



Führen von Projektteams mit 3G

Fast alle neuen, anspruchsvollen Produkte und Dienstleistungen können nur von interdisziplinären Teams entwickelt werden, die von Projektleitern geplant, gesteuert und abgeschlossen werden. Jedoch sind Projektleiter Führungskräfte ohne disziplinarische Weisungsbefugnis. Gerade deshalb ist es für den Erfolg der Projekte wichtig, dass der Projektleiter alle beteiligten Personen für die Sache gewinnt und somit erreicht, dass sie ein möglichst hohes Commitment für die Projektziele und -aufgaben entwickeln. Eine situations- und personenbezogene Führung und Kommunikation ist dabei der Erfolgsfaktor. Dies nahm der VDI-Arbeitskreis Produkt- und Prozessgestaltung zum Anlass, den Kommunikationsexperten, Ingenieur und Psychologen Dr. Werner Bitterwolf, BITTERWOLF-KASPAR GmbH einzuladen, über Führung in Projekten mittels der neu entwickelten Methode 3G zu berichten. Der nachfolgende Bericht ist eine Zusammenfassung des Vortrages.

Führung geschieht über Kommunikation

Wer sich mit Führung beschäftigt weiß, dass es eine ganze Reihe von Führungsinstrumenten gibt, die situationsgerecht einzusetzen sind. Jedoch, das vorrangige und wichtigste Mittel der Führung ist in allen Fällen die Kommunikation. Denn man muss in Projekten mit dem Projektauftraggeber, den Projektmitarbeitern, allen Stakeholdern, dem Kunden und den Lieferanten kommunizieren, um sie zusammen zu bringen, auf ein gemeinsames Ziel hin zu lenken und zu steuern. Jeder der beteiligten Personen ist jedoch anders in seiner Art und oft sind die Charaktere ganz unterschiedlich. Dann ist es hilfreich, wenn eine Orientierungshilfe zur Verfügung steht, mit Hilfe derer diese Unterschiedlichkeit im Gespräch berücksichtigt werden kann.

Das 3G-Kommunikationsmodell

Genau dafür wurde das 3G-Kommunikationsmodell © 2018 BITTERWOLF-KASPAR GmbH entwickelt, siehe Bild. 3G bedeutet drei Grunddispositionen: Beziehungs-, Handlungs- und Sachorientierung. Diese sind angeborene Merkmale, die die Entwicklung des Menschen hervorgebracht hat und die bei allen Menschen nachweisbar sind, allerdings mit unterschiedlichen Ausprägungen. Sie bilden die angeborene, individuelle Grundstruktur der jeweiligen Persönlichkeit. Wer über 3G Kompetenz verfügt, kann in kürzester Zeit und ohne jegliche Hilfsmittel die 3G-Struktur des

Zugangsebene bei der Person	Beziehungsorientierung	Handlungsorientierung	Sachorientierung
Werte	Beziehung	Handeln	Individualität
Orientierung	am Vertrauten	am Aktuellen	am Innovativen
Vorgehensweise	gefühlsmäßig	initiativ	rational
Maximen	Beständigkeit	Aktivität	Perfektion
Beziehung	verbindlich	bestimmend	zurückhaltend
Motive	Sicherheit	Leistung	Wissen
Stressabbau	Aussprache	Bewegung	Rückzug

anderen intuitiv erfassen und danach sein Führungsverhalten und seinen Kommunikationsstil persönlichkeitsgerecht gestalten. Ziele werden damit schneller und sicherer erreicht, denn der andere wird gemäß dessen persönlicher Bedürfnisse angesprochen. Er fühlt sich besser verstanden, Hürden werden abgebaut und der Arbeitseinsatz und das Engagement für die Sache werden gestärkt.

Grundsätzlich wirken bei jedem Menschen alle drei Komponenten in einem persönlichen, individuellen Einklang zusammen. Deshalb muss immer das Zusammenwirken aller drei Komponenten in Kommunikationsprozessen beachtet werden. Je nach Grundstruktur ist jedoch entweder das eine oder das andere Verhaltensmuster erfolgreicher und dominant. Grundsätzlich gelten im Hinblick auf die drei Komponenten folgende vereinfacht dargestellte Verhaltens- und Kommunikationsregeln.

Für Menschen mit starker 3G-Komponente Beziehungsorientierung gilt:

- Der Mensch steht im Mittelpunkt. - WIR!
- Persönlicher und achtsamer Umgang - Verständnis zeigen - Gefühle beachten.
- Vor den Sachthemen persönliche Belange ansprechen - Menschlichkeit zeigen.
- Bewährtes betonen - keine raschen Änderungen - Sicherheit bieten.
- Beachtung und Verweis auf Normen - Sache nicht zu sehr vertiefen.
- Stärke: „Natürlicher“ Teamplayer mit Fokus auf den Menschen; Sympathiebonus
- Gefahr: Risikovermeidung und Veränderungsresistenz

Für Menschen mit starker 3G-Komponente Handlungsorientierung gilt:

- Das Tun / die Umsetzung steht im Mittelpunkt. - ICH!
- Schnell zur Sache kommen - Konfrontation mit Fakten.
- Nur das Wichtige mit kurzen klaren Sätzen ansprechen - das Ziel ist wichtig.
- Die Gabe zu Improvisation und schnellen Lösungen nutzen.
- Status beachten! - Machtkämpfe vermeiden - natürlicher Führungsanspruch.
- Stärke: Schnelle, konkrete Lösungen; „Meister des Augenblicks“.
- Risiko: Erhöhte Fehlerwahrscheinlichkeit (Quantität vor Qualität); Dominanz.

Für Menschen mit starker 3G-Komponente Sachorientierung gilt:

- Die Sache steht im Mittelpunkt. - THEMA, INHALT!
- Sachliche Gesprächsführung - Gespräche gut vorbereiten - Distanz wahren
- Planvoll vorgehen - Details beachten - Zahlen, Daten, Fakten sind wichtig.
- Zukunftsthemen und Innovation ansprechen - Individualität beachten.
- Alles gut bedenken und durchdenken - Keinen (Zeit-)druck aufbauen.
- Stärke: Bis ins Detail durchdachte Lösungen; Perfektion.
- Risiko: Arbeiten werden nicht fertig; Termine sind in Gefahr; Unscheinbarkeit.

Fazit

Die Grundlagen der Führung und der Einsatz von Führungsinstrumenten haben nach wie vor Gültigkeit. Die Kommunikation in der Führung wird jedoch deutlich effektiver und erfolgreicher, wenn sie personenbezogen durchgeführt wird. 3G bietet dafür eine praxisgerechte Orientierung. Vielfache, positive Rückmeldungen von Anwendern bestätigen die Praxistauglichkeit und den Nutzen der 3G-Systematik für die Führung in Projekten.

Weiterführende Informationen

Auf der Webseite www.3g-akademie.de BITTERWOLF-KASPAR GmbH, Betreiber der 3G-Akademie für individuelle Kommunikation, finden Sie einen kostenlosen Kurz-Test zur Selbsteinschätzung Ihrer 3G-Struktur. Wir laden Sie dazu gerne ein, diesen selbst durchzuführen. Der Test ist anonym. Es werden keine Daten gespeichert.

Die offizielle Markteinführung des 3G-Kommunikationsmodells war 2016. Mit Beate Kaspar zusammen ist Ingenieur und Psychologe Dr. Werner Bitterwolf Inhaber der BITTERWOLF-KASPAR GmbH. Teil dieser Firma ist die 3G-Akademie, im Rahmen derer Ausbildungs- und Zertifizierungskurse für das 3G-Kommunikationsmodell stattfinden.

Dr. Werner Bitterwolf
Dipl.-Ing. (FH) Günter Schmid
VDI-Arbeitskreis Produkt- und Prozessgestaltung