

Christian Stöwe
Lara Keromosemito

Führen ohne Hierarchie – Laterale Führung

Wie Sie ohne Vorgesetztenfunktion
Teams motivieren, kritische Gespräche
führen, Konflikte lösen

2. Auflage



Springer Gabler

Führen ohne Hierarchie – Laterale Führung

Christian Stöwe • Lara Keromosemito

Führen ohne Hierarchie – Laterale Führung

Wie Sie ohne
Vorgesetztenfunktion Teams
motivieren, kritische Gespräche
führen, Konflikte lösen

2. Auflage



Springer Gabler

Christian Stöwe
Düsseldorf, Deutschland

Lara Keromosemito
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-8349-3975-3
DOI 10.1007/978-3-8349-3976-0

ISBN 978-3-8349-3976-0 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2004, 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Ulrike M. Vetter, Sabin Bernatz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort zur zweiten Auflage

Führung ohne Vorgesetztenfunktion

Führung findet heute oft nicht mehr aus einer hierarchischen Rolle heraus als „Chef/Chefin“ statt, sondern in Projekten, als fachlicher Vorgesetzter, als Themenverantwortlicher, aus einer Stabsstelle heraus oder in einer Querschnittsfunktion. In einer vernetzten Welt gewinnt die Führung von Kollegen, Teammitgliedern, externen Dienstleistern, Partnern, Kunden und Zulieferern zunehmend an Bedeutung. Wie Sie diesem Führungsanspruch praktisch unter diesen besonderen Rahmenbedingungen gerecht werden und so letztendlich erfolgreich Ihre Ziele erreichen, vermittelt Ihnen dieses Buch. Grundsätzlich geht es bei der Führung von anderen immer darum, Kräfte zu bündeln und auszurichten. Alles, was Sie auch ganz alleine persönlich schaffen können, bedarf keiner Führung. Je größer Ihre Ziele sind, desto eher müssen Sie die Kräfte anderer bündeln und auf ein gemeinsames Ziel ausrichten. Je anspruchsvoller die Ziele sind, die Sie sich setzen, je anspruchsvoller wird auch Ihre Rolle in der lateralen Führung ohne Vorgesetztenfunktion.

Wer andere bewegen möchte, muss wissen, wo und womit diese zu bewegen sind. Dazu finden Sie in Kapitel 1 und 2 viele Anregungen, wie Sie unterschiedliche Typen von Kollegen oder Teammitgliedern einschätzen und motivieren können. Es lohnt sich immer, ein gutes Verständnis von den Sichtweisen, Bedürfnissen und Besonderheiten der Kollegen, externen Partnern oder Kunden zu haben.

Anspruchsvolle Aufgaben, hohe Ziele und große Verantwortungen führen in schwierige Situationen. Oft laufen die Dinge nicht so, wie man sie geplant hat oder wie man sich das vorstellt. Eine große Rolle spielt dabei, dass Teammitglieder und Schnittstellenpartner sich nicht immer so verhalten, wie man es erwartet, gerade brauchen kann oder

vielleicht sogar besprochen hat. Wie Sie dann kritisches Feedback geben, ohne andere zu frustrieren oder zu verlieren, erfahren Sie in Kapitel 3. In Kapitel 4 können Sie lernen, wie Sie Arbeits- und Verhaltensweisen bei Ihren Teammitgliedern positiv verändern und weiterentwickeln können, indem Sie zunächst ein vertieftes Verständnis von Problemursachen erlangen, um dann systematisch Sichtweisen und Verhaltensweisen zu beeinflussen. Im Rahmen Ihrer Möglichkeiten als nichtdisziplinarische Führungskraft können Sie so die Potenziale Ihrer Kollegen und Mitstreiter noch optimaler nutzen.

Wo große Ziele verfolgt werden, sind nicht immer alle einer Meinung. Gerade in Projekten oder Querschnittsthemen gibt es viele Schnittstellen, unterschiedliche Interessen, Stakeholder und Verantwortungsbereiche. Dies führt häufig zu Konflikten und Auseinandersetzungen. Wie Sie mit diesen Situationen professionell umgehen, mögliche unnötige Konflikte frühzeitig vermeiden und bestehende Konflikte systematisch bearbeiten, ohne sich selbst zu sehr oder unnötig zu belasten, erfahren Sie in Kapitel 5.

In komplexen, globalen Strukturen sind oft virtuelle Teams zu führen, über Länder, Standorte oder Zeitzonen hinweg. Wie Sie diese Herausforderung erfolgreich bewältigen und ohne einen alltäglichen, unmittelbaren Kontakt Ihr Team zusammenbringen und erfolgreich führen, erläutern wir in Kapitel 6.

Die Rolle der nichtdisziplinarischen Führungskraft bringt es mit sich, dass man limitiert ist in den Mitteln, die man in der Führung einsetzen kann. Daher ist es in ausgewählten Situationen entscheidend, seinen eigenen Vorgesetzten oder Chefin auf die richtige Art und Weise einzubeziehen, Themen professionell zu eskalieren und die eigene Führungskraft in die Pflicht zu nehmen. Wie dies erfolgreich gelingen kann, ohne das Verhältnis zu Ihrem eigenen Vorgesetzten zu belasten, erfahren Sie im Kapitel 7.

Das Medium, durch das Führungshandeln geschieht, ist in der Regel Kommunikation. In Kapitel 6.5 bekommen Sie einige Anregungen und praktische Tipps, wie Sie Telefonkonferenzen und Webmeetings erfolgreich vorbereiten und durchführen.

Alle Tipps, Checklisten und Vorlagen kommen aus der praktischen Arbeit. Sie sind in Trainings und Coachings mit Führungskräften ohne Vorgesetztenfunktion entwickelt, verbessert und vielfach erprobt worden. Gerne lassen wir Sie von unseren Erfahrungen und denen zahlreicher Führungskräfte in Ihrer Situation profitieren.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und Erfolg bei der Umsetzung.

Wir freuen uns auf Ihr Feedback an: christian.stoewe@profil-m.de

Christian Stöwe und Lara Keromosemito

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
---------------	---

Herausforderung 1: Teammitglieder in ihrer individuellen Persönlichkeit verstehen und gezielt einbinden	11
--	-----------

1.1	Worin besteht die Herausforderung?	11
1.2	Unterschiedliche Teampersönlichkeiten verstehen und gezielt einbinden	13
1.3	Woran erkenne ich die Persönlichkeit meiner Teammitglieder?	21
1.4	Wie Sie unterschiedliche Team-Typen optimal einsetzen	22
1.5	Verändern sich die unterschiedlichen Typen mit der Zeit?	26
1.6	Warum Sie persönlich mit manchen Typen gut zurechtkommen und mit anderen weniger.	26
1.7	Welche Teamzusammensetzung ist die beste, und wie schaffen Sie ein erfolgreiches Zusammenspiel?	28
1.8	Welche Einsatzmöglichkeiten und Chancen ergeben sich noch aus den unterschiedlichen Teamtypen?	31

Herausforderung 2: Mitarbeiter motivieren und gewinnen ohne disziplinarische Anreize oder Druckmittel	37
--	-----------

2.1	Worin besteht die Herausforderung in der Motivation?	37
2.2	Erarbeiten realistischer Motivationsziele	38

2.3	Mitarbeiter gezielt gewinnen und motivieren	44
2.4	Wie Sie das Modell zur Mitarbeiter-Motivation noch anwenden können	67

Herausforderung 3: Kritisches Feedback geben, ohne jemanden als Teammitglied zu verlieren

3.1	Worin besteht die Herausforderung beim Feedback?	69
3.2	Erfolgsfaktoren eines Feedbacks	70
3.3	Feedback-Regeln	78
3.4	Tipps zum Umgang mit Reaktionen auf Ihr Feedback	80
3.5	Die fünf Stufen des Problembewusstseins	90
3.6	Loben, da Leistung nicht selbstverständlich ist	93

Herausforderung 4: Sie brauchen es anders – Arbeitsverhalten kurzfristig verändern

4.1	Worin besteht die Herausforderung bei der Veränderung von Mitarbeitern?	99
4.2	Der erste Schritt – treffsichere Diagnose	101
4.3	Die „Veränderungsformel“ – ein ganzheitlicher Ansatz bei der Verhaltensänderung	106
4.4	Wofür Sie die Veränderungsformel noch einsetzen können	113

Herausforderung 5: Zwischen allen Fronten – Konflikte erfolgreich bewältigen

5.1	Die Herausforderung im Konfliktmanagement als nichtdisziplinarische Führungskraft	115
5.2	Wie Ihre eigene Persönlichkeit Ihren Umgang mit Konflikten beeinflusst	117
5.3	Wann ist eine Meinungsverschiedenheit ein Konflikt?	120
5.4	Vorsorge ist besser als Nachsorge – Wie Sie Konflikten vorbeugen	124
5.5	Konfliktsignale sicher und frühzeitig erkennen	128
5.6	Ursachen von Konflikten verstehen	132

5.7	Aussprachen führen, Missverständnisse und gegenseitige Erwartungen klären	133
5.8	Wie Sie Interessenskonflikte verhandeln.	138

Herausforderung 6: Virtuelle Teams erfolgreich führen. 143

6.1	Die besonderen Herausforderungen virtueller Teams.	143
6.2	Teammitglieder gezielt auswählen	147
6.3	Virtuelle Teams klar aufbauen und erfolgreich starten	149
6.4	Die alltägliche Führungsarbeit im virtuellen Team	152
6.5	Die „virtuelle“ Kommunikation – Telefon- und Webkonferenzen	153
6.6	Der Umgang mit Konflikten in virtuellen Teams.	159

Herausforderung 7: Richtig eskalieren – So holen Sie sich Unterstützung bei den Vorgesetzten 161

7.1	Worin besteht die Herausforderung bei der Eskalation?	161
7.2	Das Dilemma der Führung: entweder konstruktive Beziehung – oder gute Ergebnisse?	162
7.3	Stolperstrick psychologisches Spiel	168

Literaturverzeichnis	179
----------------------------	-----

Stichwortverzeichnis	181
----------------------------	-----

Die Autoren	185
-------------------	-----

Teammitglieder in ihrer individuellen Persönlichkeit verstehen und gezielt einbinden

1.1 Worin besteht die Herausforderung?

Wenn Sie ein Team führen, ohne disziplinarischer Vorgesetzter zu sein, begegnet Ihnen vor allem ein Grundproblem: Sie haben sich Ihre Mitarbeiter oder Kollegen zumeist nicht ausgesucht. Die meisten Projektleiter, Stabsmitarbeiter oder fachlichen Vorgesetzten in Arbeitsteams oder Projektgruppen haben nur einen relativ geringen oder gar keinen Einfluss auf die Zusammenstellung Ihres Teams. Das wiederum bedeutet, dass Sie mit denen, die Sie haben, arbeiten und mit diesen das Maximale erreichen müssen.

Dies ist als Führungskraft ohne disziplinarische Mittel besonders schwierig, weil Sie in der Regel weder die Zeit, noch andere Ressourcen haben, um Ihre Teammitglieder langfristig in eine bestimmte Richtung zu entwickeln. Stattdessen müssen Sie unter hohem Zeit- und Leistungsdruck das Maximale aus den Ihnen gegebenen Ressourcen herausholen – und das bedeutet eben auch aus Ihren Mitarbeitern. Die Erfahrung zeigt, dass einem der Umgang mit einigen Teammitgliedern leichter fällt und mit anderen schwerer. Vielleicht ärgern Sie sich über einzelne Teammitglieder immer wieder, und manche sind Ihnen einfach sympathischer als der andere. Die Ursache dafür liegt darin, dass jeder Mitarbeiter mit seinen persönlichen Eigenschaften, Bedürfnissen, Wünschen und Arbeitsweisen anders ist.

Eine gute Basis, um mit dieser Unterschiedlichkeit umzugehen, ist es zunächst einmal, zu verstehen, mit wem man es eigentlich zu tun hat. Nur wenn Sie ein gutes Verständnis von Ihrem Gegenüber erlangen, sind Sie in der Lage, sich auch bewusst auf

diesen einzustellen und Ihre eigenen Verhaltensweisen entsprechend anzupassen und gezielt zu agieren. Wenn Sie erst einmal ein gutes Verständnis von der Persönlichkeit Ihres Teammitglieds erlangt haben, können Sie die vorhandenen Möglichkeiten eines individuellen Einsatzes nach persönlichen Stärken und Talenten nutzen. Selbstverständlich sind auch diesem gezielten Einsatz je nach unterschiedlicher Persönlichkeit Grenzen durch die Aufgaben Ihres Projektes oder Ihres Verantwortungsbereiches gesetzt. Das sollte Sie jedoch nicht davon abhalten, die Möglichkeiten, die bestehen, voll auszunutzen.

Selbst wenn Sie kaum die Möglichkeit haben sollten, z. B. Aufgaben nach individuellen Stärken zu verteilen, so haben Sie doch zumindest durch eine differenzierte Kenntnis Ihres Mitarbeiters die Möglichkeit, schon im Vorfeld mögliche Probleme und Schwierigkeiten vorherzusehen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Es ist allemal besser, bewusst einem Teammitglied eine Aufgabe zu übertragen, bei der Sie schon wissen, dass er sich hierbei schwer tun wird, als sich im Verlaufe Ihrer Arbeit durch mangelnde Ergebnisse oder zu geringes persönliches Engagement überraschen zu lassen.

Neben der Berücksichtigung der individuellen Persönlichkeit bei jedem einzelnen Teammitglied ergibt sich natürlich für Ihre Führungsaufgabe ohne Vorgesetztenfunktion noch eine zweite Perspektive: Die Anforderung, aus unterschiedlichen Persönlichkeiten ein Team zu entwickeln, das gemeinsam an einem Strang zieht. Häufig berichten Projektleiter davon, dass sie ihr Team eher als einen „Käfig voller Narren“ denn als „Dream Team“ erleben. Immer wieder tauchen neben den ohnehin schon bestehenden Schwierigkeiten und Herausforderungen in der eigentlichen Arbeit Probleme in Bezug auf die Zusammenarbeit der Kollegen auf: Herr A beschwert sich über Herrn B, Herr C kommt mit Frau D nicht zurecht, Frau D schätzt die Fachkenntnis von Herrn A, kann ihn aber trotzdem persönlich nicht leiden usw. Gerade wenn Sie z. B. als Projektleiter oder aus einer Stabsposition heraus Kollegen aus unterschiedlichen Bereichen führen sollen, erleben Sie häufig, wie stark unterschiedlich die individuellen Sichtweisen, Vorgehensweisen, Grundhaltungen und Arbeitsstile sind. Die Herausforderung besteht darin, aus dieser heterogenen und manchmal geradezu explosiven Mischung keine unkontrollierte Explosion, sondern eine sich zielgerichtet entladene Energie zu machen.

Selbstverständlich gilt bei allen o. g. Überlegungen, dass es Ihnen um so leichter fallen wird, unterschiedliche Persönlichkeiten einzuschätzen und diesen entsprechend differenziert zu begegnen, um so besser Sie sich selber kennen. Nur wenn Sie sich Ihrer eigenen Verhaltensmuster, Grundeinstellungen und Persönlichkeit bewusst werden, sind Sie in der Lage, auch Ihren „typischen“ Problemen mit einzelnen Charakteren vorausschauend zu begegnen und damit professionell umzugehen.

1.2 Unterschiedliche Teampersönlichkeiten verstehen und gezielt einbinden

Um mit unterschiedlichen Persönlichkeiten erfolgreich arbeiten zu können, ist es wichtig, zunächst zu verstehen, mit wem Sie es eigentlich zu tun haben.

Ein Beispiel:

Herr Meis arbeitet als Projektleiter bei einem Automobilzulieferer. Herr Meis ist studierter Maschinenbauingenieur und verfügt über zehn Jahre Berufspraxis in der Entwicklung von Motorkomponenten. Er arbeitet sehr strukturiert und systematisch und zeigt keine Scheu, in anstrengenden Projektphasen vollen Einsatz zu zeigen, was häufig zu Zwölf-Stunden-Tagen führt. Zurzeit leitet er ein Projektteam, das sich mit der Neuentwicklung einer Motorkomponente beschäftigt. Ziel dieses Projektteams ist es, bis Ende des Jahres ein marktreifes Produkt zu entwickeln und einen ersten Prototyp erfolgreich getestet zu haben. Der Projektplan ist wie immer sehr ambitioniert, und Herr Meis führt ein striktes Projektmanagement, bei dem Meilensteine, Arbeitspakete und Zeitpläne strengstens verfolgt und eingehalten werden. In seinem sechsköpfigen Projektteam befindet sich unter anderem Herr Jungmann aus dem Vertrieb.

Die Geschäftsführung hat bei diesem Projekt besonderen Wert darauf gelegt, dass nicht nur die eigentliche Produktentwicklung, sondern auch jemand aus dem Vertrieb frühzeitig eingebunden wird, um ein maximal marktfähiges und kundenorientiertes Produkt zu entwickeln. Dieses Anliegen ist auch Herrn Meis wichtig, allerdings hat er einige Probleme mit Herrn Jungmann. Aus Sicht von Herrn Meis ist Herr Jungmann, der etwa fünf Jahre jünger ist als er, ein ziemlicher „Chaot“, mit dem es schwer ist, zusammen zu arbeiten. Einige der Punkte, die ihn fürchterlich aufregen, sind z. B., dass Herr Jungmann häufig unpünktlich zu Projektmeetings kommt, teilweise nicht so vorbereitet ist wie vereinbart und zum Teil anspruchsvollen inhaltlichen Diskussionen aus dem Weg geht, indem er Dinge sagt wie „Das werden wir dann schon irgendwie machen, wenn es soweit ist.“ oder „Das sind doch alles Dinge, die unsere Kunden nicht interessieren. Was im Vordergrund steht, ist der Preis!“ Für diese Art von Oberflächlichkeit kann Herr Meis kein Verständnis aufbringen!

Vor allem aufgrund der Unpünktlichkeit von Herrn Jungmann gab es in der Vergangenheit bereits einige kritische Gespräche zwischen ihm und Herrn Meis, so dass Herr Meis am liebsten auf die zukünftige Mitarbeit von Herrn Jungmann im Projekt verzichten würde. Auf der anderen Seite ist er sich bewusst darüber, dass Herr Jungmann einen maßgeblichen persönlichen Einfluss auf den für den Vertrieb

zuständigen Geschäftsführer hat und im Unternehmen trotz seiner erst zweijährigen Zugehörigkeit über ein sehr gutes Netzwerk verfügt. Herr Meis befürchtet, es würde seinem Projekt schaden, wenn er Herrn Jungmann in Zukunft als Projektmitglied ablehnt. Also stellt sich für ihn die Frage, wie er mit diesem für ihn unangenehmen Zeitgenossen umgeht.

Bisher hat seine Strategie vor allem darin bestanden, Herrn Jungmann im Rahmen von Projektbesprechungen möglichst wenig Redezeit einzuräumen, damit dieser nicht seine typischen Vorträge zum Thema „Was der Kunde eigentlich will“ halten kann, und seinen Einfluss auf die weitere Projektgestaltung möglichst gering zu halten. Nicht zuletzt deshalb hat er in der Vergangenheit Herrn Jungmann mitunter abrupt unterbrochen, worauf dieser teilweise geradezu eingeschnappt reagierte. Grundsätzlich ist Herr Meis überzeugt, dass Herr Jungmann sich für das Unternehmen und auch das Projekt engagieren möchte, er hat allerdings nach seiner Ansicht „keine Ahnung von den technischen Notwendigkeiten des Produktes“. In Bezug auf die Zusammenarbeit im Team teilen sich die Meinungen über Herrn Jungmann. Auf der einen Seite gibt es einige Projektmitglieder, die ihn sehr schätzen und persönlich gut mit ihm klar kommen, auf der anderen Seite kennt Herr Meis mindestens zwei andere Teammitglieder, die von seiner selbstdarstellerischen Art genervt sind und sich schon bei Herrn Meis über ihn beschwert haben.

Wie soll sich Herr Meis gegenüber Herrn Jungmann verhalten? Soll Herr Meis versuchen, Einfluss auf Herrn Jungmann auszuüben, so dass dieser sich endlich so verhält, wie er es sich wünscht, oder sollte er sich mit den „Macken und Ecken“ von Herrn Jungmann abfinden? Sollte er vielleicht versuchen, Herrn Jungmann formell in der Projektgruppe zu belassen, ihn auf der anderen Seite aber möglichst von allen Aufgaben zu entbinden, um seinen Einfluss möglichst gering zu halten? Aber wer soll dann seine Aufgaben erledigen, wenn alle Teammitglieder ohnehin schon unter hoher Arbeitsbelastung und zeitlichem Druck stehen?

Damit Herr Meis mit Herrn Jungmann zurechtkommt und auch Sie sich mit Ihren unterschiedlichen Teampersönlichkeiten zurechtfinden, ist es wichtig, zunächst einmal eine individuelle Einschätzung der unterschiedlichen Teammitglieder vorzunehmen. Dabei hilft als Ausgangspunkt eine erste grobe Einschätzung hinsichtlich zweier wesentlicher Persönlichkeitseigenschaften.

Die Erfahrung zeigt, dass es einerseits Menschen gibt, die sehr sachlich und rational sind und andererseits Menschen, die eher emotional reagieren und arbeiten. In der Führungspsychologie werden die rationalen auch öfter als die Aufgabenorientierten und die emotionalen Führungspersönlichkeiten als die Beziehungsorientierten bezeichnet. Diese Unterscheidung wird z. B. deutlich, wenn man diesen beiden unterschiedlichen

Typen die gleiche Problembeschreibung einer Abteilung vorlegt. Die eher aufgabenorientierte Führungspersönlichkeit wird dann als mögliche Problemursachen vor allem

- eine möglicherweise mangelnde Organisation
- unklare Verantwortlichkeiten
- unzureichende Qualifikation der Mitarbeiter
- mangelhafte Ablauforganisation oder Qualitätsmanagement
- oder andere sachliche, organisatorische und aufgabenbezogene Dinge sehen. Auf der anderen Seite sehen stärker beziehungs-orientierte Führungskräfte mögliche Problemursachen in Bereichen wie
- Probleme in der persönlichen Chemie zwischen Mitarbeitern
- Schwierigkeiten mit besonderen Charakteren
- Versäumnisse in Bezug auf die Einbindung von Mitarbeitern, wie z. B. Kommunikation der Ziele usw.

Ebenso sieht man diese Grundunterscheidung an der einfachen Frage, ob jemand stärker auf Basis rationaler Überlegungen Entscheidungen fällt oder stärker dazu neigt, Entscheidungen aus dem Bauch heraus, nach Gefühlslage zu treffen. Dies ist die erste grundsätzliche Unterscheidung.

Ein zweites wesentliches Unterscheidungsmerkmal besteht darin, dass es offensichtlich Menschen gibt, die stärker introvertiert sind und andere, die stärker extravertiert sind. Die introvertierten sind dabei eher auf sich selbst bezogen, etwas nach innen gekehrt, tendenziell stärker nachdenklich und ruhiger im Umgang mit anderen. Die stärker extravertierten hingegen gehen meist aus sich heraus, haben keine Schwierigkeiten damit, sich selber darzustellen und ihre Sichtweisen und Einstellungen anderen gegenüber klar zu kommunizieren. Diese grundlegende Unterscheidung nach introvertierten und extravertierten Persönlichkeiten basiert auf einem psychologischen Konzept, das C. G. Jung bereits Anfang des 20. Jahrhunderts entwickelt hat und das mittlerweile Eingang in die Alltagssprache gefunden hat und in einer Vielzahl psychologischer Testverfahren erfolgreich verwendet wird.

Kombiniert man nun diese beiden Grundeigenschaften Emotionalität-Rationalität und Introversion-Extraversion, so ergeben sich aus der Kombination der Merkmalsausprägung vier unterschiedliche Typen.

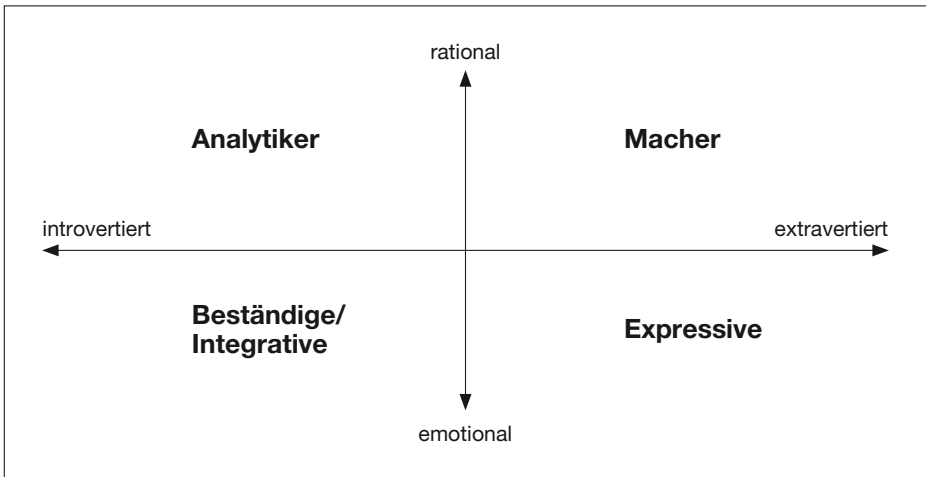


Abb. 1 Die vier grundlegenden Persönlichkeitstypen

Selbstverständlich bildet diese Unterscheidung zunächst nur eine erste grobe Unterscheidung, die Ihnen hilft, unterschiedliche Teammitglieder schnell einzuschätzen. Es handelt sich dabei um ein Modell, das die wahre Komplexität der einzelnen Individuen stark vereinfacht und reduziert, um besser und flexibler handeln zu können. Das ist in etwa mit einer Straßenkarte vergleichbar, die als Modell einer Stadt dient und auf der einerseits Straßenbezeichnungen, Kreuzungen und wichtige öffentliche Gebäude sehr gut dargestellt sind, auf der andererseits jedoch auch viele Informationen über eine Stadt fehlen, wie z. B. geologische Daten, Angaben zu Fauna und Flora oder Informationen darüber, wie das Wetter gerade ist. Ebenso stellt dieses Modell von unterschiedlichen Persönlichkeitstypen eine Vereinfachung dar, die aber für Sie ein praktisches Instrument sein kann, um sich auf unterschiedliche Charaktere einzustellen und diese zielorientiert und effizient zu führen.

Im Folgenden werden die vier Typen bezüglich ihrer Grundeigenschaften näher charakterisiert und veranschaulicht.

Der Macher

Der Macher (alle Typen werden mit plakativen Begriffen versehen, damit sie sich leichter einprägen) ist vor allem dadurch charakterisiert, dass er

- Einfluss ausüben will,
- selbstsicher auftritt,

- wettbewerbsorientiert ist,
- zielstrebig und ergebnisorientiert agiert,
- Herausforderungen sucht,
- willenstark ist und
- Dinge bewegen und vorantreiben will.

Möchten Sie so jemanden als Teammitglied haben? „Auf jeden Fall!“ sagen Sie vermutlich, weil es wichtig ist, jemanden zu haben, der Dinge vorantreibt und zielstrebig agiert. Auf der anderen Seite besteht beim Macher natürlich die Gefahr, dass er

- versäumt, andere Teammitglieder mitzunehmen,
- so wettbewerbsorientiert ist, dass er Ihnen selbst Konkurrenz macht,
- lieber alleine entscheidet, als Kollegen einzubeziehen,
- seine eigene Linie unter Umständen hart vertritt, auch wenn Sie persönliche andere Vorstellungen haben,
- manchmal sehr schnell entscheidet, ohne alle relevanten Informationen ausreichend abzuwägen.

Denken Sie einmal einen Augenblick darüber nach, welchen Kollegen oder welches Teammitglied Sie kennen, das in etwa dem Bild des Machers entspricht, und wie Sie mit dieser Person umgegangen sind. Selbstverständlich sind bei allen Typen nicht nur Männer gemeint, sondern es gibt immer auch Frauen, die sich wie dieser Typ verhalten.

Der Expressive

Der Expressive ist eine Kombination aus Extravertiertheit und emotionaler Grundorientierung. Dadurch ist es für ihn besonders typisch,

- begeisterungsfähig zu sein,
- in seinen Stimmungen zu schwanken,
- gerne im Mittelpunkt zu stehen,
- mit Vorliebe außergewöhnlich oder auffällig zu sein,
- sich selber stark darzustellen und Risiken auf grund von Bauchentscheidungen einzugehen,
- kreative Ideen einzubringen.

Besonders schwierig ist es im Umgang mit ihm, wenn er

- durch seine Begeisterungsfähigkeit nicht nur positive, sondern auch negative Stimmungen auf das Team überträgt,
- sich so stark selbst darstellt, dass es andere stört,
- kreative und außergewöhnliche Ideen vorantreibt, ohne die Bereitschaft zu haben, diese kritisch zu hinterfragen,
- manchmal allein auf Basis seines „Gefühls“ diskutiert und rationale Argumente kaum gelten lässt.

Hatten Sie schon einmal jemanden im Team, der solche Verhaltensweisen und Grundorientierungen gezeigt hat?

Bei folgendem Beispiel handelt es sich um einen Expressiven par excellence:

Im Rahmen eines Großprojektes fand ein Workshop statt, bei dem die Teilprojektleiter sich über aktuelle Probleme austauschen und diese gemeinschaftlich lösen sollten. Zu diesem Zweck stand ein neutraler Moderator zur Verfügung, der sein psychologisches Fachwissen einbringen sollte. Ein Teilprojektleiter meldete sich zu Wort und echauffierte sich über die externen Berater im Unternehmen, mit denen er massive Probleme gehabt habe. Die Berater verhielten sich arrogant und behandelten die Teilprojektleiter, die ja die Kunden seien, von oben herab. Besonders enttäuscht zeigte sich der Teilprojektleiter in diesem Zusammenhang über seinen Vorgesetzten. Dieser würde stets viel mehr dem Urteil der Berater vertrauen als dem seiner Mitarbeiter. Kein Wunder, schließlich war der Vorgesetzte früher selbst als Berater tätig. Der Teilprojektleiter schilderte über mehrere Minuten, wie unmöglich die Berater sich verhalten hätten und dass er zutiefst von seinem Chef enttäuscht war. Die Teilprojektleiterkollegen fanden seine Ausführungen zunächst sehr amüsant und konnten sie gut nachvollziehen, da sie alle bereits ähnliche Erfahrungen gemacht hatten. Nach einiger Zeit wurden sie jedoch zunehmend ungeduldig, da das Thema einen sehr großen Raum einnahm. Daraufhin merkte der Moderator an, dass dieses Problem nicht wirklich etwas mit dem aktuellen Projekt zu tun habe, und fragte, was der Teilprojektleiter denn nun von ihm als Moderator erwarte. Der Teilprojektleiter antwortete: „Ach, Sie können da gar nichts mehr tun. Das Ganze ist ja auch schon sechs Monate her! Ich fand es nur mal spannend, mein Problem mit einem Experten zu besprechen“.

Der Beständige oder Integrative

Durch seine einerseits emotionale und andererseits introvertierte Orientierung zeigt sich der Beständige oder Integrative vor allem:

- unauffällig
- sensibel für andere
- sicherheits orientiert
- persönlich verlässlich
- zurückhaltend und
- hilfsbereit

Insgesamt zeigt er eine hohe Bereitschaft und den absoluten Willen, andere zu akzeptieren und gut mit anderen auszukommen. Eigentlich der ideale Teamplayer, oder? Allerdings sollten Sie dabei bedenken, dass er auch dazu neigen kann,

- auch dann noch ruhig zu bleiben, wenn er sich eigentlich ärgert oder enttäuscht ist,
- Konflikte zu vermeiden und damit mittelfristig andere Probleme in Kauf zu nehmen,
- sich schwer zu tun, schnell und selbstständig Entscheidungen zu fällen,
- sich gegenüber anderen nicht klar abzugrenzen, indem er z. B. manchmal nur aus reiner Höflichkeit und Hilfsbereitschaft mehr Aufgaben annimmt, als er eigentlich bewältigen kann.

Die Schwierigkeit beim integrativen oder beständigen Teammitglied besteht oft darin, dass Sie als Team- oder Projektleiter kaum merken, was er gerade denkt. Es sei denn, es gelingt Ihnen, eine persönliche, vertrauensvolle Gesprächsbasis zu schaffen und diesen Mitarbeiter für sich zu öffnen. Dann kann er Ihnen eine starke Hilfe darin sein, auch die zwischenmenschliche Ebene zwischen Ihren Teammitgliedern zu verstehen. Eine weitere Gefahr liegt beim Beständigen und Integrativen darin, dass man ihn zu sehr mit lästigen bzw. unangenehmen Aufgaben überfrachtet. Er ist dafür prädestiniert, denn von ihm hören Sie nur selten ein „Nein“, wenn Sie eine Aufgabe an ihn delegieren, dazu ist er nämlich zu hilfsbereit. Da er überdies Aufgaben meist sehr zuverlässig bearbeitet, wenden Sie sich gerne an ihn. Von ihm erhalten Sie Ergebnisse pünktlich, in der erforderlichen Qualität und ohne große Diskussion. Dabei können Sie jedoch auch an seine Belastungsgrenze stoßen. Wehe, wenn Sie dies jedoch nicht merken. Das nimmt

er Ihnen persönlich übel und kann dabei sehr nachtragend sein, statt sich von Anfang an besser abzugrenzen. Daher sollten Sie bei Beständigen und Integrativen regelmäßig nachfragen, wie es ihm geht und wie es um seine Arbeitsbelastung steht. Gehen Sie davon aus, dass er selbst sich häufig erst dann beschwert, wenn es zu spät ist.

Der Analytiker

Als Kombination einer grundlegend sachlichen, rationalen Orientierung mit einer eher introvertierten Art ist es für den Analytiker typisch,

- sehr aufgabenorientiert zu denken und zu handeln,
- methodisch und strukturiert vorzugehen,
- sich auf einzelne Themenbereiche zu spezialisieren,
- wenig Wert auf Äußerlichkeiten zu legen,
- sich auf Zahlen, Daten und Fakten zu konzentrieren,
- inhaltlich korrekt und detailorientiert zu arbeiten und
- sich für das Aufdecken und Lösen von schwierigen Problemen zu interessieren.

Entsprechend oft ist er als Fachmann und Experte, der Dinge genau hinterfragt und detailliert bearbeitet, ein wertvolles Teammitglied.

Auf der anderen Seite kann es durchaus sein, dass er

- die technisch beste Lösung sucht und dabei zu viele Ressourcen verbraucht,
- auf der Suche nach der schönsten Lösung vergisst, zu überlegen, für wen diese überhaupt Sinn macht,
- lange, unfruchtbare Diskussionen um kleine Details führt,
- wenig Verständnis für die emotionalen Belange anderer Teammitglieder zeigt,
- sich schwer tut, vor lauter Details und der Vielzahl aller Aspekte eine konkrete Entscheidung zu fällen oder
- schwer zu überzeugen ist, Dinge pragmatisch anzugehen oder auch einmal pareto-optimale 80/20-Lösungen zu akzeptieren.