

Alexander Ockl

Das Spiel

Brennpunkt Geschäftsprozesse - IT und Betrieb
in einer Mannschaft

Geschichten
und
Hintergründe

„Jeder kann sagen, was ich will.“
(Otto Rehhagel)



Kapitel 3

Der dominante Chef – wenn Details nicht interessieren

Hätte Manfred Alfa die Reaktionen seines Chefs vorhersehen können? Musste Grossmann auf die missglückte Präsentation der IT so reagieren („Ich habe dann aufgegeben, einfach abgewunken und gesagt: Wie ihr es macht, ist mir egal!“)? Wäre die Reaktion von Grossmann anders gewesen, wenn die IT Neuerungen verständlicher und detaillierter erklärt hätte?

Wieso überfordern Experten oder Führungskräfte aus dem unteren Management immer wieder ihre Chefs mit unzähligen Details? Ist es wirklich nur ein Zeitmangel der Chefs? Was wäre, wenn jeder Chef unbegrenzt Zeit hätte?

Die Fragen machen eines deutlich: Wenn wir uns fragen, „wie verhält sich ein Mensch?“ oder „wie gehe ich mit ihm besser um?“, handelt es sich um:

1. zwischenmenschliches Verhalten
2. Kommunikation
3. die damit verbundenen Probleme

Dazu fehlt uns ein fundierter Ansatz oder ein Werkzeug, mit dem wir das menschliche Verhalten erklären, analysieren und strukturieren können: Persönlichkeitsmodelle erklären und systematisieren das menschliche Verhalten. Die oft im negativen Sinne genannte „Profilierung“ ist nicht neu. Schon Hippokrates hat sich 460–377 vor Christus mit der Persönlichkeitsforschung beschäftigt.

Es würde den Rahmen des Buches sprengen, alle Modelle und Ansätze vorzustellen, zu vergleichen und zu erklären. Deshalb

1. führt Sie der nächste Abschnitt in die Welt der Persönlichkeitsmodelle ein,
2. stellt Ihnen das Buch den „Marktführer“ – das persolog®-Persönlichkeitsmodell – vor.

Ebenfalls ist nicht das Ziel, Ihnen das Modell bis ins letzte Detail zu erklären. Dazu gibt es bereits gute Bücher, die Sie in der Literaturliste finden können.

Ziel ist es, ein Hilfsmittel zu haben, mit dem wir im weiteren Verlauf das konkrete Verhalten bzw. die Probleme fundiert analysieren und erklären können. Deswegen stellt das Buch neben der Einführung nur das vor, was wir konkret benötigen.

Menschliches Verhalten erklärt – Persönlichkeitsmodelle

Persönlichkeitsmodelle erklären und systematisieren menschliches Verhalten. Wie bereits erwähnt, gibt es inzwischen viele Ansätze. Dabei bestimmt ein Persönlichkeitsmodell Charakter- bzw. Verhaltenseigenschaften einer Person.

Das klingt zunächst ziemlich trocken und langweilig. Ich wette allerdings, dass Sie diese Modelle bestimmt aus Ihrer Freizeit kennen! Sicher haben Sie schon einmal in bunten Illustrierten Fragen zu Ihrer Person beantwortet. Dabei müssen Sie sich zwischen verschiedenen vorgegebenen Antworten entscheiden. Am Ende ermitteln Sie anhand einer Tabelle eine Punktzahl. Je nachdem, wie viele Punkte Sie erreicht haben, sind Sie z. B. eher der schüchterne Typ. Dann gibt Ihnen die Zeitschrift Ratschläge, wie Sie als schüchterner Typ z. B. besser neue Freunde kennenlernen können.

Ein anderes Beispiel sind Tests in sogenannten „Assessment-Center“. Hier versuchen große Konzerne, aus einer großen Bewerberzahl den geeigneten Kandidaten zu finden. Der größte Irrtum ist dabei allerdings, dass bei den Tests die Leistung entscheidet. Die Übungen und Aufgaben haben bei richtiger Verwendung einen anderen Zweck:

1. Aus den Testergebnissen erstellen die „Personalier“ über Sie ein Verhaltens- bzw. Charakterprofil.

2. Die „Personaler“ vergleichen dann Ihre Eigenschaften mit dem Idealprofil der ausgeschriebenen Stelle. So hat die Personalabteilung eine sachliche Bewertungsgrundlage.

Verhaltensmodelle eignen sich nicht nur für die optimale Besetzung ausgeschriebener Stellen. Sie helfen Ihnen:

- Ihre persönlichen Stärken und möglichen Schwächen zu erkennen
- das Verhalten und die Möglichkeiten anderer wahrzunehmen und besser zu verstehen
- Ihr Handeln Ihrem Gegenüber besser anzupassen
- Mitarbeiter gezielter einzusetzen und zu fördern
- die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und anderen Persönlichkeiten zu verbessern
- mögliche Konflikte (Konfliktpotenzial) besser zu erkennen und ggf. zu vermeiden
- entstandene Konflikte besser zu verstehen und gezielter aufzulösen

Sie werden jetzt vielleicht sagen: Ich bin ein guter Menschenkenner! Ich kann mein Gegenüber gut einschätzen. Keine Angst – Sie werden Ihr gutes Bauchgefühl weiterhin benötigen. Persönlichkeitsmodelle helfen Ihnen nur, die Einschätzung zu strukturieren und zu systematisieren. Durch die Beantwortung von Fragen muss die „Zielperson“ immer noch eingeschätzt werden. Entweder macht das die Zielperson selbst („Selbsttest“), dann überprüfen und hinterfragen Sie ggf. die Antworten. Oder Sie schätzen die Zielperson selbst ein („Fremdprofilierung“). Eine gewisse Subjektivität bleibt also immer bestehen. Hier liegen auch die Grenzen der Persönlichkeitsmodelle.

Eine Tatsache ist jedoch zu beachten: Es gibt keine bessere oder schlechtere Charaktereigenschaft. Besser oder schlechter wird ein Verhaltensmerkmal erst, wenn die Person in eine Umgebung gerät, in der diese Eigenschaft für sie positiv oder negativ ist. Hier kommt es dann z. B. zu Konflikten.

Ein Beispiel: Was ist Ihre beste Eigenschaft? Nehmen wir an, eine Ihrer herausragenden Eigenschaften ist es, willensstark zu sein. Das ist sehr positiv, wenn Sie z. B. Veränderungen gegen Widerstände in kürzester Zeit durchsetzen müssen. Willensstärke zeichnet Sie bei der Umsetzung von Zielen aus, wenn ihre Kollegen unentschlossen sind bzw. immer wieder vom Kurs abweichen wollen.

Stellen Sie sich dagegen vor, Ihnen wird ein Ziel vorgegeben. Dieses Ziel widerstrebt Ihnen. Sie sind überzeugt, es ist falsch. Sie müssen sich diesem Ziel unterordnen. Ihre Willensstärke kann in diesem „Umfeld“ zu Ihrer Achillesferse werden. Sie könnten als „stur“ bezeichnet werden. Wenn dem so ist und Ihnen das bewusst ist, können Sie daraus Schlüsse ziehen. In einem straff geführten Konzern müssten Sie sich wahrscheinlich häufig fremdem Willen beugen. Das könnte sehr frustrierend für Sie sein. Sie könnten

sich häufiger in einem Konflikt wieder finden. In kleineren Unternehmen wird meistens mehr Eigenständigkeit gefordert. Hier könnten Sie mit Ihrer Willensstärke ggf. ein optimales Umfeld für sich finden.

Damit wird deutlich: „Viele Wege führen nach Rom.“ Um eine Aufgabe zu erledigen oder ein Ziel zu erreichen, arbeiten Sie vielleicht am liebsten eigenständig und „ziehen das Ding durch“. Sie möchten ungern auf andere angewiesen sein. Wenn Sie zu einem anderen „Schlag Mensch“ gehören, suchen Sie vielleicht lieber Gleichgesinnte und erreichen das Ziel gemeinsam.

Beide Vorgehen können gut oder schlecht sein. Es hängt ganz vom Umfeld ab!

Felix Magath – der Mann für gewisse Aufgaben

Was ist an Felix Magath so besonders? Wie kommt es, dass ihm Zeitungen wie das Managermagazin („Man braucht Macht“) oder Die Zeit („Quälix war gestern“) spezielle Artikel widmen? Warum zieht die Presse Felix Magath für wirtschaftliche Vergleiche heran? Warum beschäftigen wir uns an dieser Stelle mit ihm?

Am Erfolg alleine kann es nicht liegen. Gut – er hat mit dem FC Bayern München mehrfach das Double geholt. Da waren seine Vorgänger aber erfolgreicher, z. B. Ottmar Hitzfeld. Seine Aufbauarbeit beim VfB Stuttgart? Das haben andere z. B. Ralf Rangnick auch geschafft. Sein Erfolg mit dem VfL Wolfsburg? Auch da gab es schon Spektakuläreres, z. B. die Meisterschaft des FC Kaiserslautern in den Neunzigern direkt nach Wiederaufstieg.

Es hängt mit seiner Person zusammen. Felix Magath ist eine markante Persönlichkeit und polarisiert. Während andere Vereine ihr Management erweitern und die Kompetenzen verteilen, setzt er auf alleinige Macht. Magath will alle Fäden in der Hand halten. Magath formuliert ganz klare Ziele. Er hat eine unglaubliche Willensstärke und will unbedingt siegen. Dem und seiner Person hat sich alles unterzuordnen. Einmal hat er seinen Spielern gezeigt, was Willensstärke bewegen kann. Ohne spezielles Training ist



Abbildung 3.1: Erfolgreich verändern – Krisen meistern: der „Change Manager“ Felix Magath

er den Hansaplast Marathon gelaufen. Wer sich beim Laufen auskennt, weiß, wie hart (und unvernünftig) so ein Wettkampf ohne Training ist.

Glaut man den Interviews und seinem Auftreten, besitzt Magath typisch dominante Eigenschaften. Als dominanter Mensch kann er seine Fähigkeiten bzw. Stärken nur ausspielen, wenn er alle Fäden in der Hand hält. Er weiß genau, dass er als Trainer sowieso für den Erfolg geradestehen muss – ob mit oder ohne Kompetenzen. Das hat er erkannt. Im Laufe der Zeit hat er ebenfalls erkannt, welches Umfeld er benötigt, um erfolgreich zu sein.

Beim FC Bayern München hatte er seine Probleme, weil er hier die Kompetenzen mit Leuten wie Rummenigge, Hoeneß und Beckenbauer teilen musste. Der VfL Wolfsburg hatte das notwendige Geld für den Erfolg. Dem Klub fehlte aber der Name, sodass weder renommierte Spieler noch Trainer zu diesem Klub kommen wollten. Die Situation hat Magath genutzt und konnte seine Forderungen durchsetzen. Auf der anderen Seite hatte er den Vorteil, dass er mit Professor Winterkorn auf einen erfahrenen Wirtschaftsboss in der Führung traf. Der kannte aus seinem Volkswagenkonzern die Schwierigkeiten bei großen Veränderungen. In der Wirtschaft wird für so ein Vorhaben typischerweise ein „Change Manager“ eingesetzt, der als Person nicht zum Unternehmen gehört. Er ist damit freier und nicht in persönliche bzw. betriebliche Beziehungen verstrickt. Mit einem klaren Ziel ausgestattet, verändert der „Change Manager“ das Unternehmen auch gegen Widerstände und Konflikte. Nach der erfolgreichen Veränderung verlässt er das Unternehmen. Ähnliches hat Felix Magath beim VfL Wolfsburg erreicht. Deshalb ist er nach dem Meistertitel zurückgetreten.

Eine Besetzung durch eine „externe Person“ hat einen weiteren Vorzug für ein Unternehmen. Als möglicherweise „verbrannte Person“ nimmt er gegebenenfalls Konflikte mit, sodass er ein neues, verändertes Unternehmen ohne Altlasten hinterlässt.

Beim FC Schalke 04 soll Magath ebenfalls den Verein verändern. Hier ist interessant, dass die Vereinsführung um Tönnies erkannt hat, dass sie das Umfeld verändern muss. An diesem Umfeld sind vorher schon viele Trainer gescheitert. Das Schalker Management weiß, dass sie einen „Change Manager“ brauchen – einen wie Felix Magath.

Mit seiner Erfolgsgeschichte ist es nicht überraschend, dass Magath sich die notwendigen Kompetenzen sichern konnte (Vorstandsmitglied). Er hat sich im positiven Sinne „so profiliert“, dass man weiß, dass er nur dann solch eine Aufgabe übernimmt, wenn er das Umfeld bestimmen bzw. entsprechend gestalten kann. Interessant ist eine Aussage von ihm in einem Interview: „Wolfsburg hatte Geld. Da habe ich den Verein umgebaut und die Meisterschaft geholt. Jetzt will ich zeigen, dass es auch mit wenig Geld geht.“

Werfen wir einen Blick auf die Wirtschaft. Die Unternehmen müssen sich momentan stark verändern. Finanzkrise – Globalisierung – Konkurrenz aus China. In der IT

sieht es ähnlich aus: Kostensenkungen – Dienstleistungskonzepte – Fokussierung auf die Geschäftsprozesse bzw. Kennzahlen. Das ist genau das, was Grottemann angekündigt hat. Speziell Konzerne sind schwerfällig. Veränderungen sind schwer und langsam. Felix Magath hat es beim VFL Wolfsburg gezeigt, wie es geht. Einfach, schnell und unkompliziert. Genau das, was jetzt alle Beteiligten von Jürgen Soar und dem FC Lüdenscheid erwarten.

Magaths Engagement beim VFL Wolfsburg und die Nähe zum Konzern haben Vergleiche praktisch „angezogen“. Dieses und andere Bücher zeigen, dass Fußball und Wirtschaft und damit auch das Phänomen „Felix Magath“ durchaus vergleichbar sind. Die Vergleiche sind deshalb so beliebt, weil Fußball Volkssport ist. Jeder ist Bundestrainer und kennt die Details. Der Fußball ist greifbarer. Deshalb sind Zusammenhänge leichter zu verstehen.

Das persolog[®]-Persönlichkeitsmodell

Das persolog[®]-Persönlichkeitsmodell geht ursprünglich auf Prof. John G. Geier zurück. Er erforschte ein Verhaltensmodell mit den dominanten, initiativen, stetigen und gewissenhaften Verhaltensdimensionen. Als Forschungsauftrag der Universität von Minnesota entwickelte er das Modell als Instrument für die Personalentwicklung der medizinischen Fakultät. Danach entwickelte und erforschte er das Modell fortlaufend weiter. Seit 1990 vertreibt Friedbert Gay das Modell in Deutschland. 2008 wurde es wegen besonders in China anzutreffenden, teils veralteten bzw. gefälschten Produkten in das persolog[®]-Persönlichkeitsmodell umbenannt.

Das Modell unterscheidet vier grundlegende Verhaltensstile: den dominanten, initiativen, stetigen und gewissenhaften Stil.

Rund um dieses Modell bietet die gleichnamige Firma Dienstleistungen und Werkzeuge an. Trainer und Coaches können sich bei der Firma persolog[®] weiterbilden und offiziell zertifizieren lassen. In Unternehmen ist das persolog[®]-Persönlichkeitsmodell heute sehr erfolgreich. Nach eigenen Angaben ist es seit 1958 40 Millionen Mal eingesetzt worden, 600000 Mal davon in Deutschland. Die Referenzliste liest sich wie das „Who is who“ der Wirtschaft. Zu den 12.000 Unternehmen gehören u.a. Daimler Benz, EnBW, American Express, die Allianz, die Dresdner Bank, Microsoft, die Deutsche Telekom, Vodafone, die Deutsche Post, Novartis, Coca Cola, Mac Donalds u. v. m.

Damit ist das persolog[®]-Persönlichkeitsmodell eines der am weitesten verbreiteten Persönlichkeitsmodelle.

Persolog® – Umfeld wahrnehmen + Reaktion auf vier Arten

Der Mensch ist Teil seiner Umwelt. Wir nehmen die Umgebung wahr und reagieren auf sie. Dabei haben wir zwei Möglichkeiten, wie wir unsere Umwelt insbesondere in Stresssituationen empfinden:

1. Wir empfinden unsere Umgebung tendenziell anstrengend (stressig).
2. Wir empfinden unsere Umgebung grundsätzlich als angenehm (nicht stressig).

Dabei reagieren wir auf unser Umfeld entweder, indem wir:

1. aktiv handeln, um das Umfeld zu bestimmen,
2. eher zurückhaltend auf das Umfeld reagieren.

Daraus ergeben sich vier Kombinationsmöglichkeiten. Sie sind die vier grundlegenden Verhaltensweisen.

		Wie nehme ich mein Umfeld wahr?	
		anstrengend	angenehm
Wie reagiere ich auf mein Umfeld?	bestimmt	D ominant selbstbewusst, selbstsicher, entschlossen, energisch, mutig, stark, zielstrebig, durchsetzungsfähig, ergebnisorientiert, herausfordernd, bestimmend, wetteifernd, direkt, offen, ungeduldig, unruhig	I nitiativ inspirierend, beeinflussend, begeisternd, kontaktfreudig, beziehungsorientiert, gesellig, gesprächig, lebhaft, emotional, optimistisch, spontan
	zurückhaltend	G ewissenhaft gründlich, detailorientiert, akkurat, selbstdiszipliniert, sachlich, analytisch, präzise, logisch, kontaktarm, reserviert, diplomatisch, vorsichtig, zu selbstkritisch, zuhörend	S tetig stabil, ausgleichend, gutmütig, aufmerksam, rücksichtsvoll, hilfsbereit, unterstützend, entgegenkommend, geduldig, treu, loyal, teamfähig, kooperativ, harmoniebedürftig, konfliktscheu, bescheiden, bewahrend, pragmatisch, zuverlässig, freundlich

(c) persolog 2010

Abbildung 3.2: Die vier grundlegenden Verhaltensstile des persolog®-Persönlichkeitsmodells

„Bitte bis gestern und keine Details“ – der dominante Grossmann ...

Der dominante Mensch fürchtet sich am meisten davor, „bezwungen zu werden“ (Grundangst). Er definiert sich deswegen über das Erreichen seiner Ziele und sieht sich in ständigem Wettbewerb mit seinen „Herausforderern“. Der „Wettkampf“ ist für ihn anstrengend, aber positiv. Als zielstrebigem Minimalist will der Dominante seine Ziele so schnell wie möglich erreichen. Er analysiert schnell. Wesentliches erkennt er immer vor dem Hintergrund seiner Ziele. Die hat er ständig vor Augen.

Der dominante Typ ist ein „kritischer Macher“. Er stellt bestehende Zustände infrage. Probleme packt der Dominante geradewegs an. Weil er sein Ziel „so schnell wie möglich“ abhaken und damit „Erster“ sein möchte, ist er ungeduldig. Fragt man ihn, wann etwas (für sein Ziel) fertig sein soll, ist die typische Antwort: „Am besten gestern“. „Nein“ antwortet er, wenn eine Bitte nicht zu seinem persönlichen Ziel passt. Widerstände überwindet der dominante Mensch mit seiner Willenskraft, seiner Durchsetzungsfähigkeit in seiner energischen, selbstsicheren und entschlossenen Art. Deshalb dominiert er oft Gespräche. Dabei hört er häufig nicht zu und interessiert sich nicht für Belange, die nicht sein Ziel betreffen. Fällt ihm etwas Wichtiges ein, unterbricht er andere gerne.

Wenn er die Bedürfnisse seiner Mitstreiter nicht wahrnimmt, überfordert er sie leicht mit seinen Ansprüchen. Vor allem wenn diese seinem Tempo nicht gewachsen sind. Details interessieren ihn selten. Daher denkt er Dinge manchmal nicht zu Ende. Der Dominante unterschätzt Risiken und Aufwände. Häufig will er sie auch gar nicht hören oder nimmt sie nicht auf (wenn er nicht zuhört). Dadurch ist er häufiger planlos und unstrukturiert.

Wir haben uns eingangs die Frage gestellt, ob Manfred Alfa die Reaktion seines Chefs hätte vorhersehen können. Ja! Anhand einiger Indizien kann er sehen, dass Grossmann der typisch dominante Typ ist:

Dominante Eigenschaft	Daran kann Alfa Grossmann „erkennen“
Zielorientierung / Zielstrebigter Minimalist	<ul style="list-style-type: none"> ● Grossmann erwähnt wiederholt seine Zielvereinbarung ● Grossmann setzt im Gespräch alles in Relation zu seinen Zielen ● Grossmann sucht schnelle Lösungen zu seinen Zielen (Dispositionssystem, Personalkosten)
Ergebnisorientierter Wettkampftyp	<ul style="list-style-type: none"> ● Grossmann misst die IT nur an Ergebnissen ● Machtkampf mit Grotemann um Vorstandsposten ● Positive Herausforderung: Er kann und will sich an schwierigen Zielen beweisen
Selbstbewusstsein / Selbstsicherheit/Kritischer Macher	<ul style="list-style-type: none"> ● Grossmann stellt die vorgegebenen Ziele des Vorstands infrage ● Grossmann stellt die Kompetenz der IT infrage ● Grossmann stellt seine Fähigkeiten zu keiner Zeit infrage. Glaubt, dass er es besser kann.
Bestimmtheit, Entschlossenheit, Durchsetzungsfähigkeit und Willenskraft	<ul style="list-style-type: none"> ● Grossmann stellt zu keiner Zeit infrage, die Ziele nicht erreichen zu wollen ● sein „Abwinken“ bei der IT-Präsentation und Durchsetzung seiner Ziele durch klare Zielvorgaben, ohne den Hintergrund verstanden zu haben
Entscheidungsfreude	<ul style="list-style-type: none"> ● Schnelle Entscheidung bei der IT ohne Hintergrund (s.o.)
Mangelndes Interesse an detaillierten Ausführungen, die ihn aus seiner Sicht nicht betreffen	<ul style="list-style-type: none"> ● Entscheidung bei der IT, ohne den Hintergrund (die „Details“) verstanden zu haben (s.o.) ● Alfa muss sich ständig um die „hässlichen Details“ seines Chefs kümmern ● Grossmann interessiert sich nicht für „Alfas IT-Welt“ ● Grossmann hört Alfa nicht zu bzw. geht nicht auf Alfa ein, als dieser detailliert die IT-Projektierung erklärt
Dominierende Gesprächsführung	<ul style="list-style-type: none"> ● Grossmann unterbricht Alfa mehrfach ● Grossmann geht nur begrenzt auf Alfas Äußerungen ein („Monologcharakter“)
Ungeduld und Unruhe	<ul style="list-style-type: none"> ● Grossmanns Rauchverhalten und sein Aschenbecherproblem ● Grossmann steht mitten im Gespräch auf und wandert nervös auf und ab ● Grossmanns Gesprächstempo und seine Unterbrechungen Alfas

Immer wieder erzählt Grossmann Alfa von seiner Zielvereinbarung. „Knallhart“ hätte der Vorstand die Kennzahlen in die Zielvereinbarung geschrieben. Der Projekterfolg stehe in seiner Zielvereinbarung. Wenn er „nur nicht die blöde Zielvereinbarung hätte“. Ganz gleich, über was Alfa mit ihm diskutiert: Sein Chef bringt es in Relation zu seinen Zielen.

Und er will die Ziele so einfach und schnell wie möglich erreichen. Alfa könnte das daran erkennen, dass die IT das Dispositionssystem so gut, günstig und schnell wie möglich entwickeln soll (Grossmanns Ziele). Seine Kennzahlen will der Bereichsleiter ebenfalls schnellstens erreichen. Sofort überlegt er sich im Dialog mit Alfa eine Lösungsmöglichkeit. Und er glaubt sie mit der Senkung der Personalkosten gefunden zu haben.

Grossmann ist ein Wettkampftyp und will sich über Ergebnisse beweisen. Alfa erkennt selbst, dass sein Chef mit Dr. Grotemann um den frei werdenden Vorstandsposten wetteifert. Das Projekt sei von Grotemann über den Vorstand „geschickt über seinen Kopf hinweg eingefädelt worden“. Unter der Leitung von Grotemann hätte die IT „damit gerechnet, dass er an ihren Kosten sparen würde“. Um seine Ergebnisse zu erreichen (Wettbewerb!), seien ihm „durch die Zusatzkosten die Hände noch mehr gebunden“. Außerdem will Grossmann den Beitrag des IT-Projekts (nicht sein Baby) und den Beitrag seiner Maßnahmen getrennt voneinander sichtbar machen. Er will zeigen, dass seine Maßnahmen deutlich mehr bewirken als das IT-Projekt. Das Projekt wird schließlich mit seinem Kontrahenten, Dr. Grotemann, in Verbindung gebracht. Anstatt den „Kopf in den Sand zu stecken“, gibt sich der Bereichsleiter kämpferisch. Es sieht die Herausforderung zweckoptimistisch und will aus der Not eine Tugend machen.

Grossmann wirkt im Gespräch auf Alfa selbstsicher und selbstbewusst. Ein weiteres Anzeichen. Grossmann stellt die Kompetenz des Vorstands und der IT infrage. Er sieht das IT-Projekt als Fehlinvestition („Kostenfresser“), die Kennzahlen skeptisch („Wie soll das gehen?“) und das Vorstandsverhalten fehlerhaft (Einmischung). Seine Einstellung zur IT an vielen Stellen klar. Beispielsweise fragt er, wann jemals „ein Business Case Realität geworden ist“. Außerdem treibe die IT wieder einmal eine „neue Sau durchs Dorf“. Die IT sei immer noch auf der Suche nach dem „richtigen Ansatz, Software zu entwickeln“ und lasse den Kunden im Stich, wenn er „ein funktionierendes System brauche“. Seine Fähigkeiten stellt er im Gespräch nicht infrage. Im Gegenteil – er glaubt, er kann es besser. Als „kritischer Macher“ würde er es anders machen und keine „Kostenfresser“ initiieren. Besser wäre es, an den IT-Kosten statt an seinen Maßnahmen und den Personalkosten zu sparen.

Er hinterfragt in dem Gespräch zu keinem Zeitpunkt, ob seine Vorgesetzten vielleicht nicht doch im Recht sein könnten. Das größte Indiz für sein Selbstbewusstsein und seine Selbstsicherheit ist sein Auftreten bei der IT. Als er der IT-Präsentation nicht fol-

gen kann, macht er sich im Gespräch über die Begriffe wie „Cost Containment“ lustig. „PowerPoint Karaoke“ nennt er das. Der IT bietet er die Stirn und geht selbstbewusst und selbstsicher einfach über die Punkte hinweg. Er erzählt Alfa, er habe einfach „abgewunken“, und gibt der IT klare Ziele vor.

In diesem Moment kann Alfa Grossmanns entschlossenes, bestimmtes und willensstarkes Auftreten bzw. seine Durchsetzungsfähigkeit erkennen. Er will seine Ziele unbedingt erreichen. Auch zu keinem anderen Zeitpunkt lässt Grossmann im Gespräch Zweifel daran, dass er die Ziele nicht umsetzen will.

Grossmann beweist damit Alfa außerdem, dass er schnelle Entscheidungen treffen kann. Er steht vor dem Problem, dass er nicht versteht, was die IT will. Anstatt hin und her zu überlegen, trifft er spontan die Entscheidung, einfach die Ziele vorzugeben.

Für Alfa sollte außerdem klar sein, dass sich sein Chef nicht für Details interessiert. Neben der Situation bei der IT-Präsentation darf er sich immer um die „hässlichen Details“ seines Chefs kümmern. Grossmann sagt am Anfang selbst, dass er „Alfas IT-Welt nie verstehen wird“. Er interessiert sich nicht dafür und sieht sie auch nicht als wichtig an. Nur so ist zu erklären, dass er Alfa die Steuerung für das IT-Projekt abtritt, damit er sich um die „wichtigen“ Maßnahmen kümmern kann. Alfa darf dann in der Regel im Hintergrund die Wogen glätten, wenn sein Chef wieder etwas nicht berücksichtigt hat. Mangelndes Detailinteresse ist zwar auch eine initiative Eigenschaft (lernen wir im nächsten Abschnitt kennen). Sein Chef widmet sich aber lieber seinem Blackberry, als Alfa ihm die IT-Projektierung im Detail erklären will. Grossmann nimmt Alfas Worte gar nicht auf. Das scheint öfter der Fall zu sein, da er aufgehört hat, sich darüber „mächtig“ zu ärgern.

Ein weiteres Anzeichen sollte für Alfa sein, dass Grossmann das Gespräch dominiert. Sein Kollege unterbricht ihn mehrfach. Er geht dabei nur sehr begrenzt auf Äußerungen Alfas ein. Das Gespräch hat eher Monologcharakter. Alfa hat lediglich die Möglichkeit, durch Fragen ein paar Details aus seinem Chef „herauszukitzeln“. Versucht er sich einzubringen, wird er entweder unterbrochen, oder sein Chef hört nicht zu.

		Wie nehme ich mein Umfeld wahr?	
		anstrengend	angenehm
Wie reagiere ich auf mein Umfeld?	bestimmt	<p>Dominante Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> • kann schnelle Entscheidungen treffen • liefert schnelle Ergebnisse • packt Probleme direkt an • sieht schwierige Situationen als positive Herausforderung • gestaltet und kontrolliert das Umfeld • verändert gegen Widerstände 	<p>Initiative Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> • schafft Ergebnisse durch Überzeugung und Begeisterung • knüpft Kontakte • bildet und arbeitet gerne Gruppen • schafft motivierende Atmosphäre
	zurückhaltend	<p>Gewissenhafte Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> • arbeitet präzise, genau und sorgfältig • ist diplomatisch und sachlich • liefert qualitativ hochwertige Ergebnisse • konzentriert sich auf Details • ist kritisch und entscheidet analytisch, nach Auswertung aller Fakten • ist sehr diszipliniert 	<p>Stetige Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> • ist verlässlich kooperativ und berechenbar • schafft Ergebnisse gerne mit anderen in akzeptierten Arbeitsabläufen • konzentriert sich auf die Aufgabe • ist ein guter Planer • vermittelt, beruhigt aufgeregte Leute

(c) persolog 2010

Abbildung 3.3: Dominante, initiative, stetige und gewissenhafte Stärken ...

Grossmann unterbricht Alfa häufig, wenn er etwas Wichtiges mitteilen will. Er will es schnell mitteilen. Das Gesprächstempo zeigt seinem Kollegen, wie ungeduldig er ist. Grossmanns Unruhe kann Alfa auch an anderen „Kleinigkeiten“ erkennen. Grossmann steht z. B. mitten im Gespräch auf und wandert nervös auf und ab. Seine Zigaretten raucht er schnell hintereinander. Dabei hat er außerdem sein Aschenbecherproblem, das in seiner Hektik ekelhaft in einer Kaffeetasse endet.

Kommen wir zurück zu unseren Fragen, die wir uns am Anfang des Kapitels gestellt haben: Hätte Manfred Alfa die Reaktionen seines Chefs vorhersehen können?

Ja – wir haben gesehen, dass Grossmanns Verhalten eine Frage des Charakters ist. Er ist eine dominante Persönlichkeit mit den typischen Verhaltensmustern (bestimmt, trifft schnelle Entscheidungen, hört schlecht zu ...).

Wäre die Reaktion von Grossmann anders gewesen, wenn die IT Neuerungen verständlicher und detaillierter erklärt hätte?

Nein – es hätte vermutlich nichts bewirkt. Als dominanter Typ interessiert sich Grossmann nicht für ausschweifende Erklärungen. Vielleicht hätte er sich in diesem Moment seinem Blackberry gewidmet (ähnlich wie bei Alfas Ausführungen).

Weiter haben wir uns gefragt:

- Wieso überfordern Experten oder Führungskräfte aus dem unteren Management immer wieder ihre Chefs mit unzähligen Details, und
- ist es wirklich nur ein Zeitmangel der Chefs?
- Was wäre, wenn jeder Chef unbegrenzt Zeit hätte?

Je größer die Verantwortung, desto mehr geht es um Einfluss und Macht. Hier setzen sich mehrheitlich aktiv handelnde Persönlichkeiten durch bzw. wollen sich auch durchsetzen. Das sind in unserem Fall dominante und initiative Persönlichkeiten. Beide interessieren sich nicht für Details.

		Wie nehme ich mein Umfeld wahr?	
		anstrengend	angenehm
Wie reagiere ich auf mein Umfeld?	bestimmt	D ominante Schwächen <ul style="list-style-type: none"> • nimmt sich zu viel auf einmal vor • verursacht Teamkonflikte • vernachlässigt Details • ignoriert Risiken und Warnungen • übertreibt Kontrolle • hört nicht zu • geht nicht auf Bedürfnisse anderer ein • stellt zu hohe Anforderungen an andere 	I nitiative Schwächen <ul style="list-style-type: none"> • verzettelt sich, bringt Dinge nicht zu Ende • trifft subjektive Entscheidungen • redet zu viel, ist zu impulsiv • schätzt Ergebnisse zu optimistisch ein • nimmt sich zu viel auf einmal vor • ist undiszipliniert • hat unbegründete Angst vor Ablehnung
	zurückhaltend	G ewissenhafte Schwächen <ul style="list-style-type: none"> • verzettelt sich in Einzelheiten und Details • kann nicht loslassen bzw. delegieren • denkt zu vorsichtig, pessimistisch und hält zu sehr an Vorschriften fest • ist empfindsam bei persönlicher Kritik • hat Angst vor Fehlern 	S tetige Schwächen <ul style="list-style-type: none"> • hat Angst vor Veränderungen • ist zu nachsichtig und tolerant • unentschlossen und passiv • schiebt Dinge vor sich her • stellt Wünsche zu sehr zurück • weicht Konfrontationen aus • kann sich nicht selbst verkaufen • braucht starken Zuspruch und Anerkennung

(c) persolog 2010

Abbildung 3.4: Mögliche Schwächen bei dominantem, initiativem, stetigem oder gewissenhaftem Verhalten

Damit ist es also keine Frage der Zeit. Selbst wenn Grossmann unbegrenzt Zeit hätte, würde er sich nicht für die Details interessieren. Den Zeitdruck erzeugt Alfas Chef als dominanter Typ zum großen Teil selbst. Dominante Chefs nehmen sich zu viel vor. Sie unterschätzen gerne den Aufwand wegen mangelnder Sorgfalt bzw. fehlendem Interesse für Details.

Um die Frage zu beantworten, warum speziell Experten oder Führungskräfte aus dem unteren Management immer wieder ihre Chefs mit unzähligen Details überfordern, müssen wir die drei anderen Grundtypen des persolog®-Persönlichkeitsmodells betrachten:

Der initiative Alfa überzeugt und begeistert ...

Manfred Alfa ist ganz anders als Ulrich Grossmann. Als initiativer Mensch versucht auch Alfa aktiv zu handeln, um sein Umfeld zu bestimmen. Im Gegensatz zum dominanten Grossmann will er es aber beeinflussen und nicht kontrollieren. Initiativen Menschen wie Alfa behagt es nicht, Leute zu etwas zu zwingen. Hartnäckig wollen sie andere Mitstreiter überzeugen und Allianzen schmieden. Sie sollen sich dabei für die Ziele des Initiativen begeistern und arbeiten dann aus freien Stücken für seine Ziele. Der initiative Mensch knüpft dazu in seiner positiven Art gerne Kontakte. Das kann er nur, weil er den Umgang mit Menschen liebt. Er will sie verstehen und kann sich hervorragend an sie anpassen. Erinnern wir uns an das Gespräch. Anhand des Dialoges und des Verhaltens ist Alfas Persönlichkeit sicherlich nicht eindeutig zu erkennen. Eines wird allerdings offensichtlich. Er versucht, das Verhalten seines Chefs zu verstehen. Schließlich sieht er, dass es seinem Kollegen um den Kampf mit Grotemann geht. Grossmann wäre das als dominantem Menschen möglicherweise nicht aufgefallen. Was würde dieser antworten, wenn man ihn fragt: „Wie hat Alfa Ihre Äußerungen aufgenommen? Was hat er möglicherweise dabei empfunden?“ Vermutlich würde er entweder ausweichend entgegnen. Dann hat er nicht zugehört. Oder er antwortet nur oberflächlich.

Initiative Leute sind in der Regel extrovertiert. In ihrer offenen Art können sie das Eis zwischen Menschen brechen. Sie reden sehr viel. Dabei drücken sie sich sehr gut und klar aus. Sie teilen ihre Gefühle offen mit. Deswegen können sie sehr wichtig sein. Mit den richtigen Zielen schaffen sie genau die Teams, die ein Unternehmen benötigt. Dabei erzeugen sie durch ihre positiv lebhaft, spontane und emotionale Art eine sehr motivierende Atmosphäre. Ihre Stärke kann aber gleichzeitig auch ihre Schwäche sein. Initiative Menschen lassen sich gerne für Dinge begeistern und dadurch von ihren Zielen ablenken. Neue Dinge sind interessant, alte sind langweilig. Daher fällt es ihnen sehr schwer, zu priorisieren und Termine zu setzen. Sie interessieren sich in der Regel auch nicht für die Ausarbeitung von Details. Es fehlt es ihnen häufig an der notwendigen Disziplin. Das erklärt, warum sie sich schnell verzetteln.

Darüber hinaus treffen sie gegebenenfalls Entscheidungen subjektiv oder zu impulsiv. Durch ihre positive Einstellung schätzen sie manches gerne zu optimistisch ein. Das kann dazu führen, dass sich Menschen wie Alfa zu viel vornehmen.

Jetzt wissen wir, warum Alfa zu seinem Spitznamen „Feuerwehrmann“ gekommen ist. Das „Feuer“ ist durchs Grossmanns „Nachlässigkeiten“ entstanden. Ohne dass es Grossmann bemerkt, hält er das Team zusammen. Wahrscheinlich wird sein Team die „hässlichen Details“ erledigen. Dazu motiviert Alfa „seine Truppen“. Dabei ist auch sein initiatives Improvisationstalent wichtig. Mit ihm kann er idealerweise genau das Problem lösen, das gerade akut ist.

Eine Frage andere drängt sich natürlich auf. Warum treten so häufig Probleme auf? Eine mögliche Antwort: Wenn das nächste Feuer brennt, ist die noch rauchende Löschstelle für den initiativen Feuerlöscher uninteressant. Doch es kann erneut ausbrechen. Dann vielleicht in einer anderen Form!

Der stetige Stabilisator als Vermittler

Eine gute Ergänzung zu initiativen Menschen kann der stetige Typ sein. Er will ein berechenbares Umfeld schaffen und ist damit ein stabilisierendes Element in jedem Team. Er ist verlässlich, kooperativ und schafft gerne Ergebnisse mit anderen. Als „treue Soldaten“ sind Stetige sehr loyal und erwarten das auch von ihren Kollegen. Sie sind pflichtgetreu und lieben akzeptierte Arbeitsabläufe. Im Gegensatz zur dominanten und initiativen Persönlichkeit reagiert der stetige Mensch zurückhaltend auf sein Umfeld. Er wartet lieber ab, was passiert. Deshalb will er z. B. Teams nicht leiten und ist gerne Teammitglied. Lieber konzentriert er sich auf eine Aufgabe. Anders als die Grossmanns und Alfas schenken Stetige Details Aufmerksamkeit. „In der Ruhe liegt ihre Kraft.“ Geduldig und entgegenkommend vermitteln sie und beruhigen aufgeregte Leute. Sie können sehr gut zuhören. Stetige Typen sind sehr harmoniebedürftig. Sie brauchen ständig starken Zuspruch und Anerkennung für ihre Leistungen. Um optimal arbeiten zu können, brauchen sie eine entspannte und freundliche Atmosphäre, die z. B. initiative Persönlichkeiten schaffen können. Dann bringen die Stetigen ihr spezialisiertes Können optimal ein. Das fällt leider oft nicht auf. Zu oft stellen sie ihre Wünsche hinten an und verkaufen sich sehr schlecht. Sie weichen Konfrontationen zu schnell aus, besonders wenn sie zu nachsichtig und tolerant sind. Haben Sie schon einmal zu jemandem gesagt: „Du bist zu gut für diese Welt?“ Hier treffen Sie wahrscheinlich einen stetigen Menschen (und sind vermutlich selbst keiner).

Stetige Menschen mögen keine Veränderungen. Sie suchen Stabilität. Um keine Überraschung zu erleben, planen sie sehr gerne und außerordentlich gut.

Ist in Ihrer Umgebung ein Kollege schon einmal „Sicherheitsdenker“ genannt worden? Vielleicht reden Sie dann über einen stetigen Kollegen. Als loyaler und pflichtbewuss-

ter Mensch übernimmt die stetige Persönlichkeit selbst unter Druck Verantwortung. Durch ihr Harmoniebedürfnis hat sie allerdings Probleme damit, zu große Verantwortung abzulehnen. Dann kann es sein, dass sie Dinge lange vor sich herschiebt. „Diplomat“ wäre ein anderer Ausdruck für ein stetiges Verhaltensmuster. In Konfliktsituationen versucht der stetige „Vermittler“, den bestmöglichen Kompromiss für beide Seiten zu erreichen.

Der gewissenhafte Aki Müller

Als letzten Grundtypen widmen wir uns dem gewissenhaften Menschen. Er ist der gründliche Mitarbeiter, den sich jeder wünscht. Der Gewissenhafte arbeitet sehr präzise, genau, sorgfältig und diszipliniert. Haben Sie sich schon einmal über einen „Perfektionisten“ aufgeregt? Dann haben Sie wahrscheinlich einen Menschen diesen Typs getroffen. Er hat sich dabei dann möglicherweise in Details und Einzelheiten verloren. Allerdings liefert er qualitativ sehr hochwertige Ergebnisse.

Es wäre unseriös, Aki Müller nur nach seinem Auftreten im Interview zu beurteilen. Wir können aber an ihm typisch gewissenhafte Tendenzen ausmachen. Aki ist im Gegensatz zum stetigen Typen sachlich statt menschenorientiert. Für seine „präzisen Analysen“ ist er „hinlänglich bekannt“. Bis ins letzte Detail versteht er die Hintergründe und ist dabei sehr kritisch. Er lässt sich z. B. nicht durch die überlegten Äußerungen des Geschäftsführers des FC Lüdenscheid Nords „aufs Glatteis führen“. Er beleuchtet die Hintergründe, analysiert die Fakten und deckt das „Nichtausgesprochene“ auf. Weil er durch seine Aussage seine Kritik sachlich äußert, greift er aber nicht persönlich an. Im Gegenteil: „Seine kritischen Analysen sind gefürchtet“ und von „hohem Niveau“. So hoch, dass es schwerfällt, ihm sachlich zu widersprechen. Und trotzdem ist er „bodenständig, unauffällig, ehrlich und authentisch“.

Inseheim wollen Menschen wie Aki es „anderen recht machen“. Sie glauben, dass sich „gute Arbeit auch auszahlt“. Im Gegensatz zum initiativen Typen sind sie nicht spontan. Gewissenhafte bevorzugen ein Umfeld mit klar definierten Erwartungen. Deshalb schätzen sie Standards und wachen über Regeln. Haben Sie sich schon einmal über einen „Erbsenzähler“ geärgert? Dann ärgern Sie sich wahrscheinlich über eine gewissenhafte Persönlichkeit (und sind selbst vermutlich keine). Menschen wie Aki können allerdings sehr nützlich sein. Sie wollen „Ordnung in das Chaos bringen“.

Trotz kritischer Äußerungen an der Sache sind gewissenhafte Menschen aber möglicherweise bei persönlicher Kritik sehr empfindsam. Sie entscheiden erst nach analytischer Auswertung aller Fakten. Dabei sind sie allerdings oft zu vorsichtig und pessimistisch. Es fällt ihnen ggf. schwer, Dinge zu delegieren. Vielleicht auch deshalb, weil sie sehr große Angst vor Fehlern haben. Das erklärt auch, warum sie (im Gegensatz zu

Typen wie Grossmann) unter Druck sehr vorsichtig werden. In ihrer sachlichen Art lassen sie sich aber durch gute Argumente vom Gegenteil überzeugen.

Individuelles Verhalten – gemischte Verhaltenstendenzen

Ich vermute, es liegt Ihnen schon auf der Zunge: „Jeder Mensch ist anders! Jeder Mensch ist individuell!“ Das ist richtig. Wir versuchen, Menschen einzuordnen. Dazu sind die vier grundlegenden Verhaltenstendenzen ein wenig zu grob.

Das individuelle Persönlichkeitsprofil eines Menschen ergibt sich im persolog®-Persönlichkeitsmodell daraus:

1. Welches Grundverhalten dominiert sein Handeln und seine Wahrnehmung?
2. Wie sehr dominiert dieses Grundverhalten die anderen Verhaltenstendenzen?
3. Aus welchen Verhaltenstendenzen setzt sich das Gesamtprofil zusammen?

In anderen Worten: Es gibt viele Menschen mit dominanten, initiativen, stetigen und gewissenhaften Verhaltenstendenzen. Oftmals dominieren ein oder zwei Richtungen. Daraus leitet das Modell die in der Abbildung gezeigten Persönlichkeiten ab.

Kommen wir zurück zu der Frage, die wir immer noch nicht beantwortet haben. Wieso überfordern Experten oder Führungskräfte aus dem unteren Management immer wieder ihre Chefs mit unzähligen Details?

Wie bereits gesehen haben Chefs in höheren Etagen dominante bzw. initiative Verhaltenstendenzen. Beide Persönlichkeiten interessieren sich nicht für die einzelnen Details.

Experten bzw. Spezialisten müssen und wollen sich um Details kümmern. Das ist ihre Aufgabe. Das tun sie gerne. Aus ihrer Sicht sind die Details wichtig. Deshalb präsentieren sie diese der „Führung“ auch so. Die „Chefs“ wollen sich aber nicht damit beschäftigen. Selbst wenn die Spezialisten gut erklären, bauen die Chefs häufig aus dem genannten Grund das Detailverständnis nicht auf. Wir haben bereits erlebt, dass ein Abwinken à la Grossmann eine typische Reaktion sein kann.

Probleme treten vor allen Dingen zwischen gewissenhaften und dominanten bzw. initiativ geprägten Menschen auf. Der Grund: Der gewissenhafte Mensch ist fest davon überzeugt, dass sich „gute Arbeit auszahlt“. Er übt detaillierte und sachliche Kritik. Damit will er es den „Chefs“ recht machen. Der stetige Mensch ist da zurückhaltender. Er ist menschenorientierter. Deshalb gerät er seltener in diese Situation.

Persönlichkeitstypen					
Grundverhalten	D	I	S	G	Typ
D	1				<i>Pionier</i>
I		1			<i>Entertainer</i>
S			1		<i>Stabilisator</i>
G				1	<i>Perfektionist</i>
DI	1	2			<i>Vorreiter</i>
DS	1		2		<i>Schrittmacher</i>
DG	1			2	<i>Erfinder</i>
ID	2	1			<i>Überzeuger</i>
IS		1	2		<i>Harmonisierer</i>
IG		1		2	<i>Stratege</i>
SD	2		1		<i>Spezialist</i>
SI		2	1		<i>Helfer</i>
SG			1	2	<i>Gralshüter</i>
GD	2			1	<i>Experimentierer</i>
GI		2		1	<i>Gutachter</i>
GS			2	1	<i>Kritischer Denker</i>
DIS	1	2	3		<i>Administrator</i>
DIG	1	2		3	<i>Vermittler</i>
DSG	1		2	3	<i>Designer</i>
ISG		1	2	3	<i>Praktiker</i>

Abbildung 3.5: Die 20 verschiedenen Verhaltensmuster des persolog®-Persönlichkeitsmodells durch kombiniertes Grundverhalten