# 1 Psychologische Grundbausteine für Führungskräfte

Jeder Mensch ist einzigartig

Die Einzigartigkeit von Menschen ist eine der Grundtatsachen des Lebens. Keiner ist dem anderen in Aussehen, Gestik, Mimik, im allgemeinen Auftreten, in seinen Denkweisen, Meinungen und Einstellungen, in der Sprache und im Verhalten gleich. Jeder reagiert in seiner ganz eigenen Weise auf seine Umwelt und die Mitmenschen. Bereits unmittelbar nach der Geburt sind individuelle Besonderheiten offenkundig, die sich mit zunehmendem Lebensalter weiter verstärken. Die Summe der Faktoren des Temperaments, der menschlichen Werte und Einstellungen, des emotionalen und sozialen Verhaltens machen das Wesen der Persönlichkeit aus. Der Versuch, diese schillernde Vielfalt zu klassifizieren und in einem Raster greifbar zu machen, hat die Menschheit schon immer fasziniert – auch wenn die Ergebnisse schematisch bleiben und ein Individuum selbst nie vollständig erfassen können.

Führungskräfte müssen Menschen verstehen

Wie alle Menschen befinden sich Führungskräfte in ständiger Interaktion mit ihrer Umwelt, mit Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kunden etc. Sie müssen sich in die verschiedenen Partner einfühlen und deren Signale frühzeitig erkennen, um auf jede Situation adäquat reagieren zu können. Wollen sie ihren täglichen Anforderungen und Aufgaben gerecht werden, müssen sie die Ressource Mensch kennen und verstehen.

Das Wissen um die psychologischen Grundlagen kann ihnen dazu verhelfen, sich selbst und andere besser zu verstehen und kennenzulernen. Die Theorien, die im Folgenden vorgestellt werden, zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht unnötig komplex sind und gleichzeitig ein praxisrelevantes Informationsspektrum abdecken.

## 1.1 Das Vier-Typen-Modell – praxisnahe Theorie für jeden Tag

Es gibt unzählige Persönlichkeitstheorien, die den Anspruch haben, Menschen zu charakterisieren, sie einzuordnen, um in der Folge ihr Verhalten im Alltag berechenbarer zu machen. Für den Erfolg einer Führungskraft ist es entscheidend, das Wesen der Persönlichkeit mit den individuellen Einstellungen und Werten, den emotionalen und sozialen Verhaltensweisen zu verstehen. Dabei geht es einerseits darum, die eigenen Verhaltens- und Wirkungsweisen in der speziellen Führungssituation zu reflektieren, andererseits um die Fähigkeit, sich in die verschiedenen Mitarbeitertypologien einzufühlen und sensibel auf Signale zu reagieren.

### Einblicke in die Persönlichkeitsstruktur Ihrer Mitarbeiter

Sich selbst und andere besser verstehen

Das Vier-Typen-Modell ist geeignet, um Personen nach einem sehr pragmatischen Grundschema zu klassifizieren, Verhaltenstendenzen einzuordnen und so zwischenmenschliche Interaktionen zielfördernd zu gestalten. Die Arbeit mit diesem Modell ermöglicht es:

- sich selbst und andere besser zu verstehen,
- grundsätzliche Verhaltenstendenzen einzuordnen,
- individuelle Stärken und Schwächen zu erkennen und
- persönliche Entwicklungsmaßnahmen zielgerichtet abzuleiten.

#### Vorteile des Vier-Typen-Modells

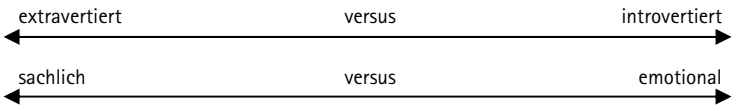
Das Vier-Typen-Modell ist nur einer von vielen möglichen Klassifizierungsansätzen. Es wird an dieser Stelle berücksichtigt, weil es Verhaltensdimensionen, die in der Praxis beobachtet wurden, sowie Persönlichkeitsmerkmale, die in theoretischen Hypothesen postuliert werden, zusammenfasst. Anders als andere, komplexere Theorien lässt sich dieses Modell leicht in den Führungsalltag transferieren und kann praktisch angewandt werden. Wir möchten an dieser Stelle allerdings bemerken, dass das Vier-Typen-Modell zwar im Rahmen von Trainings oder beim besseren Verständnis des Führungshandelns praktikabel erscheint. Wichtig ist es aber zu betonen,

dass Kienbaum dieses Modell niemals in der Personaldiagnostik einsetzt. Hier kommen fundierte Verfahren zum Einsatz.

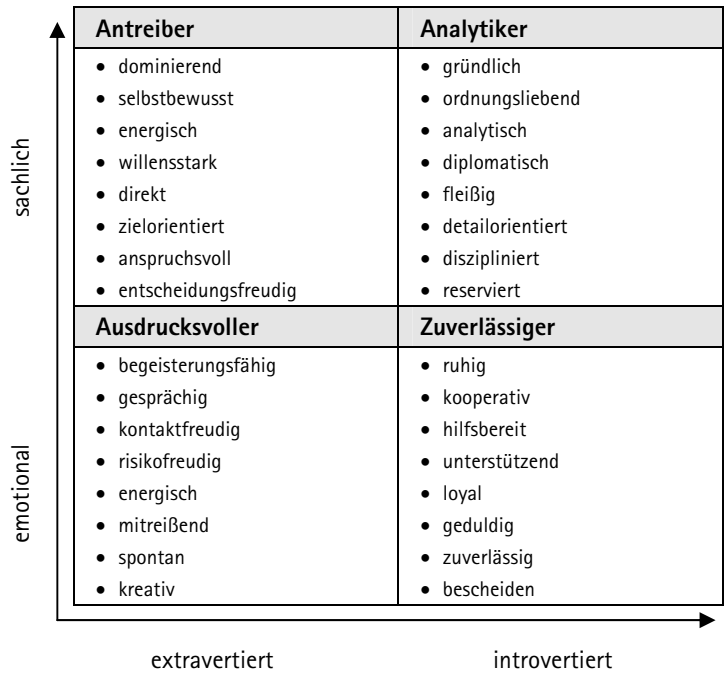
### Grundzüge des Modells

Das Modell unterscheidet vier grundlegende Verhaltensmuster, die sich in jedem Menschen wiederfinden – allerdings in unterschiedlichem Ausmaß.

Unterscheidung von vier grundlegenden Verhaltensmustern




Überträgt man diese Verhaltensmuster in ein Koordinatensystem, ergibt sich ein Vier-Typen-Modell, das in den einzelnen Quadranten folgende vier Persönlichkeitstypologien, nämlich den Treiber, den Analytiker, den Ausdrucksvollen und den Zuverlässigen beschreibt.




| Antreiber | Analytiker |
|---|---|
| • dominierend<br>• selbstbewusst<br>• energisch<br>• willensstark<br>• direkt<br>• zielorientiert<br>• anspruchsvoll<br>• entscheidungsfreudig | • gründlich<br>• ordnungsliebend<br>• analytisch<br>• diplomatisch<br>• fleißig<br>• detailorientiert<br>• diszipliniert<br>• reserviert |
| **Ausdrucksvoller** | **Zuverlässiger** |
| • begeisterungsfähig<br>• gesprächig<br>• kontaktfreudig<br>• risikofreudig<br>• energisch<br>• mitreißend<br>• spontan<br>• kreativ | • ruhig<br>• kooperativ<br>• hilfsbereit<br>• unterstützend<br>• loyal<br>• geduldig<br>• zuverlässig<br>• bescheiden |

Das Vier-Typen-Modell

## Was die vier Typen auszeichnet

Die folgenden Beschreibungen der vier Typen erfolgen bewusst sehr pointiert, um die Unterschiede deutlich hervorzuheben. Allerdings gibt es in der Praxis keine Reinformen. Generell zeigt jeder Mensch Verhaltensweisen aus jedem der Quadranten. Je nach Situation und Rolle im beruflichen oder privaten Umfeld tritt jedoch einer dieser Stile öfter zutage.

### Wie Sie den Treiber erkennen

Treiber zeigt sachliches und extravertiertes Verhalten

Treiber zeigen ein sachliches und extravertiertes Verhalten. Sie orientieren sich an Zielen und Resultaten; ihre Konzentration im Handeln liegt auf dem „Was".

- In der Beziehung zu anderen Menschen erscheinen Treiber ergebnisorientiert, entschlossen und manchmal aggressiv.
- Sie lieben Herausforderungen und abwechslungsreiche Tätigkeiten, reagieren rasch auf Veränderungen.
- Sie zögern nicht, die Äußerungen und Handlungsweisen anderer zu korrigieren, zu verbessern, zu modifizieren oder ihnen zu widersprechen.
- Ihr Auftreten ist selbstsicher und unabhängig.
- Sie werden als geradlinig angesehen, handeln rasch, sind voller Energie und weisen opportunistische Züge auf.

Treiber erreichen ihre Ziele am besten, wenn sie Verantwortung tragen und die Dinge steuern können. Besonders gern entwerfen sie Pläne, die dann andere Personen ausführen. Wenn sie ihre Ideen realisieren, nehmen sie jedes Risiko in Kauf.

### Merkmale eines Analytikers

Analytiker sind sachlich und introvertiert

Analytiker sind sachlich und introvertiert. Sie orientieren sich an Analysen und Qualität; ihre Konzentration im Tun liegt auf dem „Warum".

- Analytiker gelten als überlegt, zurückhaltend und logisch.
- Sie lieben festgelegte Vorgehensweisen.
- Sie wägen alle Alternativen sorgfältig und lange ab und bleiben ihren Zielsetzungen verhaftet.

- Analytiker sind disziplinierte Menschen, die anderen gern die Initiative überlassen und unabhängig bleiben wollen.
- Ihre Haltung ist eher verschlossen und ernsthaft.
- Angesicht ihres perfektionistischen Anspruchs werden sie in Diskussionen oft als dickköpfig und überkritisch erlebt.

Analytiker kommen am besten ans Ziel, wenn sie Risiken von Anfang an ausschalten können und für einen reibungslosen Ablauf ihrer Projekte genügend Daten zur Verfügung haben. Sie streben eher nach Vollständigkeit als nach schnellen Ergebnissen.

### Verhaltensweisen von Ausdrucksvollen

Ausdrucksvolle kennzeichnet emotionales und extravertiertes Verhalten

Ausdrucksvolle zeigen ein emotionales und extravertiertes Verhalten. Diese Menschen orientieren sich an Personen und dem Arbeitsumfeld, ihre Konzentration liegt auf dem „Wer".

- Ausdrucksvolle gelten als initiativ, emotional und mitreißend.
- Sie sind freundlich und fühlen sich äußerst wohl in Interaktionen mit anderen bzw. vor Publikum.
- Sie brauchen Applaus, Aufmerksamkeit und Anerkennung als wichtige Belohnung für ihre Leistungen.
- Entscheidungen treffen sie aus dem Bauch heraus und stützen sich dabei auf ihre Gefühle.
- Ihre grundlegende Haltung ist offen und optimistisch.
- Für Neues und Unbekanntes können sie sich selbst sehr schnell begeistern, aber auch andere motivieren.

Ausdruckvolle lassen sich am meisten motivieren, wenn sie sich für die Aufgabe begeistern können und sie viel Gestaltungsraum und Möglichkeit zur Kreativität erhalten. Zugleich müssen aber zwischendurch klare Kontrollen stattfinden, da sich dieser Typ schnell verzettelt und in seiner Herangehensweise eher unorganisiert ist.

### Kennzeichen des Typus Zuverlässiger

Der Zuverlässige ist emotional und introvertiert

Der Zuverlässige zeigt ein emotionales und introvertiertes Wesen. Für ihn zählen Kooperation und Stabilität, er konzentriert sich in seinem Handeln auf das „Wie".

- Zuverlässige gelten als ruhig, bescheiden und hilfsbereit.
- Sie sind warmherzige und freundliche Zuhörer, mit denen man leicht auskommt.

- Persönlichen Kontakt und geteilte Verantwortung lieben sie.
- Dabei legen sie sehr viel Wert auf eine harmonische Arbeitsatmosphäre und tendieren dazu, möglichen Konflikten und Problemen aus dem Weg zu gehen.
- Fehlende Strukturen, schnelle Veränderungen oder unvorhersehbare Situationen lösen Unsicherheit aus.
- Sie gelten als äußerst kooperative Arbeitskollegen oder Verhandlungspartner.

Ihre Ziele erreichen Zuverlässige am besten, wenn sie zunächst tragfähige, vertrauensvolle persönliche Beziehungen aufbauen konnten. Risiken oder schnelle Entscheidungen vermeiden sie, es sei denn, sie haben präzise Daten oder tatkräftige Helfer im Hintergrund.

**Kienbaum Kompetenztest: Typen in der Entwicklung fördern**

Jeder der beschriebenen vier Typen besitzt nicht nur Stärken, sondern auch bestimmte Entwicklungsbereiche. Überlegen Sie auf Basis der bisherigen Beschreibungen für jeden Typen drei konkrete Entwicklungstipps. Was sollten diese Persönlichkeitstypologien noch lernen?

Der Treiber (z. B. Geduld aufbringen und zuhören lernen)

_____

Der Analytiker (z. B. mehr Toleranz zeigen in Konfliktsituation bzw. im Umgang mit Fehlern)

_____

Der Ausdrucksvolle (z. B. Kontrolle bzw. bewusste Steuerung eigener Emotionen)

_____

Der Zuverlässige (z. B. Konflikte ansprechen und austragen)

_____

## Wie Sie Persönlichkeitseigenschaften erkennen

Das Verhalten einer Person ist ein zentraler Indikator für Persönlichkeitseigenschaften. Wenn eine Führungskraft das Verhalten ihrer Mitarbeiter beobachtet, kann sie eine grobe Einschätzung nach dem Vier-Typen-Modell vornehmen. Die konkreten Verhaltensweisen

geben Hinweise darauf, welche Tendenzen bei einer Person vorherrschen und welches Vorgehen für sie charakteristisch ist.

**Beispiel: Erste Einschätzung**

Holger Bertram hat die Stelle gewechselt und leitet nun als Führungskraft ein neues Team. In der ersten gemeinsamen Sitzung verhält sich Herr Volkmann, ein wichtiger Mitarbeiter, sehr dominant. Er zieht immer das Wort an sich und möchte seine Lösungen und Argumente durchsetzen. Dieses Verhalten beobachtet Herr Bertram in den nächsten Wochen nicht nur in dieser spezifischen Situation, sondern auch in anderen Konstellationen. Aus seiner Beobachtung schließt er auf eine gewisse Stabilität des dominanten Verhaltens bei Herrn Volkmann.

### Welche Anhaltspunkte gibt es?

Hinweise auf Verhaltenstendenzen

Für die verschiedenen Verhaltenstendenzen gibt es jeweils Hinweise, die eine Einschätzung erleichtern können.

**Anhaltspunkte für Verhaltenstendenzen**

| Extravertiert | Introvertiert | Sachlich | Emotional |
|---|---|---|---|
| • gesprächig und redegewandt<br>• offen für Neues<br>• laut | • zurückhaltend und abwartend<br>• reserviert<br>• leise | • aufgabenorientiert<br>• kaum Ausdruck von Gefühlen<br>• Haltung: verschlossen<br>• formal | • menschenorientiert<br>• Ausdruck von Gefühlen<br>• Haltung: warm<br>• entspannt |

### Achten Sie auf versteckte Zeichen

Körpersprache und Mimik bieten Anhaltspunkte

Wichtige Hinweise darauf, welcher Typ gerade vor einem steht, gibt die Körpersprache, also Gestik, Mimik und Körperhaltung. Eine Führungskraft sollte auch auf Stimme und Tonfall, auf die Lautstärke, das Sprechtempo, die Modulation etc. achten. Zudem vermitteln auch die Wortwahl, die Inhalte und bestimmte Formulierungen Botschaften.