

Die vier Menschenbilder von Schein sind in ihrer charakterlichen Ausgestaltung als moderne Maske der Lehre von den vier Temperamenten erkennbar. Als erdige, wässrige, feurige und luftige Betrachtungsbrille der Managementliteratur lassen sie das Urmuster der vier Elemente im aktuellen Zeitgeist fortleben. Es folgen nun weitere getarnte Vertreter dieser vier qualitativen Kategorien aus dem Reich der Magie im personalwissenschaftlichen Bereich.

4.3.4. Die vier Temperamente in der Manager-Typologie von Maccoby

Schein war über die Analyse betriebswirtschaftstheoretischer Literatur zu seinen vier Menschenbildern gekommen. Einen anderen Weg wählte Michael Maccoby, der eine sozialpsychologische Untersuchung an Managern in amerikanischen Großunternehmen durchführte und durch ausführliche Tiefeninterviews mit Führungskräften ihre *„Gesamtorientierung zur Arbeit, zu Wertvorstellungen und zur Eigenidentität (...) erforschte. So kam er schließlich dazu, vier psychologische Haupttypen in der Technostruktur des Unternehmens zu nennen: den Fachmann, den Dschungelkämpfer, den Firmenmenschen und den Spielmacher. Dies sind Idealtypen in dem Sinne, daß nur wenige Menschen genau auf den Typ passen und die meisten eine Mischung von Typen sind. Aber in praktisch jedem Fall konnten wir uns einigen, mit welchem Typ eine Person am besten zu bezeichnen war, und fast immer stimmten dieser Mensch und seine Kollegen unserer Typisierung zu.“*²⁷⁷

Wir fühlen uns fast wörtlich an jene Sätze aus dem spätmittelalterlichen iatromathematischen Hausbuch (um 1465) erinnert, wonach die vier Komplexionen der Temperamente niemals rein vorkommen, *„doch so nympt ayne vberhand, das ist die, di der Mensch aller mayst hat, vnd kain mensch hat allein eine.“*²⁷⁸ Maccobys vier Manager-Komplexionen werden nun folgendermaßen charakterisiert:

Der **Fachmann** ist *„der Typ des rational denkenden, um Qualität und Sparsamkeit bemühten, ruhigen, bescheidenen, praktischen und aufrichtigen Menschen, also jener Typus, der als objektiv-nüchterner und sachlich-wissenschaftlicher Mensch beschrieben wurde, den TAYLOR unterstellt hatte bzw. erzeugen wollte.“*²⁷⁹ Im Mittelalter hätte man ihm durchaus nachsagen können, er wäre geizig gewesen, denn er *„hält an den traditionellen Werten des schaffenden Hamster-Charakters fest – an der*

²⁷⁷ Maccoby (1977), S. 35

²⁷⁸ Reißer (1997), S. 319

²⁷⁹ Neuberger (1995), S. 28

Arbeitsethik, der Achtung vor Menschen, dem Bemühen um Qualität und Sparsamkeit. ²⁸⁰ Er ist der erdige Materialist und rationale Pragmatiker, *„traditionell der Baumeister, Bauer, Handwerker. (...) Mehr als jeder andere Charaktertyp hat er ein Gefühl für Grenzen – des Materials, der Energie, des Wissens und moralischer Zwänge-, die respektiert werden müssen, um ein gutes Leben zu führen. Es sind jedoch seine Arbeit und Erfindungsgabe, die von ihm gebaute Technologie, die von Dschungelkämpfern, Spielmachern und anderen Managern benutzt wurden, um diese Grenzen zu erweitern und zu durchbrechen.* ²⁸¹

Damit kommt sein saturnischer Charakter zum Ausdruck. Saturn, der gestrenge Hüter der Grenzen der Bestimmung am Tor der Zeit, als Planet des Melancholikers für einsiedlerische Grübeleien ebenso stehend wie für den Wissenschaftler und den alten Weisen, lugt unter der Maske des Zeitgeistes als Fachmann hervor. Das Urmuster des Erdtemperaments aus dem Rand der Einzeit wird bei Maccoby zeitgemäß beschrieben: *„Er kämpft eher mit der Natur und dem Material sowie vor allem mit seinen eigenen Qualitätsmaßstäben. Fachleute spielen weder in einer Mannschaftssportart noch sehen sie ihr gerne zu. Sie sehen kaum fern. Sie finden Gefallen daran, etwas zu erfinden, an alten Wagen herumzubasteln, ihr eigenes Haus zu bauen, in den Bergen zu wandern, Ski zu laufen.* ²⁸² Er ist ein nachdenklicher Einzelgänger, dem alltäglicher Schabernack weniger liegt. *„Uff kunste vnd wyßheit stot sin sin.* ²⁸³ Nach dem rationalen Menschen Scheins stellt der Fachmann von Maccoby somit eine weitere Wiederscheingung des melancholischen Erdtypen dar.

Der **Dschungelkämpfer** ist demgegenüber weniger ein Einzelgänger als vielmehr ein Einzelkämpfer. *„Das Ziel des Dschungelkämpfers ist Macht. Er erfährt das Leben und die Arbeit als einen Dschungel (nicht als Spiel), in dem es heißt, friß oder werde gefressen, und in dem die Sieger die Verlierer vernichten. (...) Dschungelkämpfer neigen dazu, die ihnen gleichgestellten entweder als Komplizen oder Feinde sowie ihre Untergebenen als Objekte anzusehen, die auszunutzen sind. Es gibt zwei Untertypen des Dschungelkämpfers, den Löwen und den Fuchs. Die Löwen sind die Eroberer, die, wenn sie erfolgreich sind, ein Imperium aufbauen können; die Füchse bauen sich ihr Nest in der Unternehmenshierarchie. Sie kommen verstoßen und durch Schläue vorwärts.* ²⁸⁴ Wir sind in der kriegerischen Welt von Mars gelandet. Der Dschungelkämpfer ist der

²⁸⁰ Maccoby (1977), S. 36

²⁸¹ ebenda, S. 39f

²⁸² ebenda, S. 41f

²⁸³ aus „Laufenberg-Regimen“ (um 1475) in Reißer (1997), S. 322

²⁸⁴ Maccoby (1977), S. 37

einsame Held, der „*seinen eigenen Erfolg sozialdarwinistisch rechtfertigt und die Unterlegenen für minderwertig hält.*“²⁸⁵ Der Stärkere überlebt im Daseinskampf um die Beute. Ihm geht es um die Eigendurchsetzung. Ein Dschungelkämpfer sozusagen „*ist ain mensch, der des faires mer hat. (...) Er ist (...) ains grymmen, schnellen zorns, der ist im doch schier hin. Er ist kün und schnell mit allen dingen und redt gar vil. Er ist unforchtsam und hatt vil hars. (...) Er begert vil zehelsen und mag wenig.*“²⁸⁶

Wie der feurige Choleriker zieht er den Angriff der Verteidigung vor. Dabei ist auch die weitere Differenzierung durch Maccoby in Löwe und Fuchs interessant, denn dem cholерischen Temperament gehören nach prämoderner Lehre seit jeher die astrologischen Feuerzeichen Widder, Löwe und Schütze zu. Der Widder als kardinales Feuer ist der ungestüme Einzelkämpfer und Eroberer, der Löwe als festes Feuer entspricht der Gestaltungskraft und Organisation und der Schütze schließlich als bewegliches Feuer steht für den Funken der Gedanken. Das erste Feuer des Widders steht somit für die Grundqualität des Dschungelkämpfers, während die anderen zwei Tierkreiszeichen als weitere Facetten des cholерischen Temperaments bei Maccoby in den Verfeinerungen von Löwe und Fuchs zum Ausdruck kommen. Die von Maccoby gebrauchte Bedeutung des Löwesymbols entspricht dabei der astrologischen Deutung, während der Fuchs als Allegorie für Schlaueit und Hinterlist in der Astrologie seit jeher dem Schützen zugeordnet wird.

Damit zeigt sich, wie das Urmuster vom cholерischen Feuertemperament im Zeitgeist des modernen Managements unter der Maske des Dschungelkämpfers abermals in der offiziellen Erscheinungswelt auftaucht. Wie der selbstaktualisierende Mensch bei Schein steht es auch ihm nach Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung.

Kommen wir nun zum dritten Managertypus. Der **Firmenmensch** hat große Ähnlichkeiten mit dem sozialen Menschen Scheins. Er ist der Idealtyp des Funktionärs, „*dessen Identitätsgefühl sich darauf gründet, daß er ein Teil der mächtigen, schützenden Firma ist. Sein stärkster Zug ist die Sorge um die menschliche Seite des Unternehmens, sein Interesse an den Gefühlen der Menschen in seiner Umgebung. Wenn er am schwächsten ist, dann ist er ängstlich und unterwürfig, sogar mehr auf Sicherheit bedacht als auf Erfolg.*“²⁸⁷ In den mittleren Managementebenen war er in Maccobys Untersuchung der am häufigsten vertretene Typus. „*Der Firmenmensch ist notwendig für das Funktionieren großer*

²⁸⁵ Neuberger (1995), S. 29

²⁸⁶ aus dem Kompexionstext „Ordnung der Gesundheit“ (1510/11) in Reißer (1997), S. 323

²⁸⁷ Maccoby (1977), S. 37

*Unternehmen. (...) Firmenmenschen glauben, daß es ihnen am meisten nützt, wenn das Unternehmen gedeiht, aber ihr Glaube an das Unternehmen kann das Eigeninteresse übertreffen. (...) So sehr sie von Hoffnung auf Erfolg motiviert werden, so sehr werden sie auch von Furcht und Sorge um die Unternehmensprojekte und um die zwischenmenschlichen Beziehungen in ihrer Umgebung sowie um ihre eigene Karriere getrieben. Abseits vom Unternehmen kommen sich die Firmenmenschen unbedeutend und verloren vor.*²⁸⁸

Sein Charakter entspricht weitgehend dem wässrigen Temperament des Phlegmatikers, dessen gesellige und nicht sonderlich ehrgeizige Art im Firmenmensch fortbesteht. Das Wasser als magisches Symbol der Gefühle und des Seelenlebens steht auch beim Firmenmenschen im Zentrum des Interesses. Erwähnenswerterweise waren die Firmenmenschen in der Untersuchung gerade dort, wo es um den seelischen Faktor des Betriebs geht, nämlich in der Personalabteilung, als einzige Stelle auch häufig in hohen Managementpositionen zu finden gewesen. *„Im allgemeinen sind Firmenmenschen eher Innenmenschen, die sich außerhalb der Unternehmenskultur einer unfreundlichen Umwelt ausgesetzt sehen. Das macht sie zwar stark vom Unternehmen abhängig, aber es erhöht ihre Empfindungsfähigkeit gegenüber den Gefühlen – den emotionalen Höhen und Tiefen – der Menschen in ihrer Umgebung und gegenüber den Machenschaften in ihrer eingeengten Welt.*²⁸⁹

Als vierten Typus führt Maccoby schließlich den **Spielmacher** ein, *„der neue Mensch und in dieser Studie wirklich führende Charakter. (...) Er reagiert auf Arbeit und Leben wie auf ein Spiel. Wettbewerb putscht ihn auf, und er überträgt seine Begeisterung, wodurch er andere mit Energie erfüllt. Ihm gefallen neue Ideen, neue Techniken, frische Methoden und Abkürzungen. Er redet und denkt einfach und klar, dynamisch, manchmal spielerisch und blitzartig. (...) Im neuen Spitzenmanager der Kapitalgesellschaft mischen sich viele Züge der Spielmacher mit Aspekten des Firmenmenschen. Er ist ein Mannschaftsspieler, dessen Zentrum das Unternehmen ist.*²⁹⁰ Der Spielmacher kann in seinen Charaktereigenschaften unschwer als die vornehmste und edelste Komplexion des Sanguinikers wiedererkannt werden. Wie sich dieser in einigen Merkmalen mit dem Phlegmatiker überlappt, etwa in der geselligen Darstellung mit Musikinstrumenten, so vermischen sich auch Spielmacher und Firmenmensch zeitweilig. Die Luft als magisches Symbol für den

²⁸⁸ Maccoby (1977), S. 76

²⁸⁹ ebenda, S. 77

²⁹⁰ ebenda, S. 37f

Geist und seine Kommunikation ist das beweglichste und schnellste der Elemente. Eben diese Flexibilität ist es auch, welche den Spielmacher zum unverzichtbarsten Manager-Charakter macht. *„Die moderne Spielerpersönlichkeit entspricht den Anforderungen zur Führung von Organisationen, die sich gründen auf:*

1. *Wettbewerb – intern, national, international*
2. *Erneuerung – ständige Schaffung neuer Produkte oder Projekte, um ein Übergewicht über die Konkurrenz zu gewinnen.*
3. *Untereinander abhängige Gruppen – Experten, die das Produkt entdecken, entwickeln und vermarkten.*
4. *Schnelle Anpassungsfähigkeit – die Notwendigkeit, sich ändernde Zeitpläne und Termine zu erfüllen, erfordern einen Manager, der ein Team von Fachleuten und Firmenmenschen motivieren kann, einen Schritt zuzulegen.* ²⁹¹

Sein kommunikativer, geistreicher Charakter, seine sanguinische Fähigkeit, *„daz er lieb hatt und lieb wirt gehebt“* machen ihn zum perfekten Vermittler zwischen verschiedenen und stetig sich ändernden Personen, Situationen und Anforderungen. *„Er ist weys und clug auff erber sach. (...) Er ist kün und mütig zü güten dingen, gütig, lind an der haut, stet und vest in seinen sachen. Er ist nit betrogen. Er redt nit zevil und ist schemig. Er mag wol helsen und begert sein vil, wann er ist warm und feicht. Er wirt gern wolgelert und weyß.* ²⁹² Seine schnelle Auffassungsgabe und Anpassungsbereitschaft führen dazu, daß *„,,sein gayst sind subtil, also was man in fur legt, das si das gar schire vnd pald begriffen. (...) Di sangwiney sind aller meist bewegt vnd vnstetich vnd ligen den dingen nit erenstlich ob.* ²⁹³ Wie beim stets jugendlichen Sanguiniker überwiegt auch beim Spielmacher die Darstellung als hübscher, modisch gekleideter Jüngling. *„Unsere Gesellschaft, geblendet vom ewig jugendhaften Charme der Spielmacher und mit ihrem Kampf gegen weniger attraktive Bürokraten sympathisierend, romantisiert sie. (...) Die tödliche Gefahr für die Spielmacher ist, in ewiger Jugend gefangen zu sein. (...) Ein alter und müde gewordener Spielmacher ist eine klägliche Gestalt, vor allem wenn sie einige Wettbewerbe und damit ihre Zuversicht verloren hat.* ²⁹⁴

In den Menschenbildern von Schein finden sich analog zu diesem Charakter ebenfalls eine Entsprechung. *„Der Spielmacher MACCOBYs*

²⁹¹ Maccoby (1977), S. 85

²⁹² aus dem Kompexionstext „Ordnung der Gesundheit“ (1510/11) in Reißer (1997), S. 323

²⁹³ aus dem Iatromathematischen Hausbuch / Codex Schürstab (um 1465) in Reißer (1997), S. 320

²⁹⁴ Maccoby (1977), S. 94

ähnelt dem komplexen Menschen von SCHEIN: er vereinigt in sich die anderen Typen und ergänzt sie durch die Fähigkeit zu flexibel-angepasstem Einsatz“²⁹⁵

Charaktertyp	Fachmann	Dschungelkämpfer	Firmenmensch	Spielmacher
Typische Bedeutung des Wettbewerbs:	Drang, das Beste zu bauen; Wettbewerb gegen sich selbst und gegen das Material	Töte oder werde getötet, Herrsche oder werde beherrscht	Steige auf oder falle; Wettbewerb als Preis für gesicherte Stellung	Gewinne oder verliere; Triumph oder Demütigung
Quelle psychischer Energie für Wettbewerbsdrang:	Interesse an der Arbeit; das Ziel ist Perfektion; Freude daran, etwas besser zu machen	Machtlüsternheit und Freude, andere zu vernichten. Furcht vor Vernichtung; möchte der einzige an der Spitze sein	Furcht vor dem Versagen; Wunsch nach Anerkennung durch Autorität	Wettstreit, neue Spiele, neue Optionen; Freude an der Kontrolle des Spiels

Tabelle 4.25: Die typencharakteristischen Wurzeln des Wettbewerbs nach Maccoby²⁹⁶

In dieser Tabelle werden die vier Manager-Typen und ihre Einstellung zu Wettbewerb charakteristisch zusammengefaßt. Der erdige Fachmann, der feurige Dschungelkämpfer, der wäßrige Firmenmensch und der luftige Spielmacher entpuppten sich in ihrer qualitativen Persönlichkeitsdarstellung als modische Masken der prämodernen vier Temperamente. Ebenso wie Scheins rationaler, selbstaktualisierender, sozialer und komplexer Mensch lassen sie im heutigen Zeitgeist die Lehre von den vier Elementen fortleben.

4.3.5. Die vier Temperamente im 3-D-Programm von Reddin

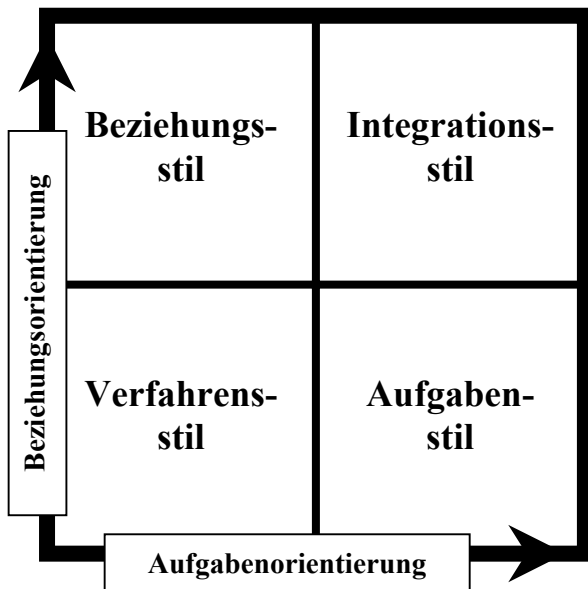
Ein weiteres Persönlichkeitsmodell findet sich in Reddins „3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements“ (1970). Darin beschäftigt er sich mit verschiedenen Führungsstilen und diesbezüglichen Theorien und Forschungsarbeiten. „Das Kernstück der 3-D-Theorie ist eine sehr einfache Idee. Sie wurde in einer langen Reihe von Forschungsstudien entdeckt, die von Psychologen in den Vereinigten Staaten durchgeführt wurden. Sie stellten fest, daß die beiden Hauptelemente im Verhalten von Führungskräften mit der zu erledigenden Aufgabe und mit Beziehungen zu anderen Menschen zu tun hatten.“²⁹⁷ Daraus folgt bei ihm, daß Führungsverhalten sich qualitativ vor allem nach den Dimensionen

²⁹⁵ Neuberger (1995), S. 30

²⁹⁶ nach Maccoby (1977), S. 90

²⁹⁷ Reddin (1977), S. 25

Aufgabenorientierung und Beziehungsorientierung schichten liebe. Aus den Extrempolen dieser zwei Dimensionen kombinierte er schließlich vier Typen von Führungsverhalten. Es sind dies der Aufgabenstil, der Integrationsstil, der Beziehungsstil und der Verfahrensstil.



Diese Idealtypen des Manager-Führungsverhaltens sind nun keineswegs einfache Schubladen, um alle Führungssituationen in vier Kategorien einteilen zu können. „Es ist wichtig festzuhalten, daß diese vier Grundstilarten aus praktischen Gründen geschaffen wurden und keine unumstößliche Tatsache darstellen. Diese die vier Stilarten trennenden Linien existieren in Wirklichkeit nicht, sie wurden nur gezogen, um die Diskussion über das Verhalten zu erleichtern.“²⁹⁸

Abbildung 4.26: Reddins vier Führungsstile durch Kombination von Beziehungsorientierung und Aufgabenorientierung²⁹⁹

Abermals sind normale Führungssituationen stets nur Mischformen dieser vier Idealtypen, oder, wie es über die Komplexionen geheißen hat: „*doch so nympt ayne vberhand, das ist die, di der Mensch aller mayst hat, vnd kain mensch hat allein eine.*“³⁰⁰

Der **Aufgabenstil** entspricht einer hohen Aufgabenorientierung und einer niedrigen Beziehungsorientierung. „*Der Aufgabenstil-Manager neigt dazu, andere zu beherrschen. Er gibt seinen Mitarbeitern viele mündliche Anweisungen. Seine Zeitperspektive liegt in der unmittelbaren Gegenwart. (...) In Ausschüssen spielt er gerne eine sehr aktive Rolle, initiiert, bewertet und leitet. (...) Streßsituationen löst er durch Dominanz.*“³⁰¹ In seiner impulsiven Art schert er sich wenig um die Beziehung mit dem Mitarbeiter, sondern er trägt ihm spontan mündlich Aufgaben zu, sobald ihm diese einfallen. Der Aufgabenstil wird durch folgende Merkmale charakterisiert: „*Bestimmt, aggressiv, zuversichtlich, geschäftig, treibt an, erteilt Aufträge, delegiert Verantwortung, setzt Maßstäbe jeweils*

²⁹⁸ Reddin (1977), S. 43

²⁹⁹ nach ebenda, S. 44

³⁰⁰ Reißer (1997), S. 319

³⁰¹ Reddin (1977), S. 50

*individuell, selbstsicher, unabhängig, ehrgeizig*³⁰² Diese Eigenschaftswörter entsprechen dem feurigen Temperament und den dementsprechenden selbstverwirklichenden, dschungelkämpfenden und hitzigen Persönlichkeitstypen, wie wir sie bereits kennengelernt haben, hier als Macher und Autokrat in Licht und Schatten zerlegt.

Der **Integrationsstil** ist das ausgleichende, kommunikative Schmieröl zwischen verschiedenen Meinungen und Interessen von Einzelnen und Gruppen im Getriebe des Unternehmens. Er weist in beiden Orientierungsdimensionen hohe Werte auf. *„Der Integrationsstil-Manager wird gerne zu einem integrierten Teil der Dinge. Grundsätzlich möchte er gerne dabei sein und gibt sich große Mühe, zu Einzelpersonlichkeiten oder Gruppen bei der Arbeit besten Kontakt zu finden. Kommunikation mit anderen pflegt er gerne im Rahmen von Gruppen oder in häufigen Konferenzen und Besprechungen. Hier kann er die von ihm bevorzugte Zweiweg-Kommunikation verwirklichen.*³⁰³ Der Integrationsstil ist der luftige Teil der Führung. Gleich dem Sanguiniker ist er überall wohlgeleitet und ein geistreicher Vermittler. Er bevorzugt Teamwork und möchte alle Mitarbeiter gleichberechtigt einbeziehen und voll integrieren. Er möchte in jedem die Flamme einer Leitidee entfachen. *„Leitet Autorität aus Zweck, Idealen, Zielen, politischen Richtlinien ab; integriert den Einzelnen in die Organisation; will Mitsprache, geringe Machtunterschiede; Bevorzugt gemeinsame Ziele, Verantwortung; interessiert an Motivationstechniken*³⁰⁴ Wie wir in dieser Stichwortbeschreibung sehen, werden in dieser Typologie vor allem jene Regionen des Sanguiniker-Archetyps hervorgehoben, in welchen sich dieser mit dem Phlegmatiker in seiner geselligen, empfindungsreichen Art überlappt. Er betont dennoch die intellektuell-kommunikativen Elemente, was in magischer Terminologie sehr feuchter Luft (Luft ist warm-feucht, Wasser kalt-feucht) oder einem Vorherrschen der venusischen vor den jovialen Kräften entspräche.

Der Phlegmatiker hingegen läßt sich in Reddins Modell treffender dem **Beziehungsstil-Manager** zuordnen. *„Der Beziehungsstil-Manager akzeptiert andere so wie sie sind. Er hat Freude an langen Gesprächen als Möglichkeit, andere besser kennenzulernen. (...) Er sieht Organisationen primär als soziale Systeme und beurteilt seine Mitarbeiter danach, wie gut sie andere verstehen. Er beurteilt Vorgesetzte nach der Wärme, die sie*

³⁰² Reißer (1997), S. 262

³⁰³ Reddin (1977), S. 51

³⁰⁴ ebenda, S. 271

Mitarbeitern zeigen. In Ausschußsitzungen unterstützt er andere, gleicht Differenzen aus und hält andere dazu an, ihr Bestes zu geben.“³⁰⁵ Hier haben wir den wässrigen Teil der Führung, welcher sich um die menschliche Seite, um die seelischen Belange und Empfindungen der Mitarbeiter kümmert. Er ist der soziale Firmenmensch mit den gemütlichen und geselligen Gesichtern von Mond und Venus, der sich um die Menschen hinter dem System sorgt. *„Menschen stehen an erster Stelle; ruhig, unbeachtet; lange Gespräche; mitfühlend, verständnisvoll, wohlwollend, freundlich“*³⁰⁶ Seine Aufgabenorientierung ist zwar niedrig, dafür aber seine Beziehungsorientierung hoch.

Schließlich bleibt noch der **Verfahrensstil**-Manager, welcher sowohl in Aufgabenorientierung, als auch in Beziehungsorientierung ein niedriges Niveau aufweist und somit den passivsten und trockensten Charakter darstellt. *„Dem Verfahrensstil-Manager liegt viel an der Korrektur von Abweichungen. Er bevorzugt die schriftliche gegenüber der mündlichen Kommunikation. (...) Von der Zeitperspektive ist er vergangenheitsorientiert und richtet sich danach, „wie wir es das letzte Mal schon gemacht haben.“ (...) In Ausschußsitzungen verfolgt er gern einen unterkühlten parlamentarischen Stil, versucht Positionen abzuklären, andere bei Erledigung der Tagesordnung zu lenken und alle Beiträge über den Vorsitzenden zu leiten. Er ist offensichtlich gut geeignet für Positionen in der Verwaltung, im Rechnungswesen, in der Statistik oder in der Konstruktion. (...) Wenn Dinge falsch laufen, reagiert er meistens mit dem Vorschlag strengerer Kontrollen.“*³⁰⁷ Der Verfahrensstil-Manager ist das erdige Rückgrad der Organisation, der konservative und beharrliche Pol und entspricht Saturn, dem gestrengen Wächter der Grenzen, als Planet des trägen und trockenen Melancholikers. Er wird beschrieben als *„Vorsichtig, sorgfältig, konservativ, ordentlich; Vorliebe für Schreibtischarbeit, Verfahren, Tatsachen; Sucht nach festgelegten Prinzipien; genau, pedantisch, korrekt, perfektionistisch; unerschütterlich, bedächtig, bescheiden.“*³⁰⁸ Der Verfahrensstil ist der erdige Teil der Führung, die Welt der Fakten, Regeln und Ordnungen, Zahlen und Vorgaben, Konten und Routinearbeiten.

Diese vier Führungsstile sind nun Ausgangspunkt der 3-D-Theorie. Bislang ist das Modell jedoch erst zweidimensional. Reddin fügt als dritte Achse die Effektivität hinzu, wodurch er in den Extrempolen des Würfels

³⁰⁵ Reddin (1977), S. 47

³⁰⁶ ebenda, S. 256

³⁰⁷ ebenda, S. 48

³⁰⁸ ebenda, S. 244

acht Führungsstile erhält. Der Grad der Effektivität sagt aus, inwieweit das Führungsverhalten der Situation angebracht und insofern erfolgreich ist. Reddin stellt dabei fest, daß es keinen einzig richtigen Grundstil der Führung gäbe. „Aus weiteren an mehreren Universitäten durchgeführten Forschungsarbeiten ging deutlich hervor, daß jeder einzelne dieser vier Grundstile in bestimmten Situationen effektiv, in anderen wiederum ineffektiv sein kann. Kein Stil ist an sich mehr oder weniger effektiv.“³⁰⁹ Deshalb arbeitet er für jeden Führungsstil eine Lichtseite und eine Schattenseite heraus, wie wir in folgender Abbildung sehen.

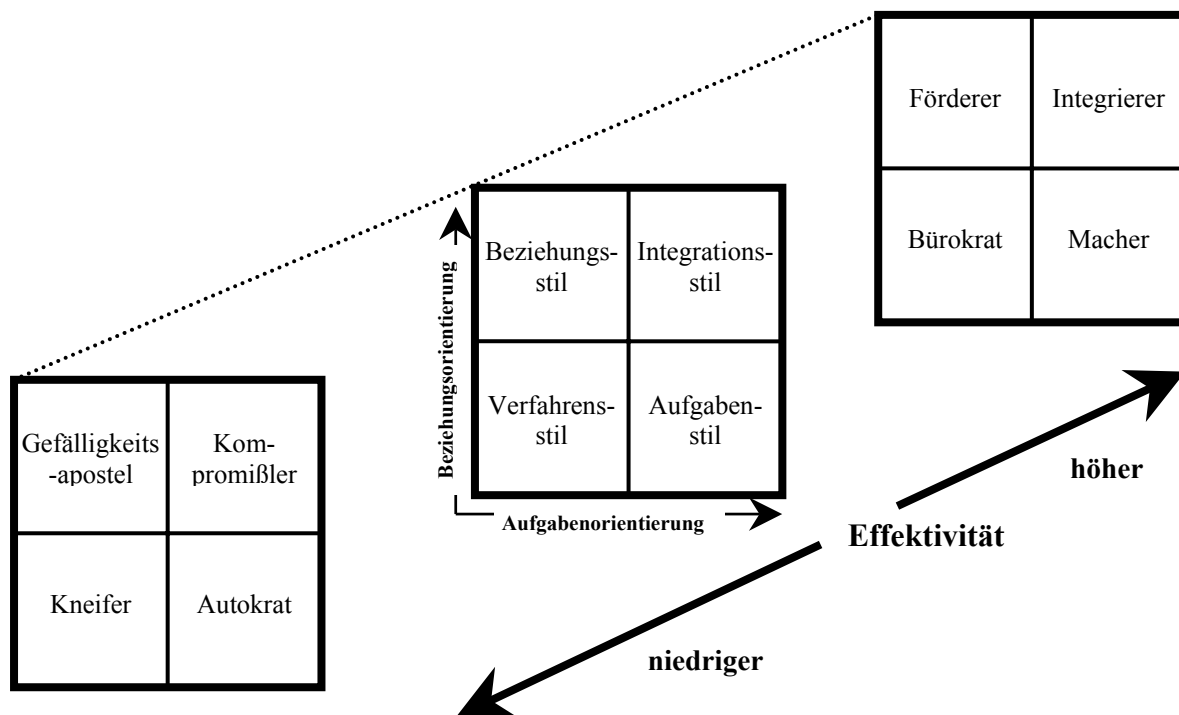


Abb. 4.27: Das 3-D-Modell der Führungsstile von Reddin³¹⁰

Der Schatten des **Verfahrensstil**-Managers wird griffig als „Kneifer“ bezeichnet. Er meidet Verantwortungen und Bindungen, zieht sich zurück in einen Dienst nach Vorschrift, behindert andere und widersetzt sich dem Wandel, ist unkooperativ und engstirnig. Diese Darstellung entspricht in etwa den sehr negativ angehauchten Beschreibungen des melancholischen Temperaments in den mittelalterlichen Komplexionstexten.

Die Lichtseite im Bild des „Bürokraten“ gleicht hingegen den guten Seiten des Saturn. Er ist „zuverlässig, loyal, erhält System und laufenden Betrieb

³⁰⁹ Reddin (1977), S. 27

³¹⁰ nach ebenda, S. 28

aufrecht, kümmert sich um Details; rational, logisch, selbstbeherrscht; fair, gerecht, objektiv.“³¹¹

Der **Beziehungsstil** führt, wenn er uneffektiv eingesetzt wird, zum „Gefälligkeitsapostel.“ Dieser *„vermeidet Konflikt; angenehmer, freundlicher, herzlicher Mensch; vermeidet Anregungen, passiv, gibt keine Anleitungen; kein Interesse an Ergebnissen.“*³¹² Er versucht es allen recht zu machen und hat über die Beziehungsebene die Aufgabe aus den Augen verloren. Richtig angewendet wird der Manager bei Anwendung des Beziehungsstils hingegen zum „Förderer“ und *„hält Kommunikationskanäle offen, hört zu; fördert Begabungen anderer, bildet aus; versteht andere, unterstützt sie; arbeitet gut mit anderen, kooperiert, man traut ihm, er vertraut anderen“*³¹³

Der **Integrationsstil** zeigt sein negatives Gesicht im „Kompromißler“. Er *„führt Mitspracherecht zu weit; nachgiebig, schwach; meidet Entscheidungen; betont Aufgaben und Beziehungen in unangebrachten Situationen; Idealist, mehrdeutiges Verhalten, ihm wird mißtraut.“*³¹⁴ Er ist der wendehälsische Drahtseilstolperer zwischen den Purzelbäumen verschiedenster Anforderungen und meistert seinen Akt mehr schlecht als recht. Wird der Integrationsstil hingegen effektiv eingesetzt, so kann der Manager als „Integrierer“ bezeichnet werden. Dieser *„fällt Entscheidungen in Zusammenarbeit mit der Gruppe; setzt Mitspracherecht situationsangemessen ein; weckt Engagement für Ziele; fördert höhere Leistungen; koordiniert andere in ihren Tätigkeiten.“*³¹⁵ Er macht seiner vornehmsten und edelsten Kompexion des luftigen Elementes ganze Ehre als weiser Vermittler zwischen verschiedenen Positionen und geistreicher Unterhalter.

In Licht und Schatten des **Aufgabenstils** zeigen sich die schaffende und die vernichtende Kraft des Feuers. Das dunkle Gesicht ist der „Autokrat“, welcher beschrieben wird als *„kritisch, bedrohlich; trifft alle Entscheidungen; fordert Gehorsam, unterdrückt Konflikte; will Maßnahmen, Ergebnisse sofort; Kommunikation nur nach unten, handelt, ohne andere um Rat zu bitten; gefürchtet, ungeliebt“*³¹⁶ Er entspricht dem zornigen Choleriker, welcher in einem Kreis von Flammen die Frau mit

³¹¹ Reddin (1977), S. 254

³¹² ebenda, S. 259

³¹³ ebenda, S. 260

³¹⁴ ebenda, S. 274

³¹⁵ ebenda, S. 277

³¹⁶ ebenda, S. 266

einem Knüppel schlägt. Als Diktator und tollwütiges Raubtier streift er gefürchtet durch die Gänge der Abteilung. Das lichte Gesicht des Aufgabenstils offenbart sich im Bild vom „Macher“. Dieser ist „entscheidungsfreudig, zeigt Initiative; fleißig, dynamisch; führt Dinge zu Ende, ist engagiert.“³¹⁷ Er entspricht dem berittenen Krieger und Schwerträger, dem solaren König am Schreibtisch des Erfolgs.

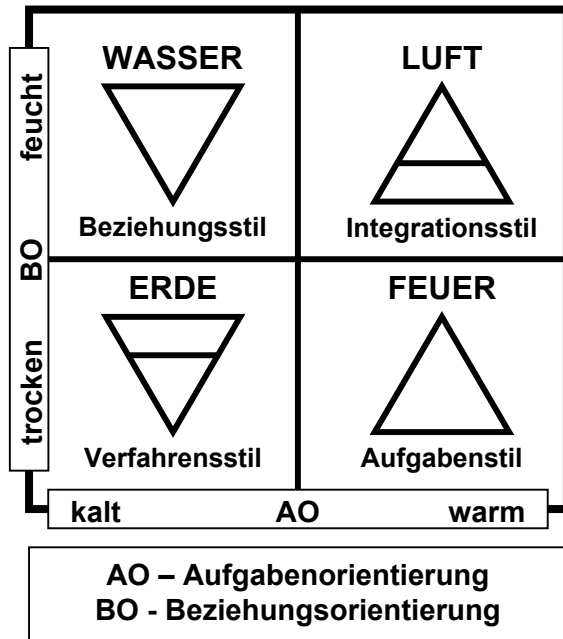


Abbildung 4.28: Die vier Elemente in Reddins 3-D-Modell

Interessant wird es nun, wenn man das Basisschema des 3-D-Modells aus Abbildung 4.26 kombiniert mit dem aristotelischen Schema zur Konstruktion der vier Elemente aus Feuchtigkeitsgrad und Temperatur der Hyle, wie es in Abbildung 4.14 dargestellt wurde. Das Ergebnis findet sich in nebenstehender Graphik. Die Dimension Aufgabenorientierung (AO) entspricht dabei der Temperatur der Hyle. Das bedeutet, daß hohe Aufgabenorientierung als aktiv (warm) und niedrige als passiv (kalt) umschrieben wird.

Die aktiven Elemente Feuer und Luft entsprechen einer hohen Aufgabenorientierung. Durch die alchemistischen Symbolentsprechungen zweier spitz nach oben verlaufender, somit aufwärts strebender Dreiecke, einmal ohne und einmal mit Querbalken, wird die außengerichtete Handlungsbereitschaft angezeigt. Einer niedrigen Aufgabenorientierung entsprechen hingegen die zwei passiven (kalten) Elemente Erde und Wasser, was sich in den nach unten weisenden Dreiecken, welche sich schier Richtung Boden fallen lassen, ausdrückt. Luft und Feuer sind aktiv und in ständiger Bewegung. Erde und Wasser sind passiv und streben stets zum tiefsten Punkt des geringsten Widerstandes. Sie wollen ruhen, nicht emporstreben. Sie wollen bewahren, nicht umstürzen oder in Aufruhr versetzen.

Die Beziehungsorientierung (BO) steht nun mit dem Feuchtigkeitsgrad der Hyle in Analogie. Eine hohe Beziehungsorientierung entspricht den zwei feuchten Elementen Wasser und Luft. Dies zeigt sich auch in der teilweisen charakterlichen Überlappung von Phlegmatiker und Sanguiniker

³¹⁷ Reddin (1977), S. 269

in ihrem geselligen, umgänglichen Wesen. Die trockenen Elemente entsprechen hingegen einer geringen Beziehungsorientierung. Der zurückgezogene Melancholiker und der selbstbetonte Choleriker sind in ihrem Umgang deutlich schwieriger und unangenehmer handzuhaben. Ihre trockenen Persönlichkeiten sind mehr mit der Sicherung und Konsolidierung, Verwaltung und Organisation des Erreichten beschäftigt (Erde) oder mit dem Durchsetzen von neuen Ideen und Eigeninteressen (Feuer) als mit der Pflege von Beziehungen und sozialen Umgangsformen. Oft werden diese zwei Pole trocken und feucht auch mit gespannt und gelöst umschrieben.

Abschließend bleibt zu erwähnen, daß dieses Führungsstil-Modell aus einem breiten Repertoire ähnlich aufgebauter Führungstheorien ausgewählt wurde. Reddin selbst erwähnt als seine Einflüsse: „*Barnard, Davis, Simon, Fiedler, Mayo, Roethlisberger, Likert, Dickson, Blake, Gardner und die Mitarbeiter des Tavistock Institute of London. (...) Hemphill, Thelen, Rogers und Cantor, (...) Lewin, Merton, Deutsch, Chein, Festinger, Lippitt und French (...).*“

Einige der wichtigsten Forschungsarbeiten über die Führung, die für uns von direktem Belang sind, wurden von der Ohio State University, der University of Michigan und der Harvard University durchgeführt.“³¹⁸

Außerdem bestehen eindeutige Parallelen zu weiteren zweidimensionalen Modellen, welche ebenfalls eine Aufgabendimension und eine Mitarbeiterdimension verwenden. Dazu zählen die vier Quadranten von Lewin, Lippitt & White, das Verhaltensgitter von Blake & Mouton oder das Grundmodell der situativen Führungstheorie nach Hersey & Blanchard.

Lewins Modell entspricht dabei weitgehend dem in Abbildung 4.26 abgebildeten Grundschema. Ende der 1930er Jahre wurde damit erstmals diese Kombination von Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung als psychologisches Schema des Führungsverhaltens eingeführt und zu vier Stilen verarbeitet.

Das Modell von **Blake & Mouton** funktioniert ähnlich, wobei die zwei Basisdimensionen jeweils in 9 Stufen unterteilt werden, sodaß der Melancholiker 1.1 entspräche, der Phlegmatiker 1.9, der Choleriker 9.1 und der Sanguiniker 9.9. „*Im Unterschied zu den anderen Autoren legen sich BLAKE & MOUTON darauf fest, daß es einen optimalen Führungsstil (9,9) gebe.“³¹⁹* Folglich ist der Stil (1,1) der pessimalste Führungsstil. Dies

³¹⁸ Reddin (1977), S. 35

³¹⁹ Neuberger (1995), S. 188