

Wie bringen Projektleiter ihre Teams in Schwung?

## Der Führungstipp

**Ein IT-Mitarbeiter wird erstmals als IT-Projektleiter eingesetzt und muss dabei fünf Mitarbeiter anleiten. Obwohl er aus seiner Sicht dafür gesorgt hat, dass jeder weiß, was er zu tun hat, läuft es nicht rund im Team: Aufgaben werden nicht richtig erledigt, die Ergebnisse sind oft nur durchschnittlich. Wo soll er ansetzen, damit das Team richtig arbeitsfähig wird?**

Diplompsychologin Christa Beyrer, Beraterin, Coach und Trainerin für Personal- und Persönlichkeitsentwicklung ([www.christa-beyrer.de](http://www.christa-beyrer.de)), antwortet: „Ein wesentliches Element für erfolgreiche Teamarbeit ist die Startphase. Dabei geht es in erster Linie darum, Orientierung und Sicherheit zu schaffen, durch die Kommunikation des Projektziels, aber auch durch klare Verantwortungen, Aufgaben und Kompetenzen im Team. Nicht nur jede/r Einzelne muss seine Aufgaben kennen, sondern auch die Teammitglieder untereinander müssen wissen, wer wofür zuständig ist.“

Die Leitung eines Projektteams ist oft nicht einfach, zumal ein Projektleiter keine disziplinarische Führungsverantwortung und oft keinen Einfluss auf die Auswahl seiner Teammitglieder hat. Umso mehr ist er darauf angewiesen, durch gute persönliche Beziehungen zwischen sich und den einzelnen Teammitgliedern, aber auch im Team untereinander ein Klima von Offenheit, Unterstützung und Motivation zu schaffen.

Dies tun Sie dadurch, dass Sie mit Ihren Mitarbeitern nicht nur über fachliche Aufgaben sprechen, sondern ebenso darüber, wie miteinander gearbeitet werden soll. Nur wenn die Teammitglieder sich auch persönlich kennen und über ihre jeweiligen Stärken und Schwächen im Bilde sind, können sie lernen, damit konstruktiv umzugehen.“

**Christa Beyrer,** Coach: „Auch untereinander sollten die Teammitglieder wissen, wer wofür zuständig ist.“



# Personalgespräche an der Herdplatte

*Um herauszufinden, was neue Mitarbeiter über das Unternehmen denken, lädt der ERP-Hersteller Wilken regelmäßig zum Kochen mit den Führungskräften ein.*

Von Dieter Schmitt\*

**W**ie empfinden Sie die Atmosphäre bei Wilken?“, „Was ist Ihnen bei uns aufgefallen – positiv wie negativ?“, „Wie erleben Sie die Firma?“ – Wilken-Geschäftsführer Oswald Gomolka sowie die beiden Mitglieder des Geschäftlenkungskreises, Wolfgang Grandjean und Harald Varel, möchten es wissen. Ihre Fragen lassen spüren, dass sie ernsthaft herausfinden wollen, was den „Neuen“ am Herzen liegt.

Zu diesem Zeitpunkt ist bereits der erste Gang verspeist, und die zwölf Teilnehmer der so genannten Casino-Runde haben die Führungskräfte schon bei der Zubereitung der Kürbiskernsuppe oder der Schupf-



Beim Kochen dürfen Wilken-Mitarbeiter ihre Kritik an ihrem Arbeitgeber loswerden.

stände kommen kann.“ Ähnlich sieht es Torsten Reinfeld-Julius (47). „Ich finde das einzigartig. Wenn man wie ich schon quer durch die deutsche Industrie gewandert ist, dann

damit uns die Kritik nicht noch einmal um die Ohren fliegt.“ Seitdem existiert ein ausgeklügeltes Personalentwicklungs-Programm.

Dieses beginnt mit einem genau festgelegten, individuellen Einarbeitungsplan, der für den Personalverantwortlichen Pflicht ist. Ansprechpartner der Neuen sind „Paten“ aus der eigenen Abteilung. Sie sind für rund sechs Monate Mittler und Unterstützer. Nach etwa drei Monaten folgt die „Casino-Runde“, bei der vor dem Kochen unter anderem die Unternehmenswerte verdeutlicht werden. Alle zwölf bis 18 Monate findet dann ein ausführliches „Beurteilungs- und Fortbildungsgespräch“ (B+F-Gespräch) statt, bei dem auch der persönliche Karriereplan diskutiert wird. (hk)

**„Wir haben gehandelt, bevor wir wieder kritisiert werden.“**

**Wolfgang Grandjean, Wilken**

weiß man so etwas zu schätzen. Es kam wirklich zu einem Austausch.“

Das Essen und das gemeinsame Kochen sind Teil eines Personalbindungsprogramms, das es bei Wilken nicht immer gab. „2008 haben wir eine Mitarbeiterbefragung veranstaltet und mussten feststellen, dass viele Beschäftigte mit der Einarbeitung nicht zufrieden waren“, erläutert Marketing-Leiter Wolfgang Grandjean. „Wir haben gehandelt,

nudeln näher kennen gelernt. „Casino“ bezeichnet bei Wilken die Kantine, die laut „Handelsblatt“ zu den fünf besten in Deutschland zählt. „Das Kochen hat mich beeindruckt“, erinnert sich der 52-jährige Arthur Gretter, der seit Januar 2009 im Unternehmen arbeitet und im März in der Küche stand. „Wir kamen dadurch schnell ins Gespräch, und man baut zu den Vorgesetzten eine Beziehung auf, wie sie im täglichen Geschäft nicht zu-

\*Dieter Schmitt ist freier Journalist in St. Ingbert.