 Uhr | Projektdefinition <ul style="list-style-type: none">• Klären von Auftrag und Zielsetzung• Wahl des Projektleiters• Benennen der Teams und Teamleiter |
| 11.00 - 14.00 Uhr | Projektplanung <ul style="list-style-type: none">• Budgetplanung• Einkauf des Materials im Laden• Entwicklung und Test der Konstruktion• Vorbereiten der Verkaufspräsentation |
| 14.00 - 17.30 Uhr | Projektdurchführung <ul style="list-style-type: none">• Präsentation für den Auftraggeber• Materialverteilung und Weg zur Konstruktionsstelle• Aufbau der Konstruktion• Abnahme der Konstruktion• Durchführung der sechs Begehungen |
| 17.30 - 17.45 Uhr | Projektabschluss <ul style="list-style-type: none">• Würdigung des Projekterfolges |

Ergebnisse:

Schon bald zeigte sich, dass die StudentInnen, mit der von Ihnen selbst gewählten Rollen- und Aufgabenteilung, in der sie sich gemäß ihrer persönlichen Stärken und Neigungen am besten einbringen konnten auf einem erfolgreichen Weg waren. Sie entwickelten eine anspruchsvolle und allen Anforderungen entsprechende Seilkonstruktion, benötigten dafür nur ca. 1000 € Ihres Budgets, erstellten eine beeindruckende Präsentation, realisierten den Aufbau der Konstruktion, erhielten ohne Beanstandungen die Freigabe des TÜV, begingen die Konstruktion mit 6 Personen und erreichten so alle Projektziele innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens. Während der gesamten Projektzeit waren alle StudentInnen im Rahmen ihrer Funktionen und Aufgaben in das Geschehen eingebunden und arbeiteten konstruktiv und motiviert zusammen.

Nutzen von key4you:

Wie die folgenden Rückmeldungen der StudentInnen bestätigen, war ein wesentlicher Erfolgsfaktor, dass die Führungs – und Teamrollen bewusst ausgewählt wurden. Es wurde der Blick dafür geschärft, dass die Rollen nicht (nur) sympathiebezogen, sondern gemäß der Persönlichkeit der StudentInnen besetzt wurden. So konnten alle ihre Funktionen und Aufgaben erfolgreich und vor allem auch mit persönlicher Befriedigung ausfüllen und gestalten. Dazu einige Rückmeldungen:

„Die Auswahl der Teamrollen nach der key4you - Analyse war sehr strukturiert und die einzelnen Charaktere waren gut einzuschätzen. Im Vergleich zu...(andere Projektaufgaben) erschien mir die Auswahl gerechter und breiter akzeptiert. Mein Eindruck war, dass einige wegen ihrem Profil Aufgaben angenommen hatten, die sie sonst nicht angenommen hätten. Die Erfahrung sich auch in diesem Bereich wohl zu fühlen, war ein großer Lernerfolg. Ich denke, dass key4you einen großen Anteil hatte, dass das Projektziel mit guter Stimmung im Team und ohne Reibungsverluste durch Streitigkeiten erreicht wurde!“ (Sebastian – Teammitglied in der Qualitätssicherung)

Fallstudie

„Wenn ich mich recht entsinne, wurde erst anhand der Kürzel (Namen im Teamprofil) der Alex für den Teamchef vorgeschlagen und dann auch zum Teamchef ernannt. Da er diese Rolle gut ausgefüllt hat, wurde das Vorgehen bestätigt. Nötig war sicherlich, dass man bei der Wahl wusste, welche Person gewählt wurde, aber es war auch gut Punkte im Teamfeld vorschlagen zu können (sonst hätte der Alex, da nicht vorgeschlagen, gar nicht gewählt werden können)... Ansonsten scheint es so, dass die vielen Vermittler im Team kombiniert mit den "Exoten" aus den anderen Feldern einem angenehmen Teamgeist dienlich waren, und somit dem Projekterfolg.“ (Bernhard – Materialbeauftragter)



„key4you hatte in sofern einen Einfluss, als die Gruppe ab dem Zeitpunkt, an dem man jeder Person ein "Profil" zuordnen konnte, dies bei der Besetzung von Funktionen mitberücksichtigt hat. Bsp.: "Julia macht die Finanzen/Controlling, weil sie eher ein Realisierer/Analytiker - Typ ist"..."Alex macht Gruppenleitung, da er ein "Realisierer/ Vermittler - Profil hat...." (Alex W. – Assistent der Projektleitung)

„key4you hat uns schlussendlich den Erfolg gebracht, da wir Alex aufgrund seines Persönlichkeitsprofils und nicht aus Sympathie als Führer gewählt haben...Bei der weiteren Verteilung der Aufgaben wurde ebenfalls der Key benutzt, was auch ein Erfolgsgarant war“ (Hans-Jürgen – Teammitglied in der Entwicklung und Konstruktion)

„Meiner Meinung nach hat key4you dazu beigetragen, dass keiner von den typischen Führertypen die man nach dem Sympathieprinzip bestimmt das Amt übernommen hat, sondern eben einer aus dem Vermittler/Realisierer - Feld des Auswerteschemas.“ (Sophie – Teammitglied im Marketing)

„key4you hat meiner Meinung ein Bewusstsein dafür geschaffen, dass es unterschiedliche Typen gibt und dass diese bei der Projektarbeit und der Führung berücksichtigt wurden...Für mich war es interessant zu sehen wie unterschiedliche Typen unterschiedlich führen (Vergl. Georg als Analytiker/Entdecker mit Alex als Vermittler/Realisierer).“ (Frederik – Teammitglied in der Entwicklung und Konstruktion)

„Zu key4you würde ich sagen, hat die Einteilung, die Alex nach seiner Wahl zum Projektleiter vorgenommen hat sicher zum Erfolg des Projektes beigetragen....Als Beispiele fallen mir dazu vor allem die Leiter der Entwicklung und des Marketing ein, die beide Entdecker/Analytiker sind, also die nötige Kreativität für den Job mitbringen...Bei key4you ist mir an mir selbst hinterher aufgefallen, dass ich bei einigen Teilnehmern, deren Position im Diagramm ich kannte, ihr Verhalten durch diese Position zu erklären versucht habe.



Das hat oft gepasst. Vielleicht sind mir einfach auch nur die Stärken deutlicher aufgefallen, weil ich eher dafür sensibilisiert war. Wenn ich nämlich die Position der Leute im Diagramm in ihnen wiedererkannt hab, hat es sich dabei immer um positive Dinge gehandelt. (Julia – Leiterin des Finanzteams)

Fallstudie



„Ja ich denke schon, dass key4you sehr für den Erfolg beigetragen hat, weil die optimalen Persönlichkeitstypen für die einzelnen Rollen ausgesucht wurden und daher ihre Rolle voll ausfüllten. Dies trug stark zum guten Gelingen des Projekts bei. Der Alex als Projektleiter war Vermittler/Realisierer, aber nahe am Mittelpunkt, also ein Allrounder und daher gut geeignet für die Projektleiterrolle. Der Lucky als „durchgeknallter“ Entdecker/Vermittler war zusammen mit der Sophie als Vermittlerin/Realisiererin ein super Marketing - Team. Die Julia als Analytikerin/Realisiererin war eine gute Finanzlerin, genauso wie der Basti und die Verena als Vermittler/Realisierer eine gute Qualitätssicherung ergaben“ (Florian – Teammitglied in der Entwicklung und Konstruktion)

Ansprechpartner und Quelle:

Peter Kropp
Personal-, Team- und Organisationsentwicklung
Geschäftsführung key4you GmbH

Jaudesbergstr.6
D - 82211 Herrsching
Tel. +49 (0) 8152 969176
Fax +49 (0) 8152 969177

Mail: peterkropp@key-4-you.de
Http: www.peterkropp.de
Http: www.key-4-you.de