

## **Modell zur Erklärung menschlichen Verhaltens (in Konflikten)**

### **Das Riemann-Thomann-Modell**

Riemann (1975) entwickelte das Modell von den 4 menschlichen Grundausrichtungen. Diese lauten Nähe, Distanz, Dauer und Wechsel. Alle 4 Richtungen wohnen jedem Menschen inne, allerdings prägen wir im Laufe unserer Entwicklungen meist 1-2 Richtungen, nach denen wir unser Leben/unsere Beziehungen gestalten, besonders aus. Daraus erklärt Riemann die Verschiedenheit der Menschen und ihrer Bedürfnisse im Alltag, denn: Was dem einen gut tut, ist dem anderen unerträglich.

Thomann hat dieses Modell für den Umgang mit Konflikten aufgegriffen und speziell für die Arbeitswelt weiterentwickelt.

### **Der Nähe-Mensch**

#### Was ihm wichtig ist

- Bindung
- Vertrauen
- Geborgenheit
- Wärme
- Mitmenschlichkeit

#### Kennzeichen von Nähe-Menschen

- brauchen oft Bestätigung
- lassen sich gerne tief auf Beziehungen ein
- Harmoniestreben
- Bescheidenheit
- Mitgefühl
- Soziale Interessen
- Identifikation mit anderen

#### Die schwierige Seite

- konfliktscheu
- abhängig
- aggressionsgehemmt
- Opfermentalität

### **Der Distanz-Mensch**

#### Was ihm wichtig ist

- Abgrenzung
- Individualität
- Freiheit
- Intellekt

#### Kenzeichen von Distanz-Menschen

- eigenständig
- entscheidungsfähig
- sachlich/fachlich orientiert
- Nähe ist dann möglich, wenn ausreichend Freiheit/Rückzug möglich ist

#### Die schwierige Seite

- kontaktscheu
- bindungsängstlich
- unbeholfen im Nahkontakt
- holt ungern Hilfe

## **Der Dauer-Mensch**

### Was ihm wichtig ist

- Dauer
- Zuverlässigkeit
- Sparsamkeit
- Vorsicht
- Gesetz
- Treue
- Ziele

### Kennzeichen von Dauer-Menschen

- verlässlich
- systematisch
- ordentlich
- gründlich
- prinzipientreu

### Die schwierige Seite

- unflexibel
- langweilig
- pedantisch
- starr
- kontrollierend

## **Der Wechsel-Mensch**

### Was ihm wichtig ist

- Abwechslung
- Rausch
- Charme
- Reiz
- Flexibilität
- Temperament

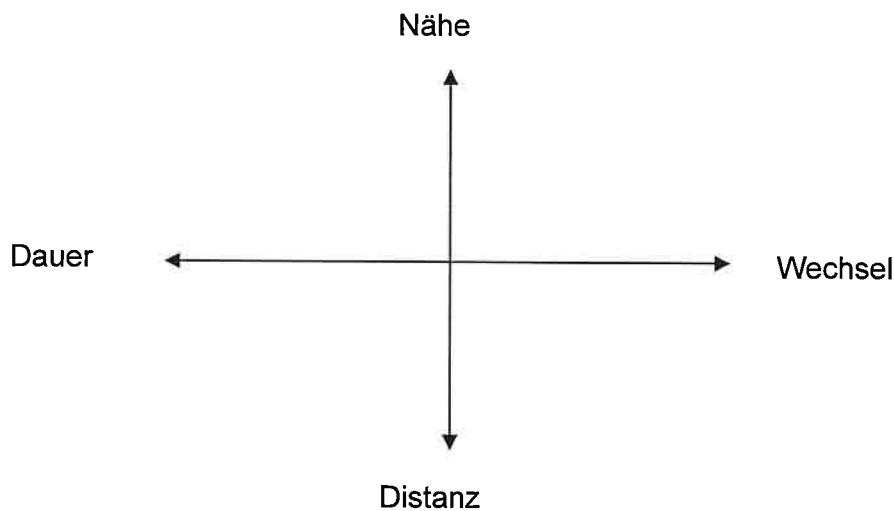
### Kennzeichen von Wechsel-Menschen

- neugierig
- lebensbejahend
- hier und heute
- kreativ

### Die schwierige Seite

- unzuverlässig
- unpünktlich
- chaotisch
- flüchten statt standhalten
- theatralisch
- egozentrisch

Diese 4 Grundstrebungen, die hier in „Reinform“ beschrieben sind und so ausgeprägt bei fast keinem Menschen allein vorkommen, lassen sich in ein Koordinatenkreuz übertragen.



Mit Hilfe eines Tests lässt sich nun herausfinden, wie stark die jeweilige Tendenz in dem betreffenden Menschen ausgeprägt ist. Trägt man die Werte im Koordinatenkreuz ein, lässt sich ablesen, welche Strebungen am stärksten ausgeprägt sind.

Welche Bedeutung hat Riemanns Theorie für den Umgang mit Konflikten (in der Arbeitswelt)?

Im Folgenden stellen wir dar, wie Thomann (2000) die Auswirkungen der Grundstrebungen beschreibt im Hinblick auf die Zusammenarbeit im Team, zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, auf den Umgang mit der Arbeit selbst und wo mögliche Konfliktpotentiale liegen. Sinn der Darstellung ist es, für die Analyse und Lösung von Konflikten den Blick zu weiten und die Grundstrebungen des Menschen angemessen zu berücksichtigen. Wenn wir wissen, wie unser Gegenüber gestrickt ist, fällt es uns leichter, seine Besonderheiten zu berücksichtigen, sie zu nutzen statt zu bekämpfen und so Konflikten vorzubeugen.

### Die Nähe-Tendenz in der Arbeitswelt

Dem Nähe-Menschen ist ein gutes, kontaktreiches Arbeitsklima wichtig. Ein freier Stuhl steht immer bereit, Begegnungen auf dem Flur werden gesucht. Teamarbeit ist ihm wichtig. Eigene Interessen, die es aber wenig gibt, werden gern zugunsten von Harmonie aufgegeben. Auf Sitzungen geht der Nähe-Mensch eher situativ als geplant vor. Bei psychischer Belastung kann er weniger leisten, weil er sich blockiert fühlt.

#### Der Nähe-Mensch als Mitarbeiter

Die untergeordnete Abhängigkeitssituation wird als positiv erlebt, der Nähe-Mensch identifiziert sich leicht und gern mit dem Chef. Anweisungen bedeuten für ihn Wahrnehmung. Kritik gegenüber dem Vorgesetzten wird meist nicht geäußert. Der Nähe-Mitarbeiter kann sein volles Potential nur bei einem guten Klima voll entfalten und ist dann gut in der Rolle des Teamentwicklers, des Vermittlers oder Personalmanagers.

#### Der Nähe-Mensch als Führungskraft

Führung ist für Nähe-Menschen eher unangenehm. Seine Anweisungen sind oft unklar und durch die Blume. Delegation sucht er zu vermeiden, da er seine Mitarbeiter nicht unnötig belasten möchte. Lieber übernimmt er Aufgaben selbst, die er dann zu Hause erledigt, um bei seinen Lieben zu sein. Sitzungen leitet er mit großer Empathie, es geht ihm mehr um die Beziehung/das Verständnis als um die Sache. Er motiviert seine Mitarbeiter vorwiegend durch Lob, und hat hierbei mehr deren als das Wohl der Firma im Blick. Kritik auszusprechen und Konflikte austragen fallen der Nähe-Führungskraft schwer. Er pflegt gern informelle Kontakte mit seinem Umfeld und verbrennt sich hierbei aus Naivität leicht die Finger.

### Die Distanz-Tendenz in der Arbeitswelt

Der Distanz-Mensch arbeitet gern allein und ist viel weniger abhängig vom Klima um ihn herum. Wenn er zusammenarbeiten muss, braucht er immer Abschnitte, die er allein entwickeln kann. Auf Sitzungen ist er nicht gerne, diese empfindet er als unnötig und langweilig. Dem äußeren Stress verschließt er sich, um sich innerlich wieder frei zu machen.

#### Der Distanz-Mensch als Mitarbeiter

Für Distanz-Menschen ist es ausgesprochen schwierig, in einer abhängigen Position zu sein. Oft ist es ihm nur möglich, wenn er eine „Extrawurst“ hat (rechte Hand, graue Eminenz). Anweisungen ebenso wie Sitzungen sind ihm lästig, hier geht der Dauer-Mitarbeiter schnell in den Rückzug. Arbeitsaufträge übernimmt er ungern, wahrt darüber seine Würde, dass er Bedingungen stellt. Der Distanz-Mitarbeiter sucht eher die Chefposition. Unzufriedenheit mit seiner Führungskraft zeigt er

entweder sofort und direkt oder er flüchtet in Zynismus, Sarkasmus etc., was dann von Außen oft fehlinterpretiert wird.

In einem wirklich offenen Klima, wenn er nicht vereinnahmt wird und kritisch-konstruktiv sein darf, ist er gut integriert und auch im Team ein echter Leistungsträger.

Rolle: Kritiker, Nörgler, Einzelkämpfer

#### Der Distanz-Mensch als Führungskraft

Wichtig ist ihm ein eigenes Büro, in dem er in Ruhe arbeiten kann. Er braucht Zeit, um sich an seine Rolle zu gewöhnen, da er als Führungskraft nun mit Menschen und nicht mehr mit Sachen zu tun hat. Er delegiert ungern. Aufträge erteilt er klar und sachlich, wobei ihm Effizienz das Wichtigste ist. Sitzungen beruft er selten ein, und wenn, gestaltet er auch diese sehr sachlich. Gefühle sind für ihn Privatsache, die gleiche Haltung verlangt er auch von seinen Mitarbeitern.

Von Mitarbeitermotivation hält er gar nichts, Motivation setzt er voraus. Er kritisiert sachlich, Ausbleiben von Kritik heißt Lob.

Mit Konflikten seiner Mitarbeiter untereinander will er nichts zu tun haben, auch Teamentwicklung findet er peinlich und unnütz.

Kontakte mit seiner Umwelt sind ihm eher lästig. Der Distanz-Mensch als Führungskraft kann sich „nach oben“ für seine Mitarbeiter sehr „ins Zeug legen“.

#### Die Dauer-Tendenz in der Arbeitswelt

Hier ist die Heimat des Zeitmanagements. Termine und Fristen sind ständig im Blick. Der Dauer-Mensch kommt selten zu spät, er kann gut aufräumen (und erwartet dies auch von anderen). Er hat eine perfekte Ablage und hält alles möglichst schriftlich fest. Klarheit und Struktur sind ihm wichtig, gegenseitige Kontrolle ist ihm selbstverständlich. Bei Stress sucht er nach Ursachen, analysiert diese und zieht Konsequenzen.

#### Der Dauer-Mensch als Mitarbeiter

Abhängigkeit innerhalb der Hierarchie ist für ihn selbstverständlich, Aufträge und Anweisungen nimmt er gern entgegen, wobei er diese möglichst genau verstehen und ins „Große Ganze“ einordnen möchte. Er identifiziert sich total mit dem Unternehmen. Ist der Dauer-Mitarbeiter mit seinem Chef unzufrieden, sammelt er zunächst Beweise, prüft diese lange Zeit. Wenn er die Situation nicht mehr aushält, bedient er sich im günstigen Fall der mündlichen oder schriftlichen Beschwerde an seinen Vorgesetzten oder auch dessen Chef. Was er dabei auslöst, erstaunt ihn, denn er wollte nur gehört werden.

Im ungünstigen Fall demontiert er gezielt seinen Vorgesetzten, dann gilt er als hinterhältig und gefährlich.

Wenn er sich verstanden und nicht als Spießler und Bremser abgestempelt fühlt, leistet er viel und trägt zur Ruhe bei.

Rolle: Organisator, Planer, Kontrolleur

### Der Dauer-Mensch als Führungskraft

In der Führungsposition erteilt er gern Aufträge und Befehle. Er delegiert gut, sagt aber auch genau, wie es gemacht werden soll. Sitzungen leitet er klar und übersichtlich, hat Termine und Zeit im Auge. Ein schneller Entscheider ist er allerdings nicht, hier sichert er sich gerne ab. Er fördert seine Mitarbeiter konsequent und hart; dabei achtet er stets auf den Nutzen für das Gesamte. Konflikte zwischen seinen Mitarbeitern regen ihn auf, hier nimmt er dann allerdings doch die Rolle des Ursachenforschers und Klärers ein.

Kontakte mit dem Umfeld sind für ihn ehrenvoll und mit Prestige verbunden.

### Die Wechsel-Tendenz in der Arbeitswelt

Wechsel-Menschen ist ein unproblematisches Arbeitsklima mit unkonventionellen Seiten wichtig. So können sie ihre Kreativität und Spontaneität entwickeln. Die Schreibtische von Wechsel-Menschen sind chaotisch, Termine werden vergessen, Dinge verlegt, was allerdings bagatellisiert wird. Spontane Entscheidungen werden bevorzugt, Dinge werden sofort und schnell angeschoben, das Durchhalten fällt Wechsel-Menschen schwer. Unangenehmes wird charmant delegiert. In der Zeitgestaltung ist es wichtig, den richtigen Zeitpunkt abwarten zu dürfen, an dem dann alles ganz leicht geht. Da dies notwendigerweise mit Pausen verbunden ist, werden Termine und Fristen nur schwer eingehalten. Bei Belastung und Stress kann der Wechsel-Mensch erst so richtig loslegen.

### Der Wechsel-Mensch als Mitarbeiter

Über Hierarchie sieht er hinweg. Gern mit den Führungskräften per Du, reagiert er ausgesprochen empfindlich auf Machtanwendung. Aufträge nimmt er nur ungern an, wenn, muss er sie plangerecht für sich umformulieren.

Hat die Firma ein interessantes Image, fällt es ihm leicht, sich zu identifizieren.

Ansonsten distanziert er sich öffentlich. Ist er mit seiner Führungskraft unzufrieden, erzählt er es ungefragt jedem, lässt dabei Dampf ab. Intrigieren will er nicht.

Fühlt der Wechsel-Mitarbeiter sich gehört und gesehen, leistet er sehr viel auch in traditionellen Bereichen.

Rolle: Veränderungsmanager, Innovator

### Der Wechsel-Mensch als Führungskraft

Er steht in dem Dilemma, dass er einerseits erfreut ist, die richtige Position zur Umsetzung seiner vielen Ideen zu haben, ohne gleichzeitig autoritärer Befehlshaber sein zu wollen. So delegiert er am liebsten unverbindlich zwischen Tür und Angel, Controlling ist ihm fremd. Sitzungen sind ihm zu formal und spießig, Absprachen sollen eher beim Essen, nebenbei und ohne Tagesordnung stattfinden. Die Auswirkungen, die dieses Verhalten auf andere hat (Verwirrung, Misstrauen, Schaden an der Sache) nimmt er wenig wahr.