



PROJEKTERFAHRUNG: PERSÖNLICHKEITSTYPEN

Was ist der Mensch für ein Wesen, wie sind arbeitende Persönlichkeiten eigentlich veranlagt, grundsätzlich gut oder manche auch ein bisschen böse? Keine andere Frage sorgt im People Management für völlig gegensätzliche Lösungsvorschläge.

Alles ist möglich

Schon lange kennen Wirtschaftspsychologen die dunkle Triade der Persönlichkeit, die bei nicht wenigen erfolgreichen Managern diagnostiziert wird: Narzissmus, Psychopathie und Machiavellismus. Als Gegenpol haben Scott Barry Kaufman und Kollegen von der Columbia Universität kürzlich die helle Triade definiert (Studie): „Kantianism (treating people as ends unto themselves), Humanism (valuing the dignity and worth of each individual), and Faith in Humanity (believing in the fundamental goodness of humans).“ Schon länger bauen viele maßgeblichen Theorien und Konzepte im HR-Management zu 100 Prozent auf diese gute Seite der Menschen. Unschönes Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern, das zwar weiterhin zu beobachten ist, liege weniger am individuellen Typus als am organisatorischen System, das unsere dunklen Seiten provoziert.

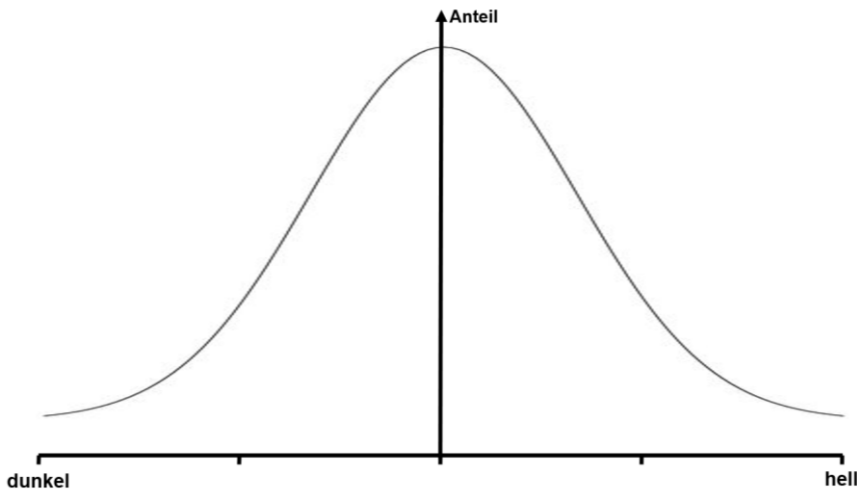
Mein Eindruck aus dreißig Jahren Beratung hat mich allerdings zu der Auffassung gebracht, dass die Arbeitswelt weder schwarz noch weiß, sondern ziemlich bunt und alles möglich ist. In der Sprache meiner badischen Heimat: „Es gibt Sottige und Sottige.“ Einerseits völlig toxische („dunkle“) und andererseits absolut heilige („helle“) Führungskräfte und Mitarbeiter, jeweils ziemlich wenige. Die allermeisten Menschen bewegen sich irgendwo dazwischen, durchaus auch abhängig von ihrer Tagesform und der Unternehmenssituation. Natürlich versuchen Firmen – meist eher lässig als eisern –, die Attitüden ihrer Belegschaft durch Normierungsprozesse in eine positive Richtung zu lenken, schon mit der Einstellung, bei der Entwicklung und durch die Beurteilung.

Für ein Merkmal wie das menschliche Verhalten, das von vielen Einflüssen geprägt wird, bietet die Stochastik die **Normalverteilung** an. Mir sind bisher keine triftigen Argumente untergekommen, warum die Gaußsche Glockenkurve das Spektrum unserer Attitüden nicht treffend beschreibt. Nichts anderes als gute Menschen anzunehmen wäre utopisch und überaus naiv, nur böse Wesen zu sehen hingegen





dystopisch und misanthropisch. Wobei mit der Annahme beider Extreme populäre Theorien entstanden sind, legendäre Romane geschrieben und dramatische Filme gedreht wurden.



Wenn nun eine Eigenschaft normalverteilt ist, erscheint es müßig, grundsätzliche Diskussionen entlang der Extreme zu führen. Man muss konkret sehen, wen man jeweils vor sich hat und entsprechende Lösungen finden. Die **Gretchenfrage am „low end“** lautet: Welche herausragenden Qualitäten eines Angestellten wiegen sein toxisches Verhalten auf? Denn unzutragliche Typen sind eine immense Belastung für jede Organisation und ihre besseren Menschen.

Selbst wenn es sich um vermeintliche Sales Heroes oder vergleichbare Akteure mit dem Label „unverzichtbar“ handelt, führt kein Weg daran vorbei, sie so schnell wie möglich loszuwerden (und weitere systemische Detox-Maßnahmen umzusetzen). Wobei man Mitleid mit den Firmen haben darf, wo die Giftmischer als „Wanderpokale“ ihre nächste Chance zur Kontamination erhalten. Was wäre die Alternative? Auf das Gute im Menschen zu bauen und selbst bei Schlimmlingen auf Läuterung zu setzen; die es ab und an gibt.

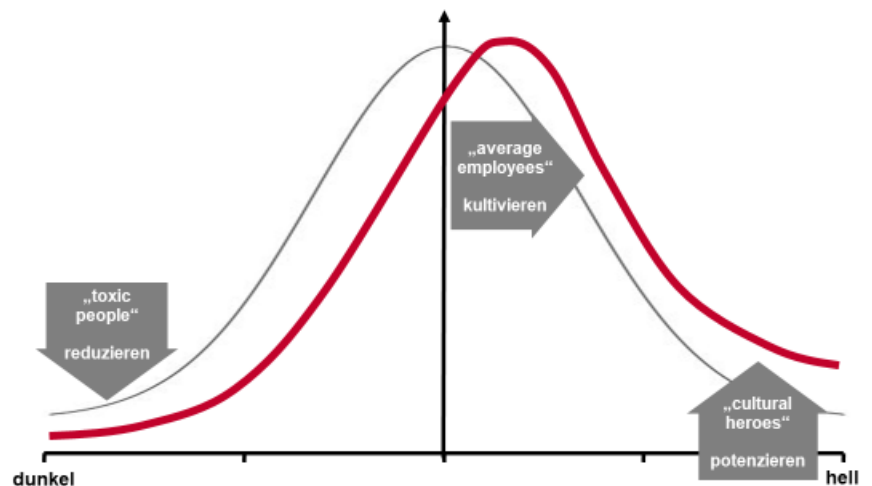
Andererseits muss heiligen Typen („everyday saints“) in einfühlsamer Weise verdeutlicht werden, dass es in Unternehmen auch grenzwertiges Verhalten gibt, da stets Werte- und Zielkonflikte auftreten. Wer seine (angemessenen) Interessen verfolgt, verdient nicht immer das Label „friedensnobelpreiswürdig“. Ein Fairplay anders wollender Akteure herbeizusehen gleicht der Erwartung, dass morgen die Sonne im Westen aufgeht.

Der Habitus von Führungskräften und Mitarbeitern bewegt sich im weiten Feld zwischen hell und dunkel. HR-Prozesse, deren Policies und überhaupt die Compliance sind deshalb so auszurichten, dass die Möglichkeit von toxischem oder zumindest grenzwertigem Verhalten bedacht wird und entsprechende Vorkehrungen getroffen werden – ohne einseitige Übertreibungen, die zur Vermeidung die gesamte Belegschaft unter Generalverdacht stellen. Mittlerweile agieren nämlich viele Organisationen durchwegs kritisch und unterstellen ihren Leuten (und Dienstleistern) ein absehbares Foulspiel, was erstens die anständigen Mitarbeiter demotiviert und zweitens in einer großen Umständlichkeit resultiert. Aber auch die Heiligsprechung der gesamten Belegschaft wäre des Guten zu viel.



Pauschale Lösungen sind keine kluge Empfehlung. Unternehmen müssen sich jeden Mitarbeiter und Manager schon einzeln ansehen – und ihr jeweiliges Zusammenspiel im Arbeitssystem. Die generelle Annahme, wir alle seien durchwegs gute Typen, erträgt im betrieblichen Kontext ein Fragezeichen. Die zunehmende Neigung von Firmen, im Performance Management auf die sogenannten Kopfnoten, also das soziale Verhalten und damit das Betragen, zu verzichten, erhöht die Gefahr, die dunklen Typen durchzuwinken und über zu viele Jahre ihre Katharsis herbeizusehnen. Ist es nicht das Recht und sogar die Pflicht von Organisationen, den Auftritt ihrer Führungskräfte und Werk tätigen auch unter normativen Gesichtspunkten zu beurteilen, ernsthaft zu bewerten und bei problematischer Attitüde konsequente Maßnahmen zu ergreifen (und nicht bloß einen „Lernimpuls zu spiegeln“)? Ein derart aufgesetztes Performance Management hat, besonders wenn unverbrämte Diskussionen über die Personen nahe

den beiden Polen stattfinden, eine durchaus **kulturprägende Wirkung** für die Firma. Doch es geht nicht nur um die Extreme. Gerade auch der „average employee“, also die vielen Mitarbeiter mit einem Mix aus hellem und dunklen Verhalten, können damit auf für sie individuell zutreffende Aspekte hingewiesen werden, die sie sozusagen aufhellen. Einer-



seits das Hohelied der Unternehmenskultur zu predigen und andererseits beim Feedback einem durchwegs positiven Tenor zu huldigen und keine Rüpel sehen zu wollen, passen nicht zusammen. Dies konserviert Typen, mit denen keiner etwas zu tun haben möchte.

Übrigens: In der Beratung und im Coaching sehe ich es als wertschöpfenden Teil der Aufgabe, den toxischen Charakter einzelner Akteure klar zu benennen und – wenn deren Habitus ein aus meinem subjektiven Blickwinkel erträgliches Maß übersteigt – konkrete Maßnahmen anzumahnen. Vermutlich ist die Erfahrung symptomatisch, dass Leader, die keine HR-Wurzeln haben, also etwa aus Finance, Operations oder Marketing stammen, bei deren Umsetzung weniger zögerlich sind. Wohingegen bei zartbesaiteten Personalern über lange Zeit die Muffen sausen, weil selbst im „Schwein“ noch der Mensch gesehen wird. Wem der wüste Begriff aufstößt, kann sich an den „no asshole rules“ von Stanford-Professor Robert Sutton (2007) bedienen, der auch für zivilisierte Umgangsformen am Arbeitsplatz plädiert. □□□