



# 4 Kerntypen der Führung

Vom Zoff in Führungsteams & neuen Denkmustern

Sehr häufig kracht es in Führungsteams gewaltig, besonders unter der Oberfläche. Doch lässt sich überflüssiges Konkurrenzverhalten verhindern und die Motivation zu mehr Miteinander steigern, um gemeinsam erfolgreich zu sein. Weshalb besonders der eigene Stolz und das Selbstwertgefühl eine Rolle spielen, lesen Sie hier. →

→ Zeit und Geld zu verschenken haben wohl die wenigsten Führungsteams. Dennoch werden wertvolle Ressourcen verschwendet, da gerade auf den oberen Etagen Konkurrenzstreitigkeiten und persönliche Animositäten häufig ein effizientes gemeinsames Vorkommen bremsen. Das gilt zum Beispiel besonders, wenn ein Führungsteam neue Mitglieder bekommt.

## »Stolz ist ein archaischer Auslöser von Rang- und Revierkämpfen. Doch Stolz kann zugleich die Lösung solcher Probleme sein.«

Ein Weg, um dabei auftretende Konflikte zu vermeiden, führt ausgerechnet über den Stolz von Führungskräften. Denn Stolz ist ein archaischer Auslöser von Rang- und Revierkämpfen. Doch Stolz kann zugleich die Lösung solcher Probleme sein.

### Stille Konkurrenzkämpfe

Menschen sicher einschätzen zu können ist eine der wichtigsten Kompetenzen eines Chefs. In besonderem Maße gilt das bei Chefs von Führungsteams. Für sie ist es wichtig, die Qualitäten und Antreiber der Teammitglieder schnell und genau zu erfassen. Oft bleibt nur wenig Zeit, um einen passenden Kandidaten im Einstellungsprozess und zu seiner Führungshaltung ausgiebig kennenzulernen. Insbesondere bei Veränderungen in der Organisation ist das Risiko für „stille Konkurrenzkämpfe“ besonders groß.

### Persönliche Motive & Treiber kennen

Gerade in heiklen Führungssituationen reden Führungskräfte nicht über ihre persönlichen Treiber, obwohl sie sich besonders dann auf diese verlassen. Sie geben ihnen Sicherheit. Gesagt wird auf dieser Ebene dann stets, dass „die Sache im Vordergrund steht“. Doch jeder weiß, dass dies eben nicht stimmt, sondern dass es um die persönlichen Motive und Treiber geht.

Umso wichtiger ist es für Chefs dieser Teams, diese Treiber zu kennen, die diese Konkurrenz auslösen. Im schlimmsten Fall ziehen sonst alle an ihrem eigenen Strang, und wenn es noch schlechter kommt, jeder in eine andere Richtung.

### Was einen Chef antreibt, bestimmt seinen Führungsstil

Die gute Nachricht für Chefs: Die meisten Führungspersönlichkeiten lassen sich einem von vier Führungstypen zuteilen, den so genannten "Kerntypen der Führung". Entscheidend ist dabei der Stolz der jeweiligen Person. Es mag paradox klingen, aber: Worauf eine Person stolz ist, woraus sie ihr Selbstwertgefühl schöpft, was sie antreibt und welche Motivation ihrem Handeln zugrunde liegt, bestimmt die Art und Weise, wie sie ihre Führungsaufgaben wahrnimmt. Daraus lässt sich ableiten, worin die Person am stärksten ist, wie sie ihre Mitarbeiter führt – und was sie eventuell auch gerne mal übersieht.

Der Stolz der meisten Führungskräfte basiert auf einem dieser vier Aspekte:

- ▶ ihre Ideen,
- ▶ ihre Aktionen,
- ▶ die Ergebnisse, die sie erzielen oder
- ▶ die Entwicklung, die sie oder andere durchlaufen.

Darin unterscheiden sich die vier Kerntypen, die ich als Magier, Krieger, Bauer oder Fürst bezeichne (vgl. Übersicht am Ende des Artikels).

### Ideales Führungsteam: Stärken der Chefs ergänzen sich

Bei den Kerntypen geht es keineswegs darum, Menschen in Schubladen zu stecken. Wie jeder Mensch ist auch jede Führungskraft individuell und besonders. Im Vorgehen, im Führungsstil und bei dem, was dem individuellen Cheftypus besonders wichtig ist, sind sich die Führungstypen jedoch wieder ähnlich. Die Kerntypen der Führung bilden dafür den groben Rahmen.

Ein Chef setzt ein Führungsteam dann ideal zusammen, wenn sich die Stärken und Qualitäten der Mitglieder gegenseitig ergänzen und derart ineinander-

→

→ greifen, dass die Ziele des Unternehmens schnellstmöglich erreicht werden. Es beginnt eine Kultur der Akzeptanz in den Unterschieden. Wenn sie dann noch gemeinsam erkennen, in welchem Rhythmus die Kompetenzen ineinanderzugreifen haben, werden solche Teams nahezu unschlagbar.

### Prioritäten abstimmen und Konkurrenz vermeiden

Ein Unternehmen, das zum Beispiel seit Jahren rückläufige Ergebnisse erzielt und umstrukturiert werden muss, um zukunftsfähig zu sein, braucht einen Visionär, der Ideen entwickelt,

- ▶ wie das Unternehmen künftig aussehen kann,
- ▶ welche Produkte gefragt sind und
- ▶ an welche Zielgruppe es sich richtet.

Natürlich funktioniert vieles nicht ohne eine Führungskraft, die tatkräftig agiert und nicht davor zurückschreckt,

- ▶ Grenzen zu überschreiten oder
- ▶ Mitarbeiter zu entlassen.

Notwendig ist auch ein Kollege,

- ▶ der die Ressourcen im Blick hat,
- ▶ den Prozess überwacht und
- ▶ sich um das Ergebnis sorgt.

Und für die drei ist es gut, einen dabei zu haben,

- ▶ der für alle die neue Entwicklung steuert,
- ▶ das Führungsteam zusammenhält und
- ▶ darauf achtet, dass bei alledem der Kontakt zu den Mitarbeitern nicht verloren geht.

### Die eigenen Stärken im Fokus!

Stimmt das Team sich darauf ab, wer von ihnen für welche Aufgabenstellung die beste Präferenz und Stärke mitbringt, haben Konkurrenzstreitigkeiten keine Grundlage. Damit nicht die individuelle Positionierung, sondern die gemeinsame Entwicklung im Vor-

dergrund steht, empfiehlt es sich, dass sich jeder mit seinem Typus beschäftigt - offen und im wirklichen Erfahrungsaustausch miteinander über das, was die anderen bei dem Kollegen entdecken und erkennen.

### Richtige Zusammensetzung abhängig von Situation und Ziel

Welche Kombination an Kerntypen die richtige für ein Führungsteam ist, kommt natürlich auf das Unternehmen und den Bereich an, in dem es tätig ist. Wichtig ist das Ziel, welches das Führungsteam verfolgt. Geht es zum Beispiel darum, ein bestehendes, erfolgreiches Geschäftsmodell beizubehalten und die Qualität auf hohem Niveau zu halten?

In diesem Fall sind homogene Teams mit einer „Bauern-Ausrichtung“ meist die beste Wahl. Stehen in einem Unternehmen große Veränderungen an, sind erst mal Krieger-Präferenzen gefragt. Für die anderen Führungstypen mag es dann zu Anfang vielleicht schwierig sein, sich einzufügen. Letztlich werden aber die ersten erreichten Ergebnisse und dabei überschrittene Grenzen, den erforderlichen Schwung zur Weiterarbeit auslösen.

**»Genauso notwendig ist es, dass jeder sich auf seine Stärken besinnt und dazu bereit ist, womöglich herkömmliche Denkmuster aufzugeben.«**

Wichtig ist allerdings: Damit ein Führungsteam funktioniert, braucht es, wie erwähnt, bei jedem Mitglied den Willen zur ehrlichen Reflexion und Analyse – auch des eigenen Führungsstils und der eigenen Haltung zum Thema Konkurrenz. Das gilt für den Chef ebenso wie für die Teammitglieder. Genauso notwendig ist es, dass jeder sich auf seine Stärken besinnt und dazu bereit ist, womöglich herkömmliche Denkmuster aufzugeben, was Zuständigkeiten angeht, um als Team insgesamt besser zu werden.

→

## Die 4 Kerntypen der Führung im Überblick:



### Der Krieger:

Der Kerntyp "Krieger" ist stolz auf die Tat und orientiert sich an dem, was zu tun ist. Nimmt er etwas in Angriff, so engagiert er sich mit ganzer Kraft und geht dabei stets an seine Grenzen. Im Führungsalltag sind die Energien des Kriegers nützlich, um heikle Aufgaben zu erledigen und schnell vorwärts zu kommen. Ein Chef ist für den Krieger dann sein Chef, wenn er dessen erste Rivalität behauptet und dennoch die Loyalität zu ihm behält.



### Der Magier:

Ein Chef vom Kerntyp "Magier" beobachtet, denkt nach und lotet aus. Ihm verdanken wir Visionen und Inspirationen. Er ist stolz auf die Idee – seine Idee. Er versucht Sache und Moral in Einklang zu bringen. Im Führungsalltag werden die Energien des Magiers am besten genutzt, um Lösungen in eingefahrenen Situationen zu entdecken. Für den Magier kommt sein Chef in Führung, wenn dieser ihn schützt vor den Angriffen der anderen, wenn seine Ideen zunächst wieder Teammitglieder irritieren.



### Der Bauer:

Wer zum Kerntyp "Bauer" gehört, zeichnet sich als Führungskraft durch Bodenständigkeit und Verlässlichkeit aus. Im Führungsalltag können die Energien des Bauern genutzt werden, um Bestehendes zu konsolidieren, um Erobertes einzugliedern, oder um in Chaos und ungeordnetem Wildwuchs Struktur zu schaffen. Ein Chef gewinnt beim Bauern durch die Akzeptanz und das Vertrauen auf dessen fachliche Expertise und Erfahrung.



### Der Fürst:

Dem Kerntypen "Fürst" geht es um Einheit und Zusammenhalt. Er sieht sich verantwortlich für das große Ganze, führt vorerst freundlich und respektvoll. Stolz ist er auf das Gedeihen und die Entwicklung. In den sichtbaren Dingen schafft er Ordnung und setzt die Rahmenbedingungen. Ein Chef erhält beim Fürsten den erforderlichen Führungsrespekt viel eher durch „Begegnung auf Augenhöhe“ als durch Herrschaft oder Macht von oben.

### Autor: Gustav Klötzl



Gustav Klötzl ist Gründer und Geschäftsführer der 3P Beratungs-Gruppe. Er berät Top-Führungskräfte und Entscheider zur Führung und Veränderung. Der Dipl.-Kaufmann gilt als innovativer Veränderungs-Regisseur und erfahrener Führungsbegleiter, dem das bewährte Tun und etwas Neues ausprobieren ebenso liegt wie fundiertes Nachfragen und konstruktives Umsetzen. Gustav Klötzl ist Entwickler des Kerntypen-Modells der Führung, das auf den Erkenntnissen von C.G. Jung aufbaut.

[www.3p-beratung.de](http://www.3p-beratung.de)