

Mitarbeitertypen erkennen und führen

Der Führungsalltag ist vielfältiger als ein Modell. Hier gibt es die Ängstliche, den Bürokraten, die Pragmatikerin und viele andere „Typen“. Mit allen von ihnen müssen Sie als Führungskraft umgehen können.

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- welche Typen Ihnen am häufigsten begegnen und wie Sie diese erkennen,
- welche Chancen und Herausforderungen sich daraus für Sie als Führungskraft ergeben und
- wie Sie jeden von ihnen typgerecht fordern und unterstützen, also ressourcenorientiert führen.

11 Typen in Ihrem Arbeitsumfeld

Das individuelle Profil eines Menschen, sein Alter, sein Geschlecht, sein Beruf, die Branche – das alles kann variieren. Und doch lassen sich bestimmte Typen im beruflichen Umfeld immer wieder finden. Eine Typisierung ist immer eine Vereinfachung, sie bildet eine Person nicht zu 100 % ab, sondern skizziert grob eine herausstechende Seite der Persönlichkeit. So, wie die Blutgruppe eine Typisierung ist, aber zur Beschreibung eines Blutbilds nicht ausreicht. Hilfreich ist es trotzdem, wenn Sie charakteristische Verhaltensmuster im beruflichen Alltag typisieren, denn Sie betrachten dann nicht Einzelsituationen, sondern erkennen Muster. Dies erleichtert es Ihnen, die Stärken, Schwächen und Vorlieben der Person besser zu berücksichtigen. Zudem verhindert es, dass Sie durch Ihr Verhalten negative Muster vielleicht noch verstärken und damit Konflikte schüren. Deshalb ist es wichtig, bestimmte Mitarbeitertypen, denen Sie häufig begegnen, zu kennen.

Der Bürokratische: Alles geht seinen geregelten Gang

Es gibt Leute, die lassen sich durch nichts von ihrem vorgegebenen Weg abbringen. Sonderfälle? Ausnahmen? Flexibel auf Veränderungen reagieren? All das liegt außerhalb ihres Vorstellungsbereichs. Es ist kein Problem für sie, Nein zu sagen. Regeln werden mit aller Konsequenz und bis ins letzte Detail durchgesetzt – zuverlässig bis hin zu stur. Auf der Dauer-Wechsel-Achse befinden sich diese Personen weit oben, der Big-Five-Wert „Gewissenhaftigkeit“ im Bereich „Ordnungs-

liebe und Pflichtbewusstsein" ist sehr hoch, die Offenheit für Neues niedrig.

Mögliche Problematik im Job

Heute gibt es nur noch wenig Arbeitsbereiche, in denen einem nicht ein Mindestmaß an Flexibilität abverlangt wird. Wegen ihrer Gründlichkeit und ihrem Drang, sich hundertprozentig regelkonform zu verhalten, dauert es seine Zeit, bis diese Typen ein Ergebnis liefern. Sie geraten häufig mit anderen Menschen aneinander, die sie für kleinkariert halten und ihnen vorwerfen, die Regeln wichtiger als die Sache zu nehmen. Gut aufgehoben sind sie auf Positionen, in denen absolute Regeltreue wichtig ist, z.B. im Hygiene- und Qualitätsbereich.

Hinweise für Führungskräfte

- Häufig verhalten sich die Bürokraten wenig charmant, wenn sie ihre Prinzipien vertreten. Als Führungskraft sollten Sie darauf hinarbeiten, dass solche Mitarbeiter lernen, gute Beziehungen zu den Menschen aufzubauen, mit denen sie zu tun haben – etwa interne und externe Kunden oder Kolleginnen etc.
- Verdeutlichen Sie den Bürokraten, dass es auch ihre Aufgabe ist, die Anliegen und Probleme anderer wahrzunehmen und zu helfen, gute Lösungen zu finden. Regeltreue allein reicht nicht. Es wäre hilfreich, wenn sie ihre Nähe-Qualitäten verbessern.

- Ermöglichen Sie einem Bürokraten die Erfahrung, dass eine Entwicklung in Richtung Wechsel, also hin zu mehr Flexibilität, nicht gleich ins Chaos führt: Besprechen Sie mit ihm Fälle, in denen Sie eine Ausnahme befürworten, und führen Sie nach dem Abschluss ein Gespräch zur Nachbereitung mit ihm. Auf diese Weise lernt er, dass nicht jede Regel in jedem Fall hundertprozentig angewandt werden muss. Er erfährt in Kooperation mit Ihnen, wann Flexibilität und Spielräume möglich und nötig sind.
- Erarbeiten Sie mit ihm, wo Spielräume sind und wo seine strenge Haltung angemessen ist.
- Oft ist ein unsicherer Mensch besonders streng. Er hat Angst, die Verantwortung zu übernehmen, wenn eine Regel flexibel ausgelegt wird. Ermutigen Sie ihn, Verantwortung zu übernehmen, indem er vorhandene Spielräume nutzt, und sichern Sie ihm zu, dass Sie hinter ihm stehen, auch dann, wenn ein Fehler passieren sollte.

Die Ängstliche: Ob ich das wohl kann?

Ängstliche und selbstzweifelnde Personen haben nicht immer einen sachlichen Grund für ihre Angst, wie etwa den, dass sie etwas wirklich nicht können. Bei vielen ist es eine grundsätzliche Haltung, der Welt mit Selbstzweifeln und Minderwertigkeitsgefühlen zu begegnen. Sie haben Angst, Fehler zu machen, Angst, zu versagen, nicht gut genug zu sein, Angst, bei jemandem anzuecken, Angst, öffentlich zu präsentieren, auch wenn sie fachlich vielleicht deutlich besser als weniger ängstliche Kollegen sind. Auf der Dauer-Wechsel-Achse sind

diese Personen eher weiter oben platziert, bei Big Five weisen sie hohe Werte bei Neurotizismus im Bereich „Ängstlichkeit, soziale Befangenheit, Verletzlichkeit“ auf und sind eher introvertiert.

Mögliche Problematik im Job

Die Ängstlichen erleben viele für andere normale Situationen als Stress. Diese Dauerbelastung macht sie tatsächlich fehleranfälliger. Ihre Unsicherheit wird auch von anderen wahrgenommen und gegebenenfalls ausgenutzt. Sie verkaufen ihre eigene Arbeit unter Wert und scheuen sich, in Diskussionen ihr Wissen und ihre Ideen einzubringen, was zu einem Qualitätsverlust für die ganze Gruppe führt. Ihre Ängste münden häufig darin, dass sie sich sehr gut vorbereiten und besonders genau arbeiten. Trotzdem hemmen sie ihre persönliche und fachliche Entwicklung, weil sie vor Herausforderungen zurückschrecken und oft unter ihren Möglichkeiten bleiben.

Hinweise für Führungskräfte

- Beruht die Angst auf mangelnder Kompetenz, hilft eine systematische Fortbildung oder Einarbeitung mit engmaschiger, wohlwollender Betreuung. Sind sie sich ihrer Sache sicher, lässt die Angst nach und die Stresssymptome verschwinden.
- Ist eine grundlegende Veranlagung zu Selbstzweifeln und Ängsten die Ursache, ist ein längerer Coaching-Prozess im Rahmen der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung angesagt. Die Betroffenen sollten deutlich spüren, dass sie von

ihren Vorgesetzten als kompetent wahrgenommen und geschätzt werden.

- Muten Sie ihnen Aufgaben zu, die sie bewältigen können, und erhöhen Sie langsam den Schwierigkeitsgrad.
- Stehen Sie als Ansprechpartner für Probleme bereitwillig zur Verfügung. Hüten Sie sich aber davor, diesen Mitarbeitern sofort zu helfen und Entscheidungen für sie zu übernehmen. Kommen sie mit einer Frage zu Ihnen, entgegnen Sie zunächst: „Was schlagen Sie vor?“ Oft passt ihr Vorschlag und Sie können einfach sagen: „Ja, wir machen das genau so, wie Sie es vorgeschlagen haben“.
- Bestärken Sie das Selbstbewusstsein der Person durch regelmäßiges Feedback und ermuntern Sie sie, persönlichkeitsstärkende Seminare zu nutzen.
- Suchen Sie in Sitzungen Methoden, bei denen alle zu Wort kommen, auch die Introvertierten, z.B. durch Blitzlicht, Kartenabfrage (dazu mehr im Kapitel „Meetings moderieren“).
- Geben Sie ihnen die Möglichkeit, sich in der Rolle der Überlegenen zu erleben, indem sie andere anleiten und einführen.
- Sorgen Sie für eine Teamatmosphäre, die auf Respekt und Toleranz beruht. In zerstrittenen, intriganten Teams werden solche Mitarbeiter krank und bleiben leistungsmäßig weit unter ihren Möglichkeiten.

Der Pragmatische: Hauptsache, das Ergebnis stimmt

Machertypen planen nicht wochenlang, sondern wollen Ergebnisse sehen. Dafür sind sie auch bereit, mal ein paar Tage hintereinander wirklich Gas zu geben, um eine Sache zu Ende zu bringen. Sie geben nicht auf halber Strecke auf, sondern liefern immer. Auf der Nähe-Distanz-Achse befinden sie sich eher rechts, bei den Big Five haben sie hohe Werte in der Dimension „Gewissenhaftigkeit“ im Bereich „Kompetenz, Leistungsstreben, Selbstdisziplin“.

Mögliche Problematik im Job

Der Pragmatismus führt manchmal dazu, dass diese Mitarbeiter wenig Geduld in der Konzeptions- und Planungsphase aufbringen und die möglichen Varianten im Vorfeld nicht prüfen. Sie greifen dann auf konventionelle, wenig originelle Lösungen zurück. Sie verkünsteln sich nicht. Nicht immer ist das pragmatische Vorgehen jedoch das erfolgversprechendste. Beispielsweise sind die Produkte der Firma Apple u.a. deshalb im Vergleich zur Konkurrenz so erfolgreich, weil sie auch ausgesprochene ästhetische Qualitäten und originelle neue Funktionen mit sich brachten und immer wieder bringen. Ein Pragmatiker denkt in der Regel nicht so visionär und käme gar nicht auf die Idee, etwas grundlegend Neues zu entwickeln. Aber Pragmatiker können sehr hilfreich dabei sein, funktionale Umsetzungslösungen für eine neue Idee zu entwickeln.

Hinweise für Führungskräfte

- Es ist für Vorgesetzte immer wunderbar, mindestens eine Pragmatikerin im Team zu haben. Deren Unlust, Vorschläge zu optimieren oder neue Ideen zu entwickeln, können Sie durch kreativere Kräfte im Team ausgleichen.
- Ermuntern Sie sie dazu, die Geduld aufzubringen, sich mit den kreativen Geistern auseinanderzusetzen und Kompromisse zu schließen.
- Manchmal haben Pragmatiker die Neigung, etwas herablassend auf die anderen zu schauen, die ihnen zu viel „spinnen“, zu „umständlich“ sind oder zu viel „labern“. Sie sollten darauf hinarbeiten, dass sie genügend Toleranz entwickeln und auch die Stärken der anderen sehen.
- An positivem Feedback für ihre verlässliche Arbeit sollten Sie nicht sparen, auch wenn Pragmatiker vielleicht nicht zeigen, dass sie darauf Wert legen.

Die Kreative: Es gibt für alles viele tolle Lösungen!

Kreative leben auf, wenn es darum geht, neue Wege zu entwickeln. Dabei kann Kreativität in vielen Bereichen zum Tragen kommen: in der technischen Entwicklung, der Konzeption, der visuellen oder sprachlichen Gestaltung, aber auch in strategischen Fragen. Ohne Kreative gäbe es keine Innovation, in keinem Bereich. Dass manche Kreative dabei auch mal ein bisschen „spinnert“ wirken, sollte zu verkraften sein. Um Neues zu entwickeln, braucht man immer auch den Mut,

Dinge vorzubringen, die andere (noch) nicht verstehen und erst einmal abwehren. Auch wenn nicht jede Idee ein Erfolg wird, so ist das Kreative doch ein Motor für alle Unternehmungen. Auf der Dauer-Wechsel-Achse befinden sich Kreative weiter unten, der Big-Five-Wert „Offenheit für Neues“ ist sehr hoch, auch andere Werte können extrem ausfallen, z.B. extrem extravertiert oder extrem wenig ordnungsliebend oder umgekehrt sehr ordnungsliebend.

Mögliche Problematik im Job

Manche Kreative sind so sehr mit ihren Ideen beschäftigt, dass sie die Realität und die Notwendigkeit zur Umsetzung völlig aus den Augen verlieren. Ein netter Pragmatiker an ihrer Seite kann da hilfreich sein. Oft brauchen sie bestimmte atmosphärische Bedingungen, um gut zu arbeiten. Ideen lassen sich nicht auf Kommando produzieren. Gestatten Sie ihnen diese Sonderbehandlung, kommt es oft zu Neid bei den Kollegen.

Hinweise für Führungskräfte

- Kreative sind oft keine genormten Persönlichkeiten. Sie wirken häufig charakterlich einseitig und speziell. Trotzdem sollten Sie als Führungskraft unterstützend darauf hinwirken, dass sie sich im Team angenommen und aufgehoben fühlen.
- Sind die Kreativen Wechsel-Typen mit Tendenz zur Nähe (links unten im Riemann-Thomann-Kreuz), sind sie selbst in der Lage, andere für ihre Ideen zu begeistern und für ihre

Vorstellungen zu gewinnen. Sind sie eher auf der Distanzseite oder introvertiertere Typen, werden Vorgesetzte als Unterstützer und – wenn sie sensibel sind – auch als Beschützer gebraucht.

- Damit Kreative in einem Team eine Chance haben, ist ein Klima der Toleranz und Akzeptanz der verschiedenen Persönlichkeiten wesentlich.
- Seien Sie in Bezug auf Toleranz Rollenvorbild für die anderen Teammitglieder. An Ihnen können sie sehen, wie man mit Persönlichkeiten mit bestimmten Eigenheiten umgeht.
- Leiten Sie Teamsitzungen so, dass sich die unterschiedlichen Persönlichkeiten mit ihren Besonderheiten gleichermaßen einbringen können und ernst genommen fühlen.
- Je nachdem, um welche Aufgaben es geht, brauchen Kreative mehr Zugeständnisse und Freiräume, was ihre Arbeitsbedingungen oder die zeitliche Verfügbarkeit angeht. Wenn Sie beispielsweise einen Programmierer dazu verdonnern, jeden Morgen um 8 Uhr im Büro zu erscheinen, er aber vor 12 Uhr keinen klaren Gedanken fassen kann, ist das der Sache nicht dienlich. Hier geht es darum, die Umgebung so zu gestalten, dass Kreative ihre Leistung bringen können.

Die Perfektionistin: Alles muss hundertprozentig sein. Immer!

An sich ist gegen Perfektionismus nichts zu sagen. Doch meist scheitert er an der Realität. In vielen Unternehmen arbeitet

man unter Zeitdruck, und es ist schlicht unmöglich, alles perfekt zu machen. Die Realität erfordert Abstriche. Die Perfektionisten befinden sich auf der Dauer-Wechsel-Achse weit oben. In der Big-Five-Dimension „Gewissenhaftigkeit“ haben sie hohe Werte und haben manchmal auch erhöhte Neurotizismuswerte im Bereich „Ängstlichkeit, soziale Befangenheit, Verletzlichkeit“.

Mögliche Problematik im Job

Perfektionisten können nicht nachlassen, bis sie 100 % erreicht haben, auch wenn es viel länger dauert und auch wenn 80 % in der Situation eigentlich völlig ausreichend wären. Sie geraten häufiger in Terminschwierigkeiten, machen Überstunden, erschöpfen sich. Bei öffentlichen Auftritten hemmt Perfektionismus, weil er mit erhöhter Anspannung und Versagensangst verbunden ist. Wenn Perfektionisten ständig unter Zeitdruck arbeiten müssen, führt dies über kurz oder lang zu Überforderung, Unzufriedenheit oder gar Krankheit. Ein großes Konfliktpotenzial gibt es mit Kollegen, die den Ansprüchen an Ordnung und Exaktheit nicht genügen.

Hinweise für Führungskräfte

- Arbeiten Sie darauf hin, dass Perfektionisten unterscheiden lernen, wann hundertprozentige Aufgabenerfüllung angesagt ist und wann sie sich mit weniger zufrieden geben müssen. Gerade für Menschen, die in Gefahr sind, durch Überforderung zu erkranken, ist dies ein wichtiger Lernschritt.