

KOLLEGEN, KOLLEGEN

Als Mitarbeiter möchte der *Beziehungstyp* positiv herausgefordert sein. Das ist für ihn die spezifische Anerkennung für gute Arbeit, Intelligenz oder Fachwissen und wirkungsvoller als ein gesprochenes Lob, besonders dann, wenn es in seinen Ohren wie eine konventionelle Höflichkeit klingt. Ein Vorgesetzter sollte sich also gegenüber einem *Beziehungstyp* unter seinen Mitarbeitern dieser typischen Eigenart bewusst sein. Freilich nimmt der *Beziehungstyp* auch die ausgesprochene Anerkennung gern an – solange sie nicht pauschal und vage daherkommt.

Echte und dauerhafte Motivation geht immer von den Schlüsselenergien aus: Der *Beziehungstyp* als Führungskraft ist gut beraten, wenn er sich in der Motivation seiner Mitarbeiter nicht so sehr auf seine kommunikativen (Grund-)Fähigkeiten verlässt, wenn er statt gewinnend aufzutreten besser zuhört und auf Klugheit und Verstand setzt. Seine hohen Ansprüche und die vordergründig freundliche, aber doch spürbar distanzierte Art überfordern besonders den *Sachtyp*, der dann entmutigt und enttäuscht reagiert und sich leise, aber sicher zurückzieht. Und wenn der *Beziehungstyp*-Chef gar die Star-Rolle spielt, fühlen sich seine Mitarbeiter zu Beifallklatschern degradiert.

Der dynamische *Beziehungstyp* demotiviert seine Kollegen dadurch, dass er sich ihnen gegenüber auf egozentrische Weise profilieren will. Abgesehen davon, dass er ihnen nicht richtig zuhört und eher emotional als gründlich durchdacht dagegen argumentiert, wird er sie in verantwortliche Tätigkeiten nicht mit einbeziehen und wichtige Aufgaben auch nicht an sie delegieren. Warum? Weil er Probleme damit hat, anspruchsvolle Aufgaben den Kollegen zu überlassen und dann Geduld und Gelassenheit für sie aufzubringen und einzusehen, dass auch andere Wege zum Ziel führen, die nicht richtig oder falsch, sondern allenfalls zweckmäßig oder unzweckmäßig für eine

Lösung sind. Die Stärken des dynamischen *Beziehungstyps* als Führungskraft liegen in seinen hohen Ansprüchen und damit in seinem Willen zur Leistung, seiner der Situation angemessenen Kontaktfähigkeit und Liebenswürdigkeit sowie seinen intellektuellen Fähigkeiten.

Der emotionale *Beziehungstyp* als Vorgesetzter macht seinen Mitarbeitern blumige Versprechungen, die freilich große Hoffnungen wecken, enttäuscht sie aber dann, wenn er sie nicht einhält, sondern ganz andere Entscheidungen trifft oder plötzlich distanziert und (über)kritisch reagiert. Er lässt sich von seiner Begeisterung mitreißen, legt seine Worte nicht auf die Goldwaage, und Mitarbeiter, die es genau nehmen mit dem, was sie sagen, sehen sich dann getäuscht. Er verliert ihr Vertrauen.

Die Stärken des emotionalen *Beziehungstyps* als Führungskraft liegen in seinem freundlichen, hilfsbereiten Wesen und seinem klaren, objektiven und folgerichtigen Denken. Seine Schwächen sind seine Tendenz, »retten« zu wollen, sowie die Tatsache, dass er übertrieben hilfsbereit zu viele Aufgaben selbst übernimmt und sich von seinen Mitarbeitern ausnützen lässt: Er muss lernen, rechtzeitig nein zu sagen, nicht ein kaltes, abweisendes Nein, sondern ein durchdachtes, klar begründetes.

Die lebendige, unkonventionelle und spielerische Art des *Beziehungstyps* kann besonders den *Handlungstyp* (als Kollegen) verunsichern. Mancher *Handlungstyp* reagiert darauf mit abwertenden Vorurteilen, ein anderer beruft sich vermehrt auf Regeln, Vorschriften und Zuständigkeiten. Dies wiederum ärgert den *Beziehungstyp*, der sich missverstanden und geschulmeistert fühlt. So entsteht ein angespanntes Verhältnis, unter dem beide leiden: der *Beziehungstyp* direkt emotional und erlebnisintensiv, der *Handlungstyp* eher indirekt, indem er sich (noch mehr) in seine Arbeit stürzt und hochkommende Emotionen damit abwehrt.

Das Verhältnis zwischen eher kontrollierten *Beziehungstypen* untereinander ist meist freundlich kollegial. Man kennt und anerkennt sich gegenseitig, ist jedoch voreinander wohlweislich

auf der Hut. Man schenkt sich nichts im Konkurrenzkampf, verhält sich aber fair dem anderen gegenüber.

Das Verhältnis zwischen emotionalen und kontrollierten *Beziehungstypen* dagegen ist eher wechselhaft. Die größere emotionale Ausstrahlung des einen kann anziehend wirken auf den anderen, doch dessen etwas geringere intellektuelle Sorgfalt wird ihn eher ärgern. Umgekehrt erlebt der emotionale Typ den kontrollierten gelegentlich als überheblich, kühl und egozentrisch. Er weiß aber auch, dass dies oft Zeichen von Unsicherheit sind.

In der Arbeit verhalten sich *Sachtypen* zueinander meist pragmatisch, akzeptierend und locker. Beide haben einen realistischen Blick dafür, was der andere kann und was er leistet, und schauen eher anerkennend auf seine Stärken, können sich aber gegenseitig die typischen Schwächen auch böse ankreiden. Mangelndes Engagement, wenig Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen, Faulheit und Feigheit – das sind Verhaltensweisen, für die sie kein Verständnis aufbringen.

Besonders der *Sachtyp* als Vorgesetzter sollte sich im Umgang mit einem *Sachtyp* unter seinen Mitarbeitern durch dessen Gutmütigkeit und bereitwillige Anpassung nicht täuschen lassen. Mancher *Sachtyp* macht einen dickfelligen Eindruck, ist aber in Wirklichkeit sehr verletzlich und braucht vor allem Anerkennung. Manche *Sachtypen* möchten in ihren Leistungen anerkannt werden, andere als Person. Man kann es daran erkennen, wie und womit sie sich selbst präsentieren, denn damit zeigen sie, was sie hören wollen: entweder »Das ist eine sehr gute Leistung!« oder »Sie sind für mich ein wertvoller und verlässlicher Mitarbeiter!«

Sachtypen neigen dazu, eigene Leistungen und Erfolge zu vergessen, doch kaum eine zutreffende Anerkennung. Verbale Anerkennung ist beim *Sachtyp* deswegen angebracht, weil er als geistiger »Wiederkäufer« sie später hervorholt und auf sich wirken lässt. Analog macht er es auch mit Kritik, die damit schlimmer und nachhaltiger bei ihm wirkt, als es beabsichtigt war. Manche *Sachtypen* können mit sachlicher Kritik gut umgehen,