

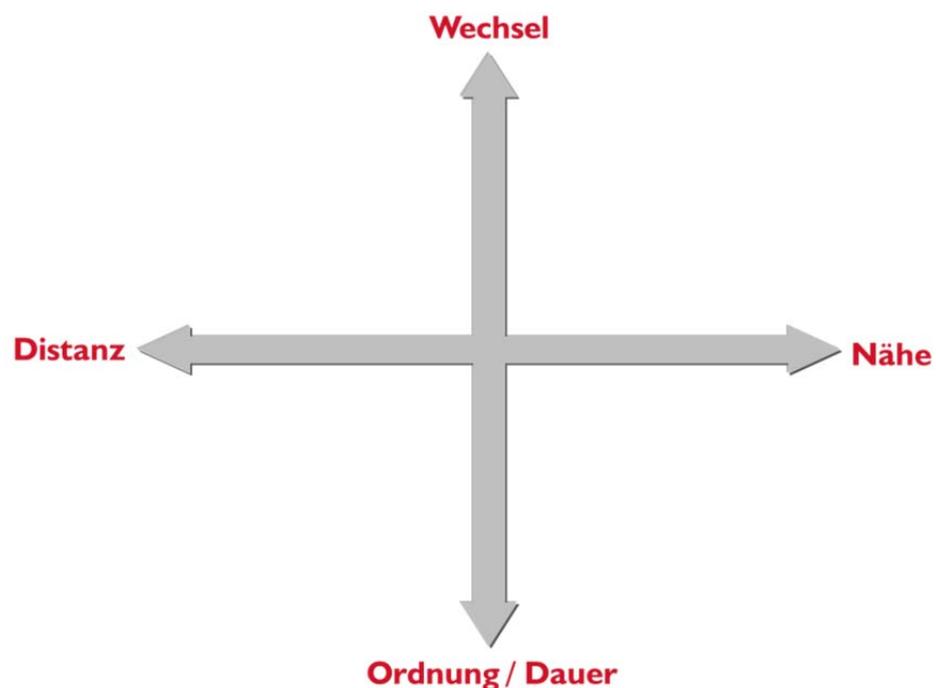
Führung und Persönlichkeit

Warum macht es für Führungskräfte Sinn, sich mit dem Thema „Persönlichkeiten“ zu beschäftigen? Ist das nicht eher ein Thema für Psychologen oder andere sozialwissenschaftliche Berufe? Reicht es als Führungskraft nicht aus, die Mitarbeiter entsprechend der technischen und strategischen Vorgaben des Unternehmens einzusetzen?

Prinzipiell stimmt dieser Einwand. Natürlich kann ich auch ohne psychologische Kenntnisse „irgendwie“ führen, und viele Führungskräfte sind hier auf intuitiver Basis durchaus schon sehr erfolgreich unterwegs. Wenn es aber darum geht, Mitarbeiter zu außergewöhnlichen Leistungen zu motivieren, sie optimal einzusetzen und ihre Potentiale zu nutzen, so kommen Sie als Führungskraft an der Beschäftigung mit Ihrer und der Psychologie Ihrer Mitarbeiter nicht vorbei.

Menschen sind unterschiedlich, sie wollen daher auch unterschiedlich geführt werden, sie sind unterschiedlich zu motivieren und sie bringen neben ihren fachlichen Qualifikationen unterschiedliche Fähigkeiten mit. Dazu kommt ein anderer Aspekt: Sie als Führungskraft bringen sich ja auch mit Ihrer vollen Persönlichkeit in das Führungsgeschehen ein. Sie haben ein ganz persönliches Wertesystem, einen ganz persönlichen

Führungsstil und auch spezifische persönliche Fähigkeiten – und unterscheiden sich in dieser Hinsicht von anderen Führungskräften. Persönlichkeitsmodelle befassen sich mit diesen Unterschieden und geben uns die Möglichkeit in die Hand, durch die Beschränkung auf wenige wesentliche Dimensionen diese leichter begreif- und handhabbar zu machen.



Von den Persönlichkeitsmodellen verschiedener psychologischer Schulen verwenden wir hier eines, das seinen Ausgangspunkt in menschlichen Grundbedürfnissen hat (siehe Fritz Riemann 1975 und Christoph Thomann 2004). Es besagt, dass wenn die elementaren Überlebensbedürfnisse (Essen, Trinken, Schlaf und Fortpflanzung) befriedigt sind, vier menschliche Grundbedürfnisse unterscheidbar sind, die polar auf zwei Dimensionen angeordnet werden: das Bedürfnis nach Nähe zu wie auch Distanz zu anderen Menschen, und das Bedürfnis nach Dauer wie auch Wechsel im Leben.

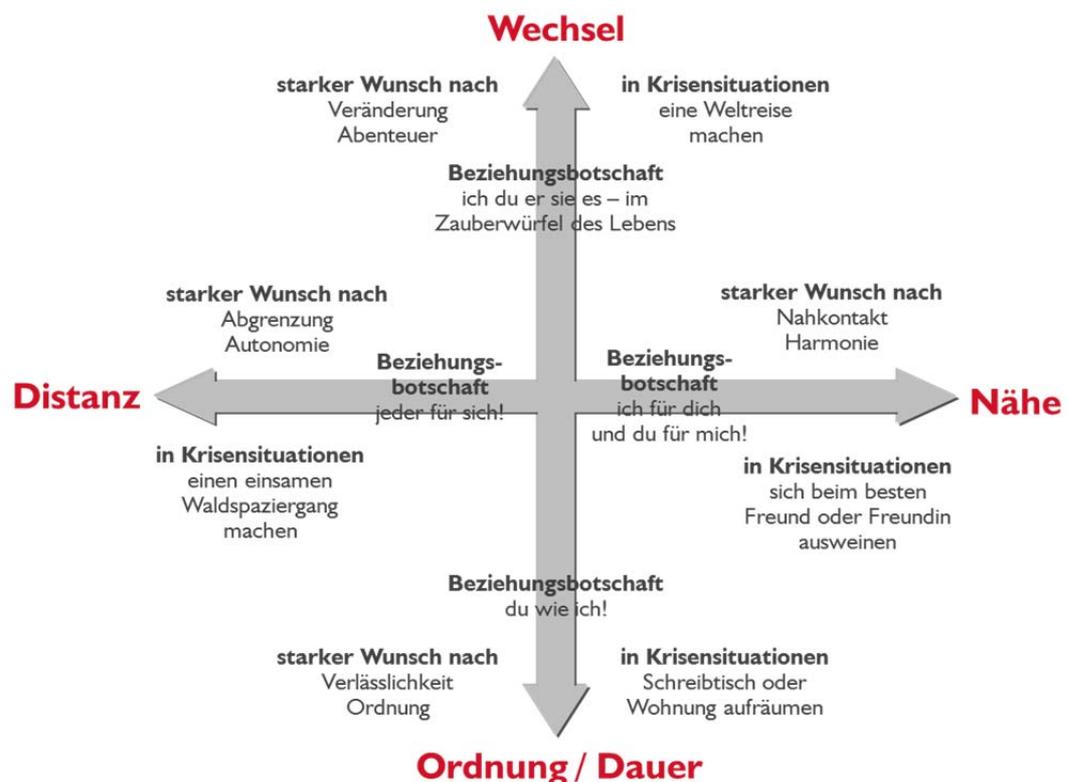
Alle Menschen haben diese Bedürfnisse und zu einer gesunden menschlichen Entwicklung gehört die Befriedigung derselben. Es gibt aber hier Unterscheidungen zwischen den Menschen: Zwar haben alle dieselben vier Grundbedürfnisse, nur die Ausprägung ist ganz individuell verschieden. Oder mit einer Analogie aus der Kochkunst: Wir haben es bei verschiedenen Menschen zwar mit den gleichen Grundzutaten zu tun, aber die Rezeptur ist jeweils individuell einmalig.

Das ist es, was unsere Individualität ausmacht. Wenn wir uns also die obige Grafik anschauen, können wir sagen, dass jeder Mensch an irgendeiner Stelle des „Riemann–Thomann Koordinatensystems“ seinen Platz hat.

Bedürfnisse und Beziehungsbotschaften

Wir machen nun einen Kunstgriff. Zwar wissen wir, dass alle Menschen „Mischtypen“ sind. Um aber mit unserem Thema „Persönlichkeiten“ weiter zu kommen, überzeichnen wir und tun so, als ob jedem dieser vier Pole eine Person zuzuordnen wäre, die ausschließlich diese Eigenschaft repräsentiert. Diese Idealtypen sollen im Folgenden beschrieben werden – im Bewusstsein, dass es sich um „Schubladen“ handelt, sie sind vereinfachend, aber für unser Verständnis nützlich.

Wir haben es also mit vier „Idealtypen“ zu tun: dem Nähemenschen, dem Distanzmenschen, dem Dauermenschen und dem



Wechselmenschen. Schauen wir uns zunächst an, wonach diese Personen streben werden, d.h. wie deren **Bedürfnisse** im Einzelnen aussehen. Der Nähemensch braucht, um sich wohlzufühlen viel Nahkontakt zu anderen, und dabei soll möglichst Harmonie herrschen. Ganz im Gegensatz dazu wird der Distanzmensch zur Abgrenzung gegenüber anderen Menschen neigen und nach größtmöglicher Autonomie streben. Für den Dauermenschen stehen Verlässlichkeit und Ordnung im Leben im Vordergrund, während der Wechselmensch nach viel Abwechslung und Abenteuer strebt.

Würden wir diese vier Personen auf einer Party treffen, und uns fragen welche zentrale **Beziehungsbotschaft** sie uns entgegenbringen würden – als kurz gefasste Gebrauchsanweisung „so möchte ich behandelt werden“ – würde das etwa so klingen:

Der Nähemensch würde uns mit einem „Du für mich und ich für dich“ begegnen, während ein „Jeder für sich“ seitens des Distanzmenschen kommen würde. „Du wie ich“ als höchste Form der Ordnung in menschlichen Beziehungen wäre das Ideal des Dauermenschen. Und der Wechselmensch? Ob er sich überhaupt auf eine präzise Beziehungsbotschaft einlassen würde wissen wir nicht – wenn aber, würde sie vermutlich so lauten „Ich, du, er, sie, es – im Zauberwürfel des Lebens!“

Krisenbewältigung

Oft wird gesagt, dass man erst in **Krisenzeiten** erkennt, was einen Menschen wirklich ausmacht. Daher betrachten wir einmal, was typische Reaktionen dieser vier Menschentypen sind, wenn sie sich in einer fundamentalen Lebenskrise befinden. Der Nähemensch wird am ehesten zu einem nahe stehenden Menschen gehen, sich mal richtig aussprechen und dann trösten lassen. Anders der Distanzmensch: Er muss in aller

Ruhe das Geschehene durchdenken, wozu ein einsamer Waldspaziergang an einem trüben Novembertag am ehesten diesen Rahmen schafft. Der Dauermensch wird dazu neigen, wenigstens in kleinem, überschaubar- und beeinflussbarem Rahmen wieder Ordnung ins Leben zu bringen: Schreibtisch aufräumen oder ein Hausputz sind solche Versuche. Und der Wechselmensch wird am liebsten die Bühne wechseln: Eine Weltreise per last minute vom nächsten Flughafen wäre das, was er am liebsten im Krisenfall unternehmen würde.

Sonnen- und Schattenseiten

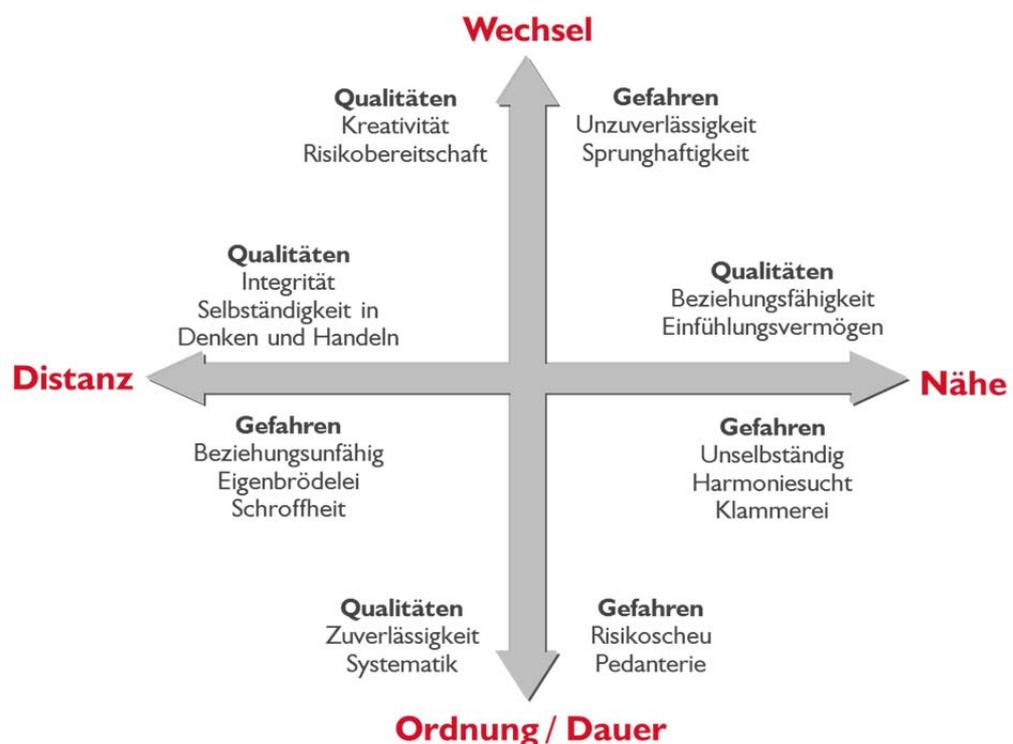
Stellen Sie sich nun vor, sie hätten ein Team mit diesen vier Persönlichkeiten zu leiten. Welche **beruflichen Ressourcen und Qualitäten** werden Sie bei Ihren Mitarbeitern jeweils voraussetzen können? Bei der Nähepersönlichkeit können sie eine große Beziehungsfähigkeit vorfinden, sie ist es, die sich um gute Bindung innerhalb des Teams wie zu Partnern und Kunden kümmert und bereit ist, etwas dafür zu tun. Mit ihrem hohen Einfühlungsvermögen ist sie sehr empfänglich für Stimmungen bei einzelnen und im Team, kann sehr frühzeitig Störungen und Dissonanzen erkennen und etwas dagegen tun. Der Distanzmitarbeiter hingegen bringt andere Qualitäten mit: Er geht mit hoher Integrität und Unabhängigkeit an das Teamgeschehen heran. Seine innere Unabhängigkeit von dem Urteil anderer erlaubt es ihm, aus einer analytisch-strategischen Perspektive heraus sein Urteil zu fällen und gegebenenfalls als Einziger gegen die Teammeinung seine Position zu vertreten, auch wenn er sich dabei höchst unbeliebt macht. Der Dauermitarbeiter bringt ins Team eine hohe Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit ein. Seinen Drang nach Ordnung kann er vor allem ausspielen, wenn es darum geht, Dinge zu systematisieren, zu archivieren oder für alle verbindliche Prozesse zu entwickeln. Im Gegensatz

dazu ist der Wechselmitarbeiter derjenige, der glänzen kann, wenn Veränderungen anstehen. Mit seiner Kreativität ist er es, der das Team aus seinem gewohnten Trott reißen kann, er bringt auch die Risikobereitschaft mit Neues zu erproben, ohne dass es die 100-%ige Erfolgsgarantie gibt.

Eigentlich müssten Sie sich glücklich schätzen solch ein Team von sich hervorragend gegenseitig ergänzenden Spezialisten zu haben. Fast ein „Dream Team“ möchte man meinen, aber so einfach ist es nicht. Tatsächlich stehen diese vier Mitarbeiter auch in der **Gefahr**, bestimmte Schwächen zu entwickeln und das umso eher, je ausgeprägter sie in ihren Persönlichkeitszügen sind. So wird man beim Nähemitarbeiter sehr häufig feststellen, dass er zu übergroßer Harmoniesucht und Unselbständigkeit tendiert und anstehende Konflikte möglichst hinauszögert oder ganz unter den Teppich kehrt. Im Gegensatz dazu kann der Distanzmitarbeiter zu Eigenbrötelei und Beziehungsunfähigkeit tendieren, er hat wenig Gespür für andere Menschen und kann diese durch seine undiplomatische Art

gelegentlich aufs heftigste vor den Kopf stoßen. Der Dauermitarbeiter kann seine Kollegen bisweilen mit seiner Pedanterie und Erbsenzählerei zur Weißglut treiben, sein Beharren am Hergebrachten und seine mangelnde Flexibilität machen es bisweilen schwierig, Änderungen im Team einzuführen. Damit tut sich der Wechselmitarbeiter naturgemäß leichter, für neue Ideen kann er sich schnell begeistern, neigt aber aufgrund seiner Sprunghaftigkeit dazu, sich schon dem übernächsten Veränderungsprojekt zuzuwenden, wenn es darum geht, das Neue in kleinen Schritten auch wirklich umzusetzen. Daher ist bei ihm immer die Gefahr der Unzuverlässigkeit gegeben.

Das heißt also, dass die aufgeführten Qualitäten dieser vier Teammitarbeiter immer auch mit potentiellen Schwächen verbunden sind - als zweite Seite derselben Medaille. Zudem kann ich als Führungskraft nicht davon ausgehen, dass diese Menschentypen auf Anhieb harmonisch zusammenarbeiten werden. Sie werden sich zunächst fremd sein. Denn je nach eigener Verortung innerhalb dieser Systematik



werden sie entweder die Qualitäten oder die Schattenseiten ihrer Kollegen sehen. Wenn sie selber ausgeprägte Dauertendenzen haben, werden sie im Dauermitarbeiter spontan seine Zuverlässigkeit und Systematik zu schätzen wissen. Sind sie selber aber stark wechselgeprägt, so werden sie eher die Nase über solch einen Erbsenzähler und Pedanten rümpfen. Spontan werden sich also die im Riemann-Thomann Kreuz polar gegenüberstehenden Menschentypen erst mal nicht gut verstehen, es wird eher Skepsis vorherrschen, die Verschiedenheit der Charaktere und Bedürfnisse wird zunächst Interessengegensätze und Konflikte provozieren. Erst wenn diese im Laufe der Entwicklung eines Teams ausgehandelt und geklärt sind, können aus dem anfänglichen Gegeneinander ein Miteinander und sogar eine gegenseitige Ergänzung werden. Wenn erkannt wird, dass das zunächst irritierende Andere am Anderen keine Bedrohung, sondern eine willkommene Ergänzung sein kann, wenn gesehen wird, dass der Andere mir das abnehmen kann, was ich weder mag noch sonderlich kann, dann ist der Weg frei für eine echte Arbeit im Team.

Teamrollen

Aus solch einer Klärung ergeben sich schließlich wichtige Rollen in der Teamarbeit. Diese sind in der letzten Grafik noch einmal zusammenfassend dargestellt. Im Zusammenspiel dieser Rollenträger, ihrer Verschiedenheit und Ergänzung ergibt sich das, was schlagwortartig unter Synergie in der Teamarbeit begriffen wird.

Und Sie als Führungskraft?

Man könnte nun meinen, dass die ideale Führungskraft positive Eigenschaften dieser vier Persönlichkeitstypen in sich vereinigt – selbstverständlich unter Ausklammerung der genannten Schattenseiten. Dies ist ein frommer Wunsch – tatsächlich haben Füh-

rukungskräfte auch ihre individuellen Ausprägungen auf diesen Dimensionen. Um es gleich vorweg zu sagen: Alle vier sind gleichermaßen für Führungsaufgaben geeignet – unterscheiden wird sich hingegen ihre Art zu führen, und sie bringen spezifische Stärken und Schwächen mit. Diese sollen im Folgenden näher beleuchtet werden.

Die Nähe-Führungskraft

Die Stärke der Nähe-Führungskraft liegt in der guten Einfühlung in ihre Mitarbeiter, im Verständnis für deren Nöte und Sorgen und die Fähigkeit, enge Beziehungen zu ihnen aufzubauen. Die gute Zusammenarbeit im Team ist ihr sehr wichtig, und sie hat auch ein gutes Gespür, wenn es darum geht, eine positive und wertschätzende Atmosphäre im Team aufzubauen.

Die Kehrseite der Medaille bei der Nähe-Führungskraft liegt darin, dass sie sich oft schwer tut, wenn es darum geht, auch mal in die Konfrontation mit Mitarbeitern zu gehen – etwa wenn es um Leistungsbeurteilungen oder Kritikgespräche geht – hier fehlt es oft an der notwendigen Klarheit und Konfliktbereitschaft. Auch achten solche Führungskräfte oft zu sehr auf die gute Stimmung im Team auf Kosten der gebotenen Effektivität.

Die Distanz-Führungskraft

Distanz-Führungskräfte haben ihre Stärken vor allem in der strategischen Perspektive, aus der heraus sie Führung angehen: Sie können sehr scharfsinnig die Situation ihres Verantwortungsbereichs analysieren und daraus die sinnvolle Schlussfolgerungen für ihre eigenen und die Aufgaben und Ziele ihrer Mitarbeiter ableiten. Sie haben auch wenig Schwierigkeiten, diese Analysen klar zu kommunizieren, auch wenn die eine oder andere bittere Pille darin enthalten ist und sie sich bei den Empfängern ihrer Botschaften unbeliebt machen.

Die Gefahr bei Distanz-Führungskräften liegt jedoch häufig darin, dass sie wenig Gespür dafür haben – bisweilen sogar Desinteresse – für die Stimmungen ihrer Mitarbeiter haben, diese mit ihrer unverblühten Art vor den Kopf stoßen und damit auf Dauer demotivierend wirken. Da sie im Alltag stark auf die sachlichen Anforderungen fokussieren besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter sie als verunsichernd gefühllos und arrogant empfinden.

Die Dauer-Führungskraft

Die Dauer-Führungskraft kann vor allem dann brillieren, wenn es darum geht, eine Abteilung gut zu organisieren und zu strukturieren. Sie schafft durch klare Verantwortlichkeiten und Aufgabenzuweisungen sehr viel Klarheit, Orientierung und Sicherheit für ihre Mitarbeiter. Und sie bietet ihnen ein hohes Maß an Zuverlässigkeit, einmal gegebene Zusagen werden von ihr mit hoher Wahrscheinlichkeit auch eingelöst.

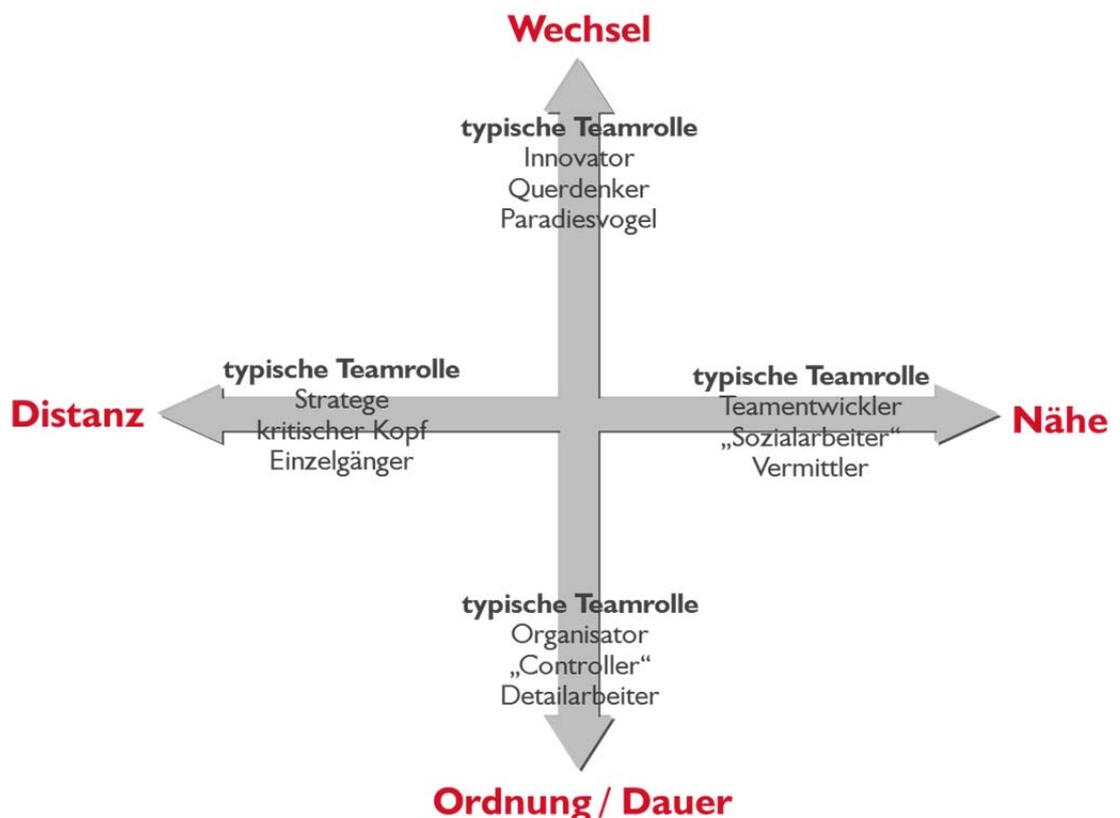
Kritisch ist bei der Dauer-Führungskraft die

häufig vorhandene Tendenz zur Überregulierung zu betrachten, sie tendiert oft dazu aus eigenem Sicherheitsbedürfnis Mitarbeiter im Übermaß zu kontrollieren und zu gängeln. Auch fällt es ihr schwer, flexibel auf Ereignisse zu reagieren, oft klammert sie sich dann an Vorschriften, Paragraphen und liebgewonnene Abläufe wo eigentlich gesundes Urteilsvermögen und Veränderungen wesentlich angebrachter wären.

Die Wechsel-Führungskraft

Die Wechsel-Führungskraft kann vor allem mit ihrer Begeisterungsfähigkeit punkten. Sie überzeugt und motiviert ihre Mitarbeiter mit tollen und kreativen Ideen und Visionen, sie schafft eine Atmosphäre des „lasst es uns gemeinsam anpacken“ und sie sprengt oft das herkömmliche Denken und Handeln in kleinen hierarchischen Kästchen.

Was ihr häufig fehlt ist der Realitätscheck in Bezug auf die Verwirklichung ihrer Ideen, die saubere Strukturierung von Aufgaben, so dass oft eigene und Mitarbeiterenergie in dem von ihr geschaffenen Chaos verpufft.



Schwer tut die Wechsel-Führungskraft sich damit, langfristig und geduldig ihren Bereich aufzubauen und zu strukturieren, oft überfordert sie auch ihre Mitarbeiter durch die schnelle Folge von aufgesetzten Veränderungen – bevor die vorher durchgeführten Maßnahmen überhaupt erst ihre Wirksamkeit entfalten konnten.

Quellen

- Fritz Riemann: Grundformen der Angst, 36. Aufl. 2009, Originalausgabe 1961
- Christoph Thomann: Klärungshilfe 2, Reinbeck bei Hamburg 2004