

Psychologisches Projektmanagement



Leif Rogell

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer“

- Antoine de Saint-Exupéry

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

1. Einführung: Projekte

- 1.1. Definition des Projektbegriffes
- 1.2. Das Entstehen der modernen Projektmanagementmethoden
- 1.3. Psychologisches Projektmanagement
- 1.4. Zusammenfassung

2. Gruppenrollen in Projektteams

- 2.1. Formale Gruppenrollen
- 2.2. Informelle Gruppenrollen
- 2.3. Zusammensetzung eines Teams
- 2.4. Phasen der Teamentwicklung
- 2.5. Zusammenfassung

3. Gruppennormen in Projekten

- 3.1. Identitäten und Einstellungen
- 3.2. Werte
- 3.3. Normen
- 3.4. Zusammenfassung

4. Leistung & Motivation

- 4.1. Unterschiedliche Motivationsmodelle
- 4.2. Äußere und innere Triebkräfte
- 4.3. Ziele als Motivationsfaktor
- 4.4. Zusammenfassung

5. Störfaktoren und Konflikte

- 5.1. Definition eines Konfliktes
- 5.2. Konfliktepisoden
- 5.3. Lösungsstrategien
- 5.4. Zusammenfassung
- 6. **Beziehungen in Projektteams**
 - 6.1. Erste Eindrücke: die Theorie
 - 6.2. Zusammenfassung
- 7. **Lernstile während der Projektarbeit**
 - 7.1. Lernen & Lerntheorien
 - 7.2. Lernstile nach Kolb
 - 7.3. Zusammenfassung
- 8. **Projektkultur**
 - 8.1. Definition von Kultur
 - 8.2. Feedback und Kritik
 - 8.3. Fehlerkultur
 - 8.4. Besprechungskultur
 - 8.5. Kulturschock: Internationale Projektteams
 - 8.6. Zusammenfassung
- 9. **Leadership für Projektleiter**
 - 9.1. Verantwortung ohne Autorität
 - 9.2. Entwicklung von Leadership-Theorien
 - 9.3. Team & Projekt Leadership
 - 9.4. Zusammenfassung
- 10. **Selbstentwicklung und Resilienz**
 - 10.1. Selbsteinsicht
 - 10.2. Bildung
 - 10.3. Selbstentwicklung
 - 10.4. Resilienz
 - 10.5. Zusammenfassung

11. Virtuelle Projektteams

11.1. Herausforderungen

11.2. Handlungsempfehlungen

11.3. Zusammenfassung

Quellen

Abbildungsverzeichnis

Vorwort

Sehr geehrte Leser*In,

Wer einer Routinearbeit in einer traditionellen Aufbauorganisation nachgeht, z. B. Gehälter auszahlen in einem Großunternehmen oder Schrauben herstellen in einer Fabrik, kann grundsätzlich von der Ausbildung bis zur Rente mit mehr oder weniger den gleichen Arbeitskollegen zusammenarbeiten. Dabei lernt man diese gut kennen, sowohl deren gute als auch die weniger guten Seiten und Eigenarten. Im Laufe der Jahre etabliert sich in der Abteilung eine Ordnung, eine Teamstruktur, und man lernt, wie man mit den anderen Kollegen individuell umgehen kann.

In der Projektarbeit werden ständig neue Aufgaben bewältigt. Da unterschiedliche Aufgaben unterschiedliche Kompetenzen verlangen, werden die Organisation und das Team für jedes Projekt neu zusammengestellt, um den anstehenden Herausforderungen zu begegnen. Diese Art und Weise der Zusammenarbeit gewinnt immer mehr an Beliebtheit und lässt sich in Form von z. B. Matrixorganisationen beobachten. Wenn die Arbeitsgruppe bzw. das Projektteam immer wieder neu gestaltet wird, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Kollegen, die einander nicht so gut kennen, zusammenarbeiten müssen. Dabei erhöht sich das Risiko für Missverständnisse und Konflikte erheblich.

Die Besonderheiten dieser 'oberflächlichen Beziehungen' eines Projektteams sind das Thema dieses Buches. Wer die Psychologie solcher Situationen versteht, kann das

Verhalten der Kollegen besser einschätzen und gegebenenfalls in die richtige Richtung lenken. Was passiert, wenn Leute sich zum ersten Mal sehen, wie Menschen auf unbekannte Situationen reagieren, wie sich Verhaltensnormen in Projektteams sehr schnell etablieren, wie aus einer Projektgruppe ein Projektteam entsteht, wie die Unternehmenskultur die Projektarbeit beeinflusst und wie persönliche Konflikte schnell zu Störfaktoren der Projektarbeit werden können wird in diesem Buch genauer betrachtet.

Von einem erfolgreichen Projektleiter wird erwartet, dass er mit all diesen Aspekten und Faktoren menschlichen Verhaltens umgehen kann und in seiner Projektleitung berücksichtigt und entsprechend lenkt.

Viel Vergnügen beim Lesen und Nachdenken!

Leif Rogell

1. Einführung: Projekte

„Projekt“ hört man heute in allen möglichen Kontexten. Im Privaten wird beispielsweise das „Mit den Kindern in den Urlaub fahren“ als ein privates Projekt bezeichnet. Oftmals kann man auch beobachten, dass Unternehmen Routineaufgaben als Projekte verkaufen. In der Wissenschaft arbeiten Forschungsgruppen an Forschungsprojekten, oder junge, noch nicht etablierte Musikgruppen bezeichnen sich selbst als Projekte. Politiker sprechen gerne über z. B. Wohnprojekte oder Arbeitslosenprojekte. In Unternehmen gibt es inzwischen viele Stellen, die als „Projektleiter“ oder „Projektmanager“ bezeichnet werden, unabhängig von den tatsächlichen Arbeitsaufgaben.

Die große Bandbreite an Verwendungsmöglichkeiten des Wortes ‚Projekt‘ erschwert die Definition und Abgrenzung eines Projekts in betriebswirtschaftlichem Sinne. Das Wort Projekt stammt im Übrigen aus dem Lateinischen „*proiectum*“ und bedeutet ‚nach vorn geworfen‘. Auch, wenn eine einheitliche Definition eines Projektes noch fehlt, wird Projekt in diesem Buch als ‚eine betriebswirtschaftliche Organisationsform, in welcher eine Person (oder Gruppe) die einmalige Aufgabe erhält, ein bestimmtes Ziel mit einem bestimmten Budget zu erreichen.‘ In den nächsten Abschnitten wird diese Definition näher erläutert. Die Frage ist also nicht, ob eine Aufgabe ein Projekt ist, sondern vielmehr, ob es sinnvoll ist, die Aufgabe in Form eines Projekts zu betreiben.

1.1. Definition des Projektbegriffes

Als Projekt in einem unternehmerischen Kontext wird eine betriebliche Organisations- und Arbeitsform mit den folgenden Merkmalen definiert:

- einmalige Aufgabe
- zeitliche Begrenzung
- Zustandsveränderung
- Wertsteigerung
- unternehmerischer Kontext der Initiierung

1.1.1. Eine einmalige Aufgabe

Typische Routinearbeiten in einem Unternehmen sind z. B. das Auszahlen von Löhnen oder das Putzen der Räumlichkeiten. Bei Routinearbeiten hat man gewöhnlich Zeit, sich einzuarbeiten. Man lernt immer wieder dazu und sammelt Erfahrungswerte, und das Ergebnis lässt sich ohne größere Mühe auf einem ausreichend hohen Niveau aufrechterhalten. Hier kann eine weitere Optimierung aufgrund eines Vergleichs mit festen Arbeitsabläufen, Erfahrungswerten und Prozessen (SOPs) vorangetrieben werden. Projekte dagegen sind einmalige Vorhaben, bei denen das Ergebnis am Ende des Projektes an die auftraggebende Organisation übergeben und dort entweder in eine Routinearbeit überführt oder als Ausgangspunkt für ein neues Projekt verwendet wird. Allerdings können auch Routinearbeiten als Projekte betrieben werden, so z. B., wenn ein Autohersteller, der im Normalbetrieb 100 Autos pro Monat baut, plötzlich einen Auftrag über 1.000 Autos zum Monatsende erhält. Da dieses Auftragsvolumen in diesem Fall einmalig ist, könnte es sich lohnen, die Arbeit als Projekt zu organisieren. Auch die Komplexität einer Aufgabe kann zu dem Projektcharakter beitragen.

1.1.2. Zeitliche Begrenzung

Ein Auto zu bauen (entwickeln) ist ein Projekt, 100 Autos pro Monat zu bauen ist repetitive ‚Fließbandarbeit‘. Für repetitive Arbeiten erstellt man normalerweise Richtlinien und Arbeitsanweisungen. Es ergibt wenig Sinn, für jedes Auto einen neuen Projektplan zu schreiben und ein neues Projektteam zu benennen. Wenn man aber nur ein Auto bauen (oder entwickeln) möchte, kann man problemlos einen Plan davor und einen Plan danach erstellen. Bei der Fertigung eines Autos ist die zeitliche Begrenzung eines Projektes leicht zu sehen, da es einen natürlichen Punkt gibt, an welchem das Projektergebnis an die Organisation übergeben wird und das Projektteam sich neuen Aufgaben widmen kann.

1.1.3. Zustandsveränderung

In einem Projekt entsteht immer etwas Neues, unabhängig davon, ob es sich um ein neues Produkt oder einen neuen Prozess handelt. Vor einem Projekt gibt es immer den Ist-Zustand. Nach dem Projekt wird sich dieser Zustand in einen zukünftigen Soll-Zustand umwandeln, indem man das Projektziel erfüllt hat.

1.1.4. Wertsteigerung

Aus unternehmerischer Sicht müssen betriebliche Projekte immer einen Geschäftswert erzeugen. Projekte - oder wenigstens das Projektziel - führen immer zu einem Mehrwert für das Unternehmen. Dadurch können auch weniger spektakuläre Aufgaben oder sogar Routineaufgaben als Projekte betrieben werden. Ein Beispiel wäre z. B. eine Demonstration für einen potenziellen Neukunden, da man sich dadurch erhofft, einen größeren Auftrag zu erhalten. Mit Blick auf den neuen Auftrag möchte man daher zusätzliche Ressourcen in die Kundendemonstration investieren.

Eine solche Wertsteigerung kann sowohl konkret als auch abstrakt sein. Beispiele für eine konkrete Wertsteigerung wären monetäre Mittel, Marktanteile oder Produkte. Beispiele für eine abstrakte Wertsteigerung wären Markenbekanntheit, öffentliches Interesse und Reputation.

1.1.5. Unternehmerischer Kontext der Initiierung

Unternehmen agieren nicht allein und isoliert, sondern werden von anderen Akteuren (Stakeholdern) z. B. Konkurrenten, Aktionären, Mitarbeitern, Behörden oder den Endkunden beeinflusst. Projekte werden in erster Linie als Reaktion auf innere oder äußere Umweltfaktoren initiiert. Beispiele können die Erfüllung von (neuen) regulatorischen Anforderungen, veränderte Bedürfnisse der Stakeholder oder Shareholder, Anpassung geschäftlicher Strategien oder die Erstellung bzw. Verbesserung von Produkten oder Dienstleistungen sein.



Abbildung 1: Projektmerkmale

1.2. Das Entstehen der modernen Projektmanagementmethoden

Wenn man die gerade beschriebene Projektdefinition betrachtet, versteht man schnell, dass es Projekte als Arbeitsform mindestens schon seit Beginn der Industrialisierung gibt. Auch zu dieser Zeit wurden Betriebsstätten etabliert, außergewöhnlich große Aufträge wurden ausgeführt, neue Produkte wurden entwickelt und betriebliche Prozesse wurden grundlegend überarbeitet. All dies passt zu der modernen Projektdefinition.

Allerdings wurden viele der Werkzeuge, die innerhalb des modernen Projektmanagements selbstverständlich sind, wie etwa die Stakeholderanalyse, der Projektstrukturplan und Gantt-Charts, von der US-amerikanischen Luftwaffe erst in den 1950-er Jahren entwickelt. Grund dafür war damals die

Entwicklung mehrerer neuer Kampfflugzeuge. Zu diesem Zeitpunkt waren alle Unternehmen und insbesondere die Armee als hierarchische und starre Aufbauorganisationen aufgebaut. Das Einrichten eines Project Management Office (PMO) in der Luftwaffe war damals ein einschneidendes Ereignis, welches teilweise mit großer Skepsis betrachtet wurde. Auch bekannte Auswertungsmethoden wie „Earned Value“ stammen aus dieser Zeit.

1.3. Psychologisches Projektmanagement

Wer einer Routinearbeit in einer traditionellen Aufbauorganisation nachgeht, z. B. Gehälter in einem Großunternehmen auszahlt oder Schrauben in einer Fabrik herstellt, kann grundsätzlich von der Ausbildung bis zur Rente mit den mehr oder weniger gleichen Arbeitskollegen zusammenarbeiten. Dabei lernt man diese und ihre unterschiedlichen Charaktereigenschaften – sowohl die guten als auch die weniger gute Seiten – sehr gut kennen. Im Laufe der Jahre etabliert sich in der Abteilung eine Ordnung und man lernt, wie man optimal mit den anderen Kollegen umgehen kann.

Innerhalb der Projektarbeit werden ständig neue Aufgaben bewältigt. Da unterschiedliche Aufgaben unterschiedliche Kompetenzen verlangen, werden in der Regel für jedes Projekt die Projektorganisation und das Projektteam neu zusammengesetzt, um die anstehenden Herausforderungen optimal zu bewältigen. Diese Art und Weise der Teamarbeit gewinnt immer mehr an Beliebtheit und lässt sich insbesondere in Matrixorganisationen beobachten.

Wenn die Arbeitsgruppe oder das Projektteam immer wieder neu zusammengestellt wird, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Kollegen, welche einander nicht so

gut kennen, zusammenarbeiten müssen. Damit steigt auch das Risiko für Missverständnisse und Konflikte.

Die Besonderheiten dieser ‚oberflächlichen Beziehungen‘ eines Projektteams ist Thema dieses Buches. Wer die Psychologie solcher Situationen und Konstellationen versteht, kann das Verhalten und die Absichten der Kollegen besser einschätzen und gegebenenfalls in die richtige Richtung lenken. Es geht darum, was passiert, wenn Leute sich zum ersten Mal begegnen, wie unterschiedlich Menschen auf ihnen unbekannte Situationen reagieren, wie sich Verhaltensnormen in Projektteams sehr schnell etablieren, wie die Emotionen von Stakeholdern sich erklären lassen, wie die Unternehmenskultur die Projektarbeit beeinflusst, wie Konflikte schnell zu Störfaktoren der Projektarbeit werden können und wie aus einer Projektgruppe schließlich ein Projektteam entsteht.

Von einem erfolgreichen Projektleiter wird erwartet, dass er mit all diesen Aspekten und Faktoren menschlichen Verhaltens umgehen kann und diese in seiner Projektleitung berücksichtigt.

1.4. Zusammenfassung

Ein Projektleiter muss sich nicht nur mit Projektmanagementmethoden, wirtschaftlichen Fragestellungen, wirtschaftlichen Zielen und Projektorganisation gut auskennen, sondern auch mit psychologischen Aspekten der menschlichen Zusammenarbeit innerhalb der Projektumgebungen.

2. Gruppenrollen in Projektteams

In einer Projektorganisation existieren unterschiedliche Rollen, die alle Beteiligte annehmen. Zum einen gibt es die formalen Rollen. Darunter sind die Rollen zu verstehen, welche durch die Projektorganisation definiert werden. Dies sind die offiziellen Mitarbeiterbezeichnungen und -rollen. So wird zum Beispiel ein Projektauftraggeber benannt, ein Lenkungsausschuss wird berufen und der Projektleiter wird beauftragt. Später in diesem Kapitel werden wir sehen, dass insbesondere am Anfang des Projekts die formalen Rollen von hoher Bedeutung und Wichtigkeit sind. Die formale Struktur eines Projektteams lässt sich grundsätzlich sehr einfach bildlich darstellen.

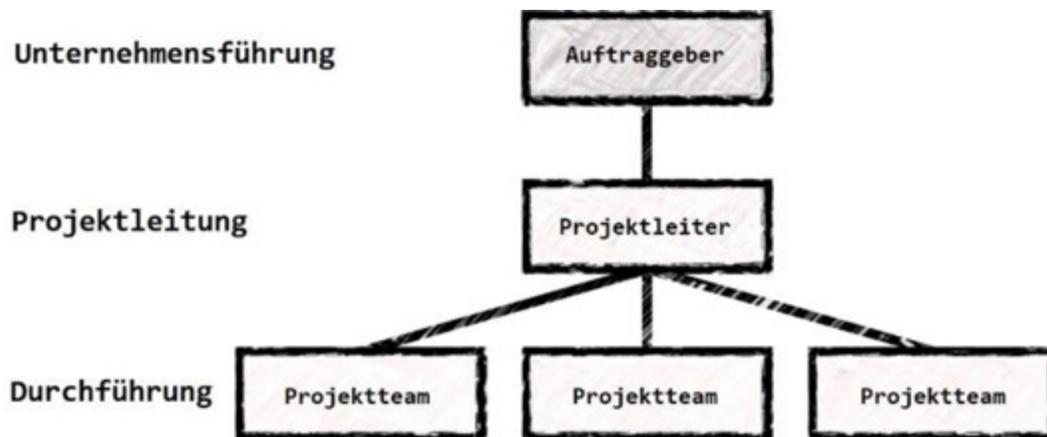


Abbildung 2: Grundaufbau eines Projektteams

Es gibt aber auch informelle Rollen in Projektteams. Damit sind die Verhaltensmuster, welche Projektteammitglieder spontan in Gruppensituationen annehmen, gemeint. Sie sind nur schwer zu erkennen und lassen sich schlecht strukturiert bildlich darstellen. Diese Verhaltenspräferenz

können die formale Struktur der Gruppe abschwächen, indem beispielsweise ein dominantes Mitglied dazu neigt, Anweisungen anstelle des Projektleiters zu erteilen. Ebenso können sich mehrere Projektteammitglieder mit ähnlichen Verhaltenspräferenzen zusammenschließen und ein „Subteam“ bilden. Die informellen Rollen sind grundsätzlich viel wichtiger zu beobachten für den Projektleiter als die formalen Rollen. Die informellen Rollen für die Interaktion und Kommunikation unter den Projektteammitgliedern sind unterbewusst von höherer Bedeutung.

2.1. Formale Gruppenrollen

In diesem Abschnitt wird nur auf die formalen Rollen, die im Normalfall als ständige Teilnehmer eines Projektmeetings vorgesehen sind (insbesondere Projektleiter und Projektmitarbeiter), eingegangen. Formale Rollen, die sich außerhalb der inneren Projektorganisation befinden, zum Beispiel Projektauftraggeber oder Kunde, werden in diesem Buch bewusst nicht beschrieben, da sie nur eine geringfügige Auswirkung auf das Teambuilding in einem Projekt haben.

Projektleiter

Der Projektleiter organisiert und führt das Projektteam durch die tägliche Arbeit und die anstehenden Arbeitspakete. Er ist dafür verantwortlich, dass das Projekt fristgerecht, mit der gewünschten Qualität und innerhalb des Budgets abgeschlossen wird. Der Projektleiter arbeitet grundsätzlich mit dem Auftraggeber, dem Lenkungsausschuss, dem Projektteam, dem Kunden und anderen Betroffenen und Beteiligten zusammen, um dabei das Ziel, die Anforderungen, die Arbeitspakete, die Finanzen, die Meetings, die Kommunikation und das Ergebnis zu

koordinieren. Unter anderem ist der Projektleiter für folgende Aufgaben zuständig: die Dokumentation zum Projektumfang und -inhalt, die Entwicklung eines Projektplans und Projektstrukturplans, die Überwachung aller Projektaktivitäten, die Kommunikation mit den Stakeholdern, die Bearbeitung aller Änderungswünsche (Change Requests), Projektfortschritte und -ergebnisse zu dokumentieren, Projektdokumente zu erstellen sowie alle unvorhersehbaren Ereignisse anzugehen.

Projektmitarbeiter

Ein Mitglied zum Projektteam wurde ausgewählt, um die Arbeit im Projekt durchzuführen. Es ist grundsätzlich dafür verantwortlich, zum Projektziel, Projektergebnis sowie spezifischen Arbeitspaketen und Vorgängen durch seine Arbeitsleistung beizutragen. Bei Problemen, Änderungswünschen oder unvorhersehbaren Ereignissen wird dies dem (Teil-)Projektleiter gemeldet. Die Mitglieder im Projektteam haben häufig unterschiedliche fachliche Ausrichtungen, um möglichst viele Aspekte des Projektumfangs abzudecken. Projektmitarbeiter können sowohl über das ganze Projekt zum Projektteam gehören als auch nur in bestimmten Phasen, in denen ihre Expertise oder Unterstützung benötigt werden. Die spezifischen Tätigkeiten und Aufgaben der Projektmitglieder variieren im Einzelfall je nach Projekt sehr stark.

2.2. Informelle Gruppenrollen

Neben den formalen Rollen gibt es auch informale Rollen, also spontane Verhaltenspräferenzen und Verhaltensmuster, mit denen Menschen sich wohl fühlen, wenn sie sich in Gruppensituationen befinden. Unterschiedliche Psychologen haben inzwischen eine ganze Reihe an verschiedenen

Modellen für spontane und formelle Gruppenrollen erstellt. Zu den etabliertesten und bekanntesten gehören die Teamrollen nach Belbin.

Meredith Belbin hat neun Gruppenrollen beschrieben, die alle durch ein typisches und ausgeprägtes Verhalten in Gruppenkonstellationen gekennzeichnet sind. Allerdings ist es in der Realität selten so, dass ein Mensch sich nur mit einer Gruppenrolle identifizieren kann. Die meisten Menschen können sich mit Merkmalen unterschiedlicher Rollen identifizieren. Gleichzeitig kann eine Person meistens die Mehrheit seiner Verhaltenszüge einer oder höchstens zwei Rollen zuordnen. Wer die eigene Präferenz der Gruppenrollen nach Belbin herausfinden möchte, kann im Internet mehrere Persönlichkeitstests finden, die zu einer ersten Einschätzung des eigenen Gruppenverhaltens beitragen können.

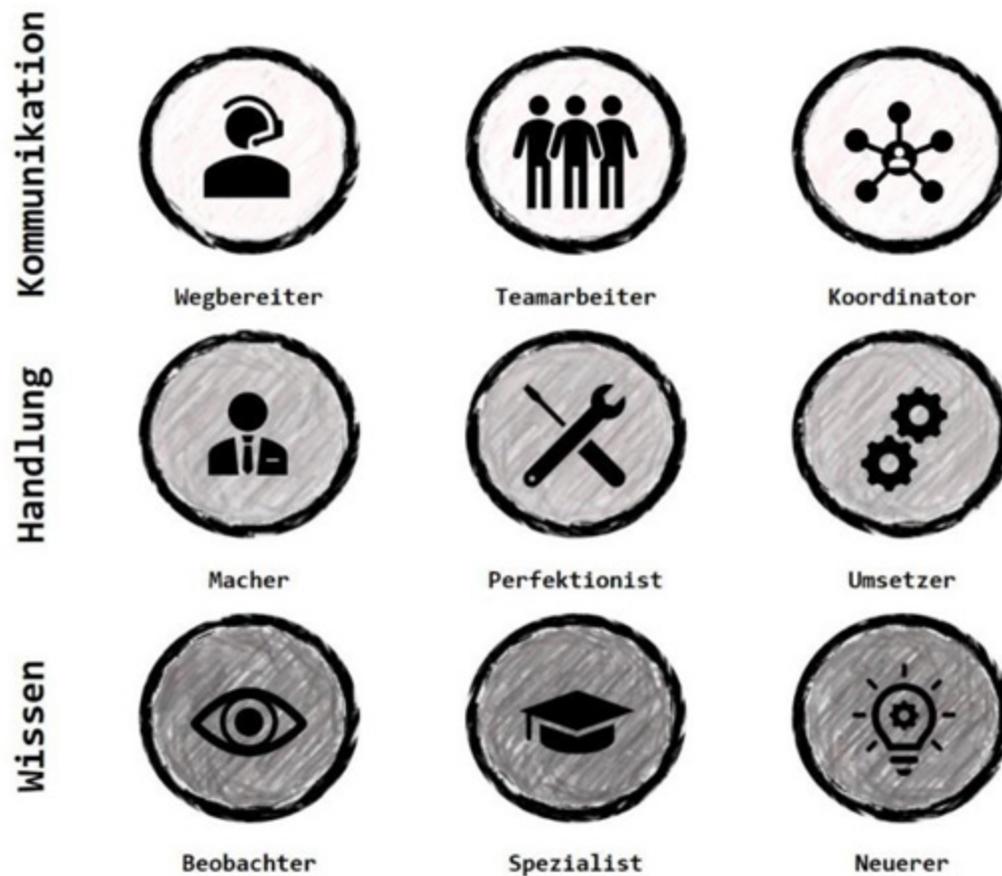


Abbildung 3: Die neun Teamrollen nach Belbin

In den nachfolgenden Abschnitten werden die neun Gruppenrollen nach Belbin kurz beschrieben. Dabei werden auch die englischen Bezeichnungen angegeben, da diese teilweise aussagekräftiger als die deutschen Bezeichnungen sind.

2.2.1. Neuerer (Plant)

Der Neuerer ist höchst kreativ und innovativ. Er wird in der Gruppe derjenige sein, der die Ideen einbringt und die Grundlage für komplexe und umfangreiche Entwicklungen darstellt. Ein Neuerer arbeitet jedoch grundsätzlich lieber allein und leistet am besten mit einem gewissen Abstand oder am Rande der Gruppe. Der Neuerer hat oft seine eigenen, ausgeprägten Persönlichkeitsmerkmale und selten

das Bedürfnis, sein Verhalten an die Gruppe oder an Normen anzupassen. Das liegt daran, dass ein Neuerer in erster Linie als introvertiert anzusehen ist und oft Schwierigkeiten damit hat, Feedback, Lob und Kritik zu geben oder entgegenzunehmen.

Der hauptsächliche Beitrag eines Neuerers in der Gruppe ist dessen hoch entwickelte Fähigkeit, komplexe und unübersichtliche Problemstellungen zu durchschauen und zu lösen. Dies sind vor allem Fähigkeiten, die früh in einer Projektphase benötigt werden, um einen Projektüberblick und Projektstrukturplan erstellen zu können. Diese Rolle wird vermehrt Gründern oder Produktentwicklern zugeschrieben.

Die Herausforderung mit einem Neuerer in der Gruppe sind die Kommunikationsschwierigkeiten. Außerdem können Neuerer sich gerne in lange Diskussionen über theoretische Probleme verwickeln und vergessen dabei leicht die praktischen und konkreten Fragestellungen, die angegangen werden müssen, um die Projektarbeit voranzutreiben.

2.2.2. Wegbereiter (Resource Investigator)

Der Wegbereiter wird durch seine hervorragenden Kommunikations- und Networking-Fähigkeiten in und außerhalb der eigenen Organisation gekennzeichnet. Er ist ein natürlicher Verhandler und stets bemüht, die eigenen Netzwerke und Kommunikationswege zu erforschen und weiterzuentwickeln. Ein Wegbereiter kommt selten mit der initialen Idee, fängt diese aber schnell auf und entwickelt sie weiter. Wegbereiter wissen immer, welche Ressourcen im Unternehmen vorhanden und verfügbar sind und haben Ideen und Vorstellungen, wie diese Ressourcen konkret eingesetzt werden können. Ein Wegbereiter ist grundsätzlich von der Persönlichkeit her sehr entspannt, verliert aber

schnell das Interesse. Sie sind also sehr wertvoll um herausfinden, welche Ressourcen vorhanden sind oder angeschafft werden müssen. Ihre Rolle ist insbesondere bei Verhandlungen über Ressourcen sehr wichtig. Problematisch könnten ihr geringes Durchhaltevermögen und der schnelle Interessensverlust werden, wenn das Tempo nicht hoch genug ist.

2.2.3. Koordinator (Coordinator)

Der Koordinator arbeitet grundsätzlich dafür, die Leistungen und Tätigkeiten der Mitglieder der Gruppe zu koordinieren, um diese möglichst in die Richtung eines gemeinsamen Ziels zu steuern. Er vertraut den Fähigkeiten der Gruppe und delegiert gern. Er hat ein Talent, die Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten der einzelnen Gruppenmitglieder zu identifizieren und überlegt sich ständig, wie diese eingesetzt werden können, um einen Beitrag zu einem gemeinsamen Ziel zu leisten.

Zu einem Problem kann unter anderem der direkte Führungsstil des Koordinators werden, da dieser nicht von allen Gruppenmitgliedern geschätzt wird. Ein Koordinator trägt auch nur selten eigene Ideen bei und hat Probleme, von festgelegten Denk- und Lösungsmustern abzuweichen. Des Weiteren besteht ein hohes Konfliktpotenzial mit Machern, aufgrund der sehr unterschiedlichen Führungsstile.

2.2.4. Macher (Shaper)

Macher sind hoch motiviert und haben dabei eine fast exzentrische Ausstrahlung, die sich durch ein extrem hohes Bedürfnis, hervorragende Leistungen zu erbringen, äußert. Der Macher wird herausfordern, führen und Druck ausüben, um andere zu einem vorgegebenen Ziel zu bewegen. Bei der Zielerreichung geht es darum, zu gewinnen und mehr