

Ticken wir richtig?

Ein Text von **Eva Brandt**

Jeder Mensch verfügt über sein eigenes, individuelles Zeitmanagement. Im Takt der Persönlichkeit prägt jeder von uns die Zusammenarbeit eines Teams. Welche Zeit-Persönlichkeiten sind nötig, damit eine Gruppe erfolgreich zusammenarbeiten kann?

Im Zuge der Digitalisierung wird es immer notwendiger, Projektteams zusammenzustellen, die zielgerichtet und effizient zusammenarbeiten können. Auch dann, wenn sie einander kaum kennen. Die Frage ist, welche Persönlichkeiten braucht man innerhalb eines Teams, damit es erfolgreich sein kann?

Mit Hilfe eines Persönlichkeitsmodells können wir im Hinblick auf das individuelle Zeitmanagement frühzeitig erkennen, in welchem Takt ein Mitarbeiter arbeitet und wie das Team wirkungsvoll zusammengesetzt sein sollte.

Als der Hirnforscher Paul MacLean in den 1980er-Jahren die Evolution des Gehirns in ein Schema aus Stamm-, Zwischen- und Großhirn fasste, horchte die Fachwelt auf. Er nannte es das „dreieinige Gehirn“ und wurde nicht müde zu betonen: „Bereits vor der Geburt eines Menschen bilden sich Temperamente im „dreieinigen Gehirn“, mit diesem Moment entsteht die Hardware fürs Leben.“ Eine bahnbrechende Erkenntnis, die bis heute nachwirkt.

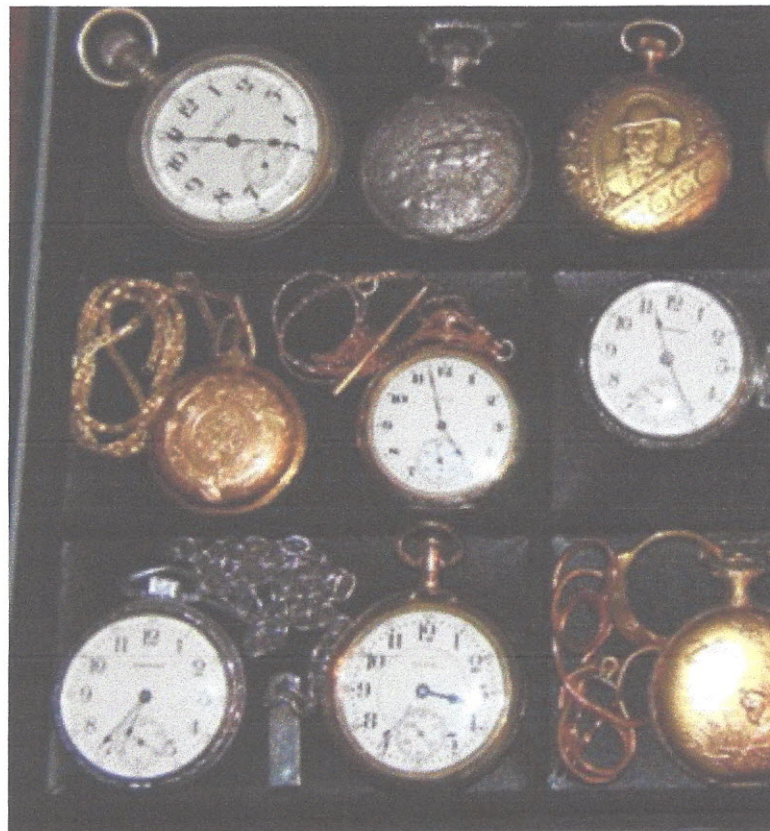
Der Anthropologe Rolf Schirm griff diese Erkenntnis auf und entwickelte daraus ein Persönlichkeitsmodell, das uns erlaubt, unsere persönlichen Potenziale nach den Erkenntnissen von Paul MacLean zu ermitteln. Er nannte dieses Model Structogram. Mit Hilfe des Structograms lassen sich nicht nur das eigene Verhalten und die persönlichen Bedürfnisse aus den Funktionen der verschiedenen Gehirnteile ableiten. Es liefert auch Hinweise auf die Zeitpersönlichkeit eines Menschen. Auf dieser Grundlage habe ich die Nuancen individueller Zeitgefühle weiterentwickelt und dabei drei Zeitpersönlichkeiten herausstellen können.

Persönlichkeit mit Köpfchen

Menschen, die sich stärker nach den Funktionen aus dem Zwischenhirn orientieren, nennen wir sie Macher, lieben es, wenn alles möglichst schnell verläuft und sich die meisten Aktivitäten noch dazu parallel abspielen.

Indes orientieren sich andere an den Funktionen des Großhirns, hier Analytiker genannt. Sie sehen sich erst alle Details genau an, bevor sie eine Entscheidung treffen. Sie wollen sicher sein, zuvor auch alle Informationen erhalten zu haben.

Die dritte Zeitpersönlichkeit lässt sich als die Geselligen beschreiben: Es handelt sich dabei um Menschen, die den Funktionen des Stammhirns nachgehen. Sie streben nach Harmonie und schätzen es, wenn sich ihre Aufgaben und Prozesse wiederholen und das möglichst ohne Veränderungen. Jeder verfügt über alle drei funktionalen Gehirnteile und könnte versuchen, sämtliche daraus resultierenden Potenziale zu nutzen. Auf lange Sicht wäre das allerdings nicht



erfüllend. Wir würden uns verbiegen. Sind wir authentisch, nutzen wir vor allem unsere dominante Eigenschaft, das sogenannte Potenzial unserer Dominanz. Diese Authentizität verleiht uns gleichfalls Zufriedenheit.

Die ticken ganz anders

Innerhalb der Zusammenarbeit zeigen sich entsprechend auch deutliche Unterschiede in der Art und Weise, wie Aufgaben, Herausforderungen oder Veränderungsprozesse angegangen werden. Was ein Macher als wunderbare Möglichkeit ansieht, um sich von anderen abzuheben, führt bei einem Geselligen zu Befürchtungen und Vermeidungsstrategien. Ein Analytiker möchte neue Vorgehensweisen erst überprüfen, bevor er sie akzeptiert.

Diesen unterschiedlichen Herangehensweisen liegt der jeweilige angeborene Zeittakt zugrunde. Es wäre sinnvoll, weil effektiv, wenn Teammitglieder ihre eigene Zeitpersönlichkeit identifizieren, dieses im Team besprechen und die Zusammenarbeit darauf abstimmen. Damit bekommt das schlichte Wort „Team“ eine tragende Bedeutung, denn: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile (Aristoteles). *Sie beugen Unzufriedenheit im Team vor, ...*

... wenn ein Geselliger nicht an der Brennpunktstelle arbeitet, an der Ad-hoc Entscheidungen getroffen und unter Zeitdruck schnelle Änderungen initiiert werden müssen. Der Gesellige würde versuchen, die Entscheidungen hinauszuzögern und Änderungen grundsätzlich zu vermeiden. Er wäre unglücklich und leicht reizbar, was normalerweise

Foto: wikimedia



gar nicht seine Spielart ist. Auch würde sich dieser Zeittyp viel lieber um die Bestandskundenbetreuung kümmern, Routinetätigkeiten im gleichbleibenden Rhythmus in sehr guter Qualität abliefern und sich um die Belange des Teams kümmern.

... *wenn* ein Macher keiner Routine folgen muss. Sich wiederholende Tätigkeiten ausüben zu müssen, würde den Macher dazu bringen, dass er unbewusst Fehler in den Ablauf einbaut. Er freut sich auf eine neue Herausforderung und die Abwechslung, um – auch unter Druck – schnelle Lösungen zu finden, Kunden für die Firmenprodukte zu begeistern oder durch Brainstorming neue Visionen zu entwickeln.

... *wenn* ein Analytiker keine Kaltakquise und bei Großveranstaltungen keine Neukundengewinnung durch Networking machen soll. Dies würde ihn direkt in eine Frustration hineinmanövrieren, die viel zu spät erkannt wird, weil er ungern über sich selbst spricht. Er würde viel lieber neue, effiziente, kostensparende und gewinnbringende Strategien und Arbeitsprozesse entwickeln.

Dreamteam

Ein Geselliger arbeitet stetig und mit Besonnenheit. Sein Credo: In der Ruhe liegt die Kraft. Er wird im Team wegen seiner Zuverlässigkeit geschätzt. Treu und beständig liefert er Qualität. Seine Verbundenheit zum Team stärkt das Miteinander, weil er mit Feinsinn auf persönliche Belange einzugehen weiß. Seine Entscheidungen trifft er auf der Basis seiner Expertise.

Ein Macher arbeitet am liebsten unter hoher Geschwindigkeit und geht dabei gern neue Wege. „Höher, schneller, weiter“ ist sein Credo. Seine Ideen sind für das Team inspirierend und führen dazu, dass Stillstand unmöglich ist. Entscheidungen trifft er sofort, lieber gestern als heute. Er sucht die Herausforderungen und lässt sich zu spielerischen Wettkämpfen motivieren.

Ein Analytiker wird als Experte im Team geschätzt. Sein Credo sind Zahlen, Daten, Fakten. Als Spezialist fühlt er sich verstanden und bringt die Geduld für das Detail mit ins Team. Die Prüfung der Tabellen und Prozesse bereitet ihm Freude. Auf seine Analyse ist Verlass!

Der Schlüssel zum Erfolg

Man stelle sich vor, alle drei Zeitpersönlichkeiten im eigenen Team zu haben. Wie einfach wäre auf einmal die erfolversprechende Zuteilung der Aufgabenbereiche. Durch Berücksichtigung des jeweiligen Zeittaktes und den damit verbundenen Potenzialen der Mitarbeiter in einem Projekt kann nicht nur die Motivation im Team gesteigert werden, sondern auch der Erfolg des gesamten Teams. Einen Mitarbeiter unter Nichtbeachtung seiner Zeitpersönlichkeit so zu verbiegen, dass er auf die Stellenbeschreibung passt, führt nicht nur zur Unzufriedenheit. Im schlimmsten Fall drohen Burn-out und Verlust der Authentizität. Ziele sind auf diese Weise nur schleppend und – wenn überhaupt – nur mit großer Mühe zu erreichen.

Authentizität ist der Schlüssel zum persönlichen Erfolg und dem des Teams. Wenn wir authentisch mit unseren Potenzialen, in unserem Zeittakt und unseren Motivationsfaktoren unseren Job erfüllen dürfen, sind wir erfolgreich.

Kaum jemand hat das Glück, alle drei Zeitpersönlichkeiten in einem Team vorzufinden. Auch sind Aufgaben nicht so einfach dem Persönlichkeitstakt zuzuordnen. Allerdings kann bereits eine Annäherung an die Aufgabenverteilung, die sich entlang der drei Zeitpersönlichkeiten ausgerichtet, Erfolg und Zufriedenheit schaffen. Schließlich liegt im Bewusstsein für die unterschiedlichen Potenziale und der Wertschätzung für die divergenten Kompetenzen der Schlüssel effektiv arbeitender Teams. •



Die promovierte Erziehungswissenschaftlerin **Eva Brandt** ist Autorin, Beraterin und Coach. Ihre jüngste Publikation trägt den Titel „Zeitmanagement im Takt der Persönlichkeit“.