



**Lernende Organisationen**

Dialog nach David Bohm

Othmar Loser-Kalbermatten

Psychologe lic. phil.

Obere Erlen 82

CH-6020 Emmenbrücke

Telefon 041 281 11 00

Telefax 041 281 11 01

[www.lernende-organisationen.ch](http://www.lernende-organisationen.ch)

[othmar.loser@lernende-organisationen.ch](mailto:othmar.loser@lernende-organisationen.ch)

# Der Kluge akzeptiert

## Individuelle Leistungsmuster

Erschienen in Alpha - Der Kadermarkt der Schweiz vom 6.12.2008

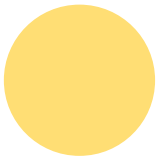
*Menschen arbeiten nach unterschiedlichen Leistungsmustern, und diese sind weder gut noch schlecht. Sein eigenes Muster als das Ideal zu proklamieren ist nutzlos; erreichen tun Sie damit nämlich nichts.*

"So kann man doch nicht arbeiten!" Haben Sie diesen Satz auch schon gesagt? Zu einem Kollegen, zu einer Mitarbeiterin? Oder denken Sie ab und zu daran und schütteln den Kopf? Die Menschen sind verschieden und arbeiten auch verschieden. Sie gehen anders an Projekte heran als Sie selber das tun. Und ohne es zu merken, nehmen Sie Ihr eigenes Leistungsmuster als alleinige Referenz: So, wie Sie selber arbeiten, so ist es richtig. So sollen die anderen auch arbeiten.

Menschen haben sehr unterschiedliche Muster entwickelt. Wir sprechen dabei von Persönlichkeitsmustern oder von Charaktermustern. Dabei gilt: Muster sind einfach Muster. Sie sind weder gut noch schlecht, weder richtig noch falsch. Doch jedes Muster hat seine Stärken und Schwächen. Ein Muster kann in bestimmten Situationen funktional und bei gewissen Aufgabenstellungen dysfunktional sein. Das Kommunikations- und Persönlichkeitsmodell "Personality Patchwork" beschreibt und unterscheidet drei Leistungsmuster: Den "Einzelteil-Arbeiter", den "Am Stück-Arbeiter" und den "Druck-Arbeiter".

## Aneinander vorbei kommunizieren

Menschen mit diesen drei Leistungsmustern arbeiten unterschiedlich. Sie gehen verschieden an Projekte heran und verhalten sich darin anders. Das Problem dabei ist, dass wir uns nicht bewusst sind, dass wir es mit einem Leistungsmuster zu tun haben. Wir denken in der Regel nicht über unsere Persönlichkeitsmuster nach. Deshalb nehmen wir unser eigenes Muster als einzige Referenz und werten die anderen Muster ab. Das ist verständlich, denn wenn ich mit einer Person zu tun habe, die sich komplett anders verhält, als ich das selber tun würde, wirkt dies irritierend. Diese Irritation tritt nicht nur im Beruf auf, sondern wir erleben sie auch in der Beziehung. Wir arbeiten nicht nur anders,



sondern wir verstehen auch alltägliche Dinge völlig unterschiedlich. Diese Irritationen führen zu Kommunikations- und in der Folge zu Beziehungsproblemen. Diese stören die Atmosphäre in Teams und Firmen empfindlich. In Führungsteams trennen sich dann bestqualifizierte Führungskräfte mit der Begründung, die Chemie habe nicht gestimmt.

### **Die drei Leistungsmuster**

Die "Einzelteil-Arbeiter" arbeiten gründlich, detailgenau und mit System. Sie möchten die Aufgabe verstehen, bevor sie beginnen. Sie machen sich einen Plan, den sie Schritt für Schritt abarbeiten. Sie arbeiten nicht gerne unter Zeitdruck und schliessen eine Aufgabe ab, bevor sie eine neue beginnen. Sie üben und sammeln gern. Sie sind Perfektionisten, die ein Produkt laufend verbessern können, sind aber manchmal übergenau, langsam und unflexibel. Sie brauchen keine enge Führung, da sie ihre Motivation aus den Aufgaben selber beziehen.

Die "Am-Stück-Arbeiter" gehen Aufgaben als Ganzes an. Sie denken und arbeiten schnell, in grossen Bögen, mit Freude und Schwung. "Multitasking" liegt ihnen. Sie sind nicht interessiert an Details, lesen keine Gebrauchsanweisungen und arbeiten oft ungenau. Sie lieben Auftritte jeder Art. Sie arbeiten nicht gerne ganz selbständig. Sie profitieren von einer nahen Führung, da sie sich nicht gut selber strukturieren können. Sie arbeiten für den Vorgesetzten und erwarten Anerkennung für ihre Leistung.

Die "Druck-Arbeiter" erreichen ihre Bestform unter Druck. Dann fühlen sie sich lebendig und arbeiten sehr produktiv. Sie sind geduldig und es gewohnt, hohe Belastungen auszuhalten. Sie sind die geborenen Krisen-Manager, die unter Hochdruck immer noch denk- und handlungsfähig sind. Oft haben sie im übertragenen wie im wörtlichen Sinn einen breiten Rücken. Sie arbeiten gerne selbständig, lieben Überraschungen und hassen Wiederholungen. Sie bewegen sich von Deadline zu Deadline und produzieren regelmässig Irritationen, wenn andere auf ihre Zwischenergebnisse warten. Sie werden über klar kommunizierte und verbindliche Termine geführt.

### **Ausprägungen und Verhalten**

Kann man diese Leistungsmuster klar zuordnen oder gibt es Mischformen? Jeder hat eines dieser drei Leistungsmuster entwickelt. Wir sind in unserer Arbeit aber mit unterschiedlichen Aufgaben und Anforderungen konfrontiert. Dabei entwickeln wir in der Regel zusätzliche Muster, die wir bei der Bewältigung der Aufgaben einsetzen können. Das ursprüngliche Muster bleibt aber bestehen. Es ist das Muster, mit dem Sie 18-jährig Ihre Diplomarbeit geschrieben haben. Dieses ursprüngliche Muster ist für uns ein Stück Heimat. Es macht uns zufrieden, wenn wir im ursprünglichen Muster arbeiten können und unzufrieden, wenn dem nicht so ist.



Kennen Sie die Irritationen, die auftreten, wenn Sie es mit einem fremden Leistungsmuster zu tun bekommen? Wie Sie dann abwerten und finden, dass man so doch nicht arbeiten kann? Und wahrscheinlich haben Sie erfahren, dass diese negativen Gedanken das Arbeitsklima vergiften können und sich Leute im Team nicht mehr wohl fühlen. Können diese Irritationen nicht geklärt werden, eskaliert die Situation, es kommt zu Entlassungen. Doch: Das Problem wird wieder auftreten. Es hat damit zu tun, dass wir nicht über unsere Charaktermuster reflektieren. Damit, dass wir die Muster bei uns und in unserem Umfeld nicht erkennen und verstehen.

### **Gesteigerte Leistungsbereitschaft**

Die Probleme, mit denen wir zu tun haben, werden komplexer. Diese lassen sich nur im Zusammenspiel aller Beteiligten lösen. Nur wenn die Beziehungen zwischen den Beteiligten stimmen, ist die Zusammenarbeit erfolgreich. Das bedingt, dass wir als Führungskraft neben der Fachkompetenz auch Selbstkompetenz mitbringen. Dabei ist es sehr hilfreich, wenn wir über uns selber nachdenken können, wenn wir unsere eigenen Persönlichkeitsmuster kennen und über die Muster unserer Kollegen, Mitarbeitenden, des Chefs nachdenken und dadurch ein Verständnis für die unterschiedlichen Verhaltensweisen entwickeln können. Wenn Sie in Ihrem Team mit Ihren Mitarbeitenden, mit Ihren Kollegen und Kolleginnen darüber reden können, wer welches Leistungsmuster hat, können Sie die richtigen Aufgaben der Person mit dem (für diese Aufgabe) richtigen Leistungsmuster übertragen. Sie werden sehen: Ihre Performance wird steigen und die Irritationen werden sinken.

Othmar Loser-Kalbermatten ist Arbeitspsychologe und Gründer der Firma "Lernende Organisationen" in Emmenbrücke ([www.lernende-organisationen.ch](http://www.lernende-organisationen.ch)).