



Mit
TASCHEN
GUIDE
Downloads

Anja von Kanitz

Mitarbeiter- typen

und wie Sie mit ihnen zusammenarbeiten

TASCHEN
GUIDE

HAUFE.

Was ist individuell – was ist gleich?

Nicht nur die Fingerabdrücke und die DNA eines jeden Menschen sind einmalig, sondern auch die Persönlichkeit ist es, und das in mehrfacher Hinsicht. Erstens genetisch: Bis auf eineiige Zwillinge verfügt kein Mensch über dieselbe genetische Ausstattung wie ein anderer. Zweitens verfügt jeder Mensch über eine eigene Lebensgeschichte. Auch wenn sich die Experten noch darüber streiten, welche und wie viele Anteile unserer Persönlichkeit genetisch bedingt sind und welche durch Erziehung, Kultur und Umwelt geprägt sind: Heute weiß man, dass beides eng miteinander verknüpft ist. Genetische Anlagen können sich nur in einer dafür passenden Umwelt und mit entsprechenden Anregungen entfalten.

Was Sie gelernt, erlebt und manchmal auch erlitten haben, das haben so nur Sie erlebt. Nur Ihr Gehirn und Ihr Körper verfügen über exakt diesen Erfahrungsschatz. Die Wechselwirkung zwischen Ihren Anlagen und Ihrer Lebenspraxis hat aus Ihnen die Persönlichkeit gemacht, die Sie heute sind. Da dieses Wechselspiel täglich mit neuen Erfahrungen gespeist wird, ist unsere Persönlichkeitsbildung nie abgeschlossen, wir entwickeln uns stetig fort. Jede ist anders, jeder ist besonders.

Einmalig und trotzdem ähnlich!

Doch wenn wir alle so einmalig sind, wie kommt es dann, dass wir trotzdem bestimmte Typen erkennen können? Trotz unserer Individualität teilen wir einige Merkmale mit anderen Menschen. Das lässt sich gut an den physischen Merkmalen

zeigen: Jeder Mensch hat – bedingt durch die vielen unterschiedlichen Blutwerte – ein spezifisches Blutbild. Trotzdem gibt es eine überschaubare Zahl an Blutgruppen, die sich durch die Oberfläche der roten Blutkörperchen unterscheiden. Sie selbst werden die Blutgruppe A, B, AB oder O haben, ohne sich das ausgesucht zu haben. Ähnlich ist das bei der Persönlichkeit. Auch wenn das, was Sie ausmacht, höchst speziell und eigen ist, teilen Sie Eigenschaften und Verhaltensweisen mit anderen Personen, ohne sich das ausgesucht zu haben. Sie gehören zu einer Gruppe von Menschen, die etwas miteinander verbindet. Sie haben einen ähnlichen Typus, auch wenn sie sich in anderer Hinsicht unterscheiden. Der Sozialpsychologe G.W. Allport brachte das auf den Punkt: Jeder Mensch ist in gewisser Hinsicht a) gleich allen anderen Menschen, b) gleich einigen anderen Menschen, c) gleich keinem anderen Menschen. Wenn wir von Typen sprechen, dann meinen wir Punkt b): Eigenschaften und Verhaltensweisen, die wir mit einer Gruppe anderer Menschen teilen, die aber nicht charakteristisch für alle Menschen sind (a). Einmalig (c) macht uns vor allem die Mischung und Ausprägung unserer Eigenschaften und Verhaltensweisen, die auf unsere einzigartige genetische Ausstattung und unseren individuellen Lebenslauf zurückzuführen sind.

Können wir Mitarbeiter ändern?

Das menschliche Gehirn ist plastisch, das heißt, es ist flexibel und veränderbar. Wir sammeln täglich Erfahrungen und lernen dazu. Dadurch verändert sich das Gehirn Tag für Tag. Es

ist allerdings genetisch vorgeprägt, und Gehirnstrukturen, die sich in Kindheit und Jugend gebildet haben, sind relativ stabil. Entwicklung und Veränderung sind also möglich, allerdings innerhalb dieser bedingenden Grenzen. Ohne einen geeigneten Körperbau und frühes, hochklassiges Training werden wir im fortgeschrittenen Alter kein Tennisprofi mehr. Aber vielleicht können wir es zu einem passablen Hobbyspieler bringen, wenn wir es wollen. Ähnlich ist es mit Verhaltensweisen. Mit einer Neigung, das große Ganze zu sehen und wenig Übung darin, sich mit Details abzugeben, hat es ein Erwachsener schwer, detailgenaues Arbeiten im fortgeschrittenen Alter wirklich gut zu erlernen. Es ist möglich, kostet aber sehr viel Willenskraft und Energie. Es ist auch fraglich, ob er bei einer Tätigkeit, die Sorgfalt erfordert, je so gut wird, wie jemand, der schon als Kind seine Playmobil-Kleinteile gezählt und penibel sortiert hat. Gleiches gilt für die Erwartungen von Vorgesetzten.

Beispiel:



Herr Falck ist Vertriebsleiter und ein sehr gut organisierter und gewissenhafter Typ. Er möchte alles unter Kontrolle haben und erwartet von seinen Mitarbeitern täglich einen Überblick, was sie wo mit wem gemacht haben. Herr Schneider, einer seiner Mitarbeiter, bringt exzellente Ergebnisse, bekommt aber trotzdem immer Ärger mit Herrn Falck. Er ist charmant, redegewandt, selbstbewusst, sehr engagiert und bei den Kunden beliebt und geachtet. Mit der Dokumentation hat er es aber nicht so. Er hasst es, Listen auszufüllen, und versteht auch nicht, wozu das gut sein soll. Das Wichtigste für ihn ist der Kunde und dass die Zahlen stimmen.

Natürlich kann Herr Falck versuchen, Herrn Schneider dazu zu bringen, jeden Tag ordentlich zu dokumentieren. Er wird viel

Energie und Hartnäckigkeit investieren müssen, um ihn in dieses eng kontrollierende System zu pressen. Herrn Schneider wiederum wird es jeden Tag Überwindung kosten, die Zeit mit so etwas „Sinnlosem“ wie Dokumentation zu verbringen – Zeit, die er doch besser für den Kunden nutzen könnte. Er wird auch häufig Gründe finden, warum er es nicht machen konnte, und er wird immer wieder mit seinem Chef aneinandergeraten. Das Durchsetzen dieser Regelung wird also beide viel Kraft und Nerven kosten und vermutlich auch die Beziehung belasten. Wenn Sie eine Person zu etwas bringen möchten, das ihrem Naturell nicht entspricht und dessen Sinn sich ihrem Denk- und Wertesystem nicht erschließt, wird es für Sie und den Anderen anstrengend und unerquicklich. Oft lohnt es sich mehr, nach anderen, für beide Seiten akzeptablen Lösungen zu suchen, als die eigenen Vorstellungen durchzudrücken.

Menschen entwickeln und verändern sich erfolgreich, wenn das angestrebte Ziel mit ihrem Persönlichkeitstyp harmoniert. Gegen sein Naturell und seine persönliche Prägung anzuarbeiten, kostet viel Energie, die woanders effizienter und nachhaltiger eingesetzt werden kann.

Typische Charakterzüge: Big Five

Seit der Antike gibt es Versuche, typische Charaktere und deren Eigenschaften und Verhaltensweisen zu beschreiben. Alle heutigen Modelle fußen letztlich auf der Erfahrung der Vorgänger und sind als Weiterentwicklung des Menschheitswissens zu verstehen. Eines der Modelle, das international im Personalbereich für Recruiting, Assessment sowie Personal-

und Teamentwicklung genutzt wird, stellen wir hier exemplarisch vor: Big Five.

Fünf Persönlichkeitsdimensionen

Die Amerikaner Gordon Allport und Henry Sebastian Odbert haben 1936 eine Liste von Eigenschaftsworten erstellt, mit denen sich Persönlichkeiten beschreiben lassen, und auf dieser Basis charakteristische Persönlichkeitsfaktoren herausgearbeitet. Nach jahrzehntelanger Forschung und Experimenten in verschiedenen Ländern wurde diese Liste auf fünf grundlegende Faktoren, die eine Persönlichkeit charakterisieren, reduziert – die sog. Big Five. Die folgende Tabelle zeigt einen Überblick über diese sog. Dimensionen. Die Buchstaben in der linken Spalte sind die gängigen Abkürzungen, die auf den englischen Bezeichnungen beruhen.

The Big Five: Dimensionen der Persönlichkeit			
	<----- Dimension ----->		
E	Extraversion	versus	Introversion
O	Offenheit für neue Erfahrung (Openess)	versus	Konservatismus, Konventionalität
A	Verträglichkeit (agreeableness)	versus	(kompetitive) Konkurrenz, Aggression
C	Gewissenhaftigkeit (conscientiousness)	versus	Nachlässigkeit, Lockerheit
N	Neurotizismus (neuroticism)	versus	Emotionale Stabilität