

# Managertypen nach Führungsebenen

von Wolfgang Hinz

Aus unseren dreitägigen PbI Workshops liegt uns Datenmaterial vor, welches uns die Aufstellung der folgenden Häufigkeitsverteilung von Persönlichkeitstypen nach Managementebenen ermöglicht. In die Studie sind 200 anonymisierte Persönlichkeitsprofile eingegangen. Sie wurden bei 10 produzierenden Unternehmen der Metallindustrie, bei 5 Dienstleistungsunternehmen und bei 24 Einzelteilnehmern erhoben.

Die Profile sind nach den Kategorien

- alle Teilnehmer
- Managementebene M3: Gruppen- und Abteilungsleiter
- Managementebene M2: Bereichsleiter
- Managementebene TM: Topmanager (Vorstände, Geschäftsführer)

sortiert. Die Kategorie ‚alle Teilnehmer‘ schließt auch Sachbearbeiter ein.

Jeder Teilnehmer hat zu Beginn des Workshops einen Test absolviert, welcher eine Arbeitshypothese bezüglich des Persönlichkeitstyps liefert. Diese Arbeitshypothese wurde im weiteren Verlauf des Workshops validiert und ergab die Einordnung in die Grundmuster des Enneagramms (EINS bis NEUN) und damit auch in die dem Grundmuster zugrunde liegende PbI – Kurzform für Persönlichkeitsbestimmende Interessenstruktur.

Zum Einstieg: Der PbI-Ansatz in Verbindung mit der Systematik vom psychologischen Teil des Enneagramms ermöglicht eine neue Sicht auf das Führungsverhalten in Organisationen. Die neun Grundmuster des Enneagramms

1

EINS	Perfektionist	Prinzipienorientierung
ZWEI	Helfer	Liebesorientierung
DREI	Selbstdarsteller	Erfolgsorientierung
VIER	Individualist	Selbstorientierung
FÜNF	Beobachter	Erkenntnisorientierung
SECHS	Der Ambivalente	Sicherheitsorientierung
SIEBEN	Lebenskünstler	Lustorientierung
ACHT	Machtmensch	Machtorientierung
NEUN	Der Friedliebende	Harmonieorientierung

hier ergänzt durch die neun Orientierungen der PbI, können jeweils in drei unterschiedlichen Entwicklungsstufen auftreten:

entwickelt  
normal  
gestört

Die gestörte Entwicklungsstufe wird auch als krank bezeichnet, die normale als egozentrisch oder ichbezogen und die entwickelte als gesund oder integriert. Soviel in Kürze. Zur Vertiefung verweisen wir auf die einschlägige Literatur.

Nachfolgend nun die statistischen Auswertungen der 200 Teilnehmer.

Grundmuster	D/F/H	Alle	%	M 2/3	%	TM	%
MACHTMENSCH	H	40	20,0	22	18,5	18	30,5
SELBSTDARSTELLER	H	17	8,5	9	7,6	7	11,9
PERFEKTIONIST	D	27	13,5	15	12,6	10	16,9
BEOBACHTER	D	26	13,0	15	12,6	10	16,9
DER FRIEDLIEBENDE	F	4	2,0	0	0	2	3,4
DER AMBIVALENTE	F	50	25,0	39	32,7	5	8,5
LEBENSKÜNSTLER	H	12	6,0	7	5,9	2	3,4
INDIVIDUALIST	D	1	0,5	0	0	1	1,7
HELFER	F	23	11,5	12	10,1	4	6,8
<b>Summe</b>		200	100,0	119	100,0	59	100,0

Tabelle 1.1.: Häufigkeitsverteilung der Teilnehmer nach Kategorien

Die Tabelle 1.1. stellt die Häufigkeitsverteilung in den Kategorien „Alle“, 2. und 3. Managementebene (M2/3) und Topmanagement (TM) dar. In der Kategorie „Alle“ sind die Grundmuster DER AMBIVALENTE (25,0 %) gefolgt von Grundmuster MACHTMENSCH (20,0 %) überproportional vertreten, die Grundmuster INDIVIDUALIST (0,5 %) und DER FRIEDLIEBENDE (2,0 %) sind unterproportional vertreten.

Bis auf das Grundmuster DER AMBIVALENTE setzt sich diese Häufigkeitsverteilung auch in der Kategorie M 2/3 fort. Das Grundmuster DER AMBIVALENTE ist mit 32,7 % überproportional gegenüber der Kategorie „Alle“ vertreten. Eine Aufteilung in M2 – 2. Managementebene, Bereichsleitung – und M3 – 3. Managementebene, Gruppen- bzw. Abteilungsleitung – zeigt die überproportionale Repräsentanz des Grundmusters DER AMBIVALENTE ausschließlich in der Kategorie M3. *Allerdings ist dabei bemerkenswert, dass 58 % in der Kategorie M3 zu den treuen und loyalen, aber auch zu den entscheidungsschwachen und konfliktscheuen Persönlichkeiten gehören.*

2

In der Kategorie TM ist das Grundmuster MACHTMENSCH zu fast einem Drittel vertreten. Es folgt der PERFEKTIONIST mit 16,9 % und der BEOBACHTER mit 16,9 % sowie der SELBSTDARSTELLER mit 11,9 %. Zusammen bringen es diese vier Grundmuster auf drei Viertel dieser Kategorie.

Bemerkenswert ist das deswegen, weil je zwei der Grundmuster in die Basisorientierungen Denken und Handeln fallen. Die Abkürzungen repräsentieren die drei Basisorientierungen eines gesunden mentalen Gleichgewichtes. Dabei bedeutet

- D Denken
- F Fühlen
- H Handeln

Die *Balance im Denken, Fühlen und Handeln* ist Entwicklungsziel und auch Kennzeichen für entwickelte Persönlichkeiten. Sie ist Kennzeichen für ein gesundes psychisches Gleichgewicht.

*Alle vier Grundmuster haben ein Defizit und eine Schiefelage in der Basisorientierung Fühlen.* Dieser Zusammenhang wird in der Tabelle 1.2. hergestellt.

Basisorientierung	Alle	M 2/3	TM
Denken	26,4 %	25,2 %	33,9 %
Fühlen	39,1 %	42,8 %	19,6 %
Handeln	34,5 %	32,0 %	46,5 %
Summe	100 %	100 %	100 %

Tabelle 1.2.: Häufigkeitsverteilung nach Basisorientierungen.

In der Kategorie „Alle“ ist Fühlen überproportional und Denken unterproportional vertreten. Dies setzt sich auch in der Kategorie M 2/3 fort. In der Kategorie TM ist dann Handeln mit fast 50 % vertreten und Fühlen deutlich unterproportional. Zusammen kommen die Basisorientierungen Denken und Handeln hier auf 81 %.

***Bleibt noch zu bemerken, dass rund 22 % der Persönlichkeiten aus der Kategorie TM in ihrer Entwicklung fortgeschritten waren.***

Auffällig an der Stichprobe ist der sehr hohe Anteil des AMBIVALENZ-Aspektes in der dritten Managementebene – Gruppenleiter und Abteilungsleiter – mit knapp 60 Prozent. AMBIVALENTE sind treue und loyale Mitarbeiter, aber auch entscheidungsschwach und konfliktscheu. Ihnen fehlt damit die Grundvoraussetzung für die Führungsaufgabe.

Weiter ist in der Ebene Topmanagement augenfällig, dass vier Persönlichkeitstypen weit überproportional vertreten sind und alle vier ein Defizit in der Basisorientierung Fühlen und damit auch in der sozialen Kompetenz aufweisen. Dies gilt sowohl für den Machtmenschen (ACHT) wie auch für den Selbstdarsteller (DREI), für den Denker (FÜNF) wie auch für den Perfektionisten (EINS). Auch hier finden wir eine ***klare Diskrepanz zwischen der betrieblichen Praxis und den Voraussetzungen, auf denen die Führungslehre und die betriebswirtschaftliche Literatur und Ausbildung aufsetzen.***

Volkswirtschaftlich gesehen bedeutet dies, dass sich unsere Gesellschaft überwiegend (hier mit rund 75 %) Topmanager mit einem Defizit an sozialer Kompetenz und im mittleren Management überwiegend (hier mit knapp 60 %) für die Führungsaufgabe ungeeignete Persönlichkeiten leistet. Weiter wird auch klarer, dass die Ausbildungssysteme einschließlich der universitären maßgeblich zu dieser Situation beitragen und genau in den Defizitpositionen keinen Beitrag leisten.

Die volkswirtschaftlichen Schäden, die sich aus dieser Situation ergeben, sind bisher nicht ernsthaft untersucht worden. Eine derartige Untersuchung wäre allerdings angeraten und lohnend. ***Denn die Schäden für unsere Volkswirtschaft werden im mittleren dreistelligen Milliardenbereich (Euro) pro Jahr geschätzt.***