

Rainer Sachse · Annelen Collatz

Spaß an der Arbeit trotz Chef

Persönlichkeitsstile
verstehen,
Kommunikation
erfolgreich und
gesund mitgestalten



 Springer

Spaß an der Arbeit trotz Chef

Rainer Sachse
Annelen Collatz

Spaß an der Arbeit trotz Chef

Persönlichkeitsstile verstehen, Kommunikation erfolgreich
und gesund mitgestalten

Rainer Sachse
Inst. Psychologische Psychotherapie
Bochum

Annellen Collatz
Bochum

ISBN 978-3-662-46750-3
DOI 10.1007/978-3-662-46751-0

ISBN 978-3-662-46751-0 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über ► <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin
Fotonachweis Umschlag: © Syda Productions / fotolia.com
Satz: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

Vorwort

Jeder Mensch weist seinen ganz eigenen Persönlichkeitsstil auf, dieser ist ein unverwechselbares individuelles Merkmal – er macht seine Person aus, seine Attraktivität, seine Identität. Je nach Ausprägung des Persönlichkeitsstils ist jemand charmant, umgänglich, interessant oder aber eher schwierig, in der Interaktion problematisch und schwer zu »handhaben«.

Arbeitet man mit einer Chefin oder einem Chef mit einem ausgeprägten Persönlichkeitsstil zusammen, kann dies zu einer nicht zu unterschätzenden Herausforderung werden.

Dieses Buch beschreibt, welchen Persönlichkeitsstilen man bei Vorgesetzten häufig begegnet, wie diese sich auswirken, wie man diese Stile erkennen und verstehen kann und wie man konstruktiv mit ihnen umgeht. Wir hoffen, dass es Ihnen mithilfe der hier dargestellten Informationen und Erläuterungen künftig besser gelingt, mit den »Ecken und Kanten« Ihrer Vorgesetzten zurechtzukommen und dass die Zusammenarbeit dadurch angenehmer und reibungsfreier verläuft.

Wir danken den Mitarbeiterinnen des Springer Verlages für die professionelle Begleitung des Buches, insbesondere Monika Radecki, Sigrid Janke und Barbara Buchter (Lektorat).

Rainer Sachse

Annelen Collatz

Bochum/Essen im Mai 2015

Die Autoren

Dr. Annelen Collatz ist Diplom-Psychologin und ausgebildeter Coach. Sie entwickelte das klärungsorientierte Coaching mit Prof. Dr. Rainer Sachse zusammen. Arbeitsschwerpunkte: Coaching von Führungskräften und Topmanagern. Ihr Kernthema ist dabei die Entwicklung von Persönlichkeit. Sie publizierte über Persönlichkeit von Topmanagern und verfasste Bücher über Work-Life-Balance, das klärungsorientierte Coaching und zur Frage, wie man seine Karriere ruiniert. Sie verfügt über ein breites wissenschaftliches und praktisches Wissen zum Thema Manager.

Prof. Dr. Rainer Sachse ist Psychologischer Psychotherapeut, Begründer der »Klärorientierten Psychotherapie« und Leiter des Instituts für Psychologische Psychotherapie (IPP) in Bochum; seine Arbeitsschwerpunkte sind Persönlichkeitsstile und Persönlichkeitsstörungen. Er hat zahlreiche Bücher über Psychotherapie und Persönlichkeitsstörungen verfasst, darunter einige satirische Ratgeber, wie man seine Beziehung, seine Karriere und sein Leben ruiniert; Rainer Sachse macht komplexe psychologische Sachverhalte allgemein verständlich und stellt sie humorvoll und einfühlsam dar.

Inhaltsverzeichnis

1	Was sind Persönlichkeitsstile?	1
	<i>Rainer Sachse, Annelen Collatz</i>	
1.1	Persönlichkeit und Persönlichkeitsstile	2
1.2	Was kennzeichnet Persönlichkeitsstile?	3
1.2.1	Beziehungsmotive	3
1.2.2	Schemata	5
1.2.3	Manipulative Strategien	7
1.2.4	Weitere Charakteristika	8
1.3	Persönlichkeitsstile von Führungskräften und Mitarbeitern	9
2	Narzisstischer Stil	13
	<i>Rainer Sachse, Annelen Collatz</i>	
2.1	Allgemeine Charakteristika	14
2.2	Zentrale Beziehungsmotive	14
2.3	Schemata	15
2.3.1	Negatives Selbst-Schema	16
2.3.2	Positives Selbst-Schema	18
2.3.3	Beziehungsschemata	20
2.3.4	Normative Schemata	21
2.3.5	Regel-Schemata	23
2.4	Manipulation	25
2.4.1	Das Vorgehen	25
2.5	Egozentrik	26
2.6	Empathie	27
2.7	Handlungsorientierung	28
2.7.1	Das Problem	28
2.8	Was könnte ein narzisstischer Chef tun, um die Kommunikation zu verbessern?	29
2.9	Was kann ein Mitarbeiter tun?	30
2.9.1	Trojanische Pferde	31
3	Der psychopathische Stil	33
	<i>Rainer Sachse, Annelen Collatz</i>	
3.1	Allgemeine Charakteristika	34
3.2	Beziehungsmotive	35
3.3	Schemata	36
3.3.1	Selbst-Schemata	36
3.3.2	Beziehungsschemata	37
3.3.3	Normative Schemata	38
3.3.4	Regel-Schemata	39
3.4	Manipulation	40

3.5	Was könnte ein psychopathischer Chef tun, um die Kommunikation zu verbessern? ...	41
3.6	Was kann ein Mitarbeiter tun?	42
3.7	Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Narzissten und Psychopathen.	42
4	Histrionischer Stil	45
	<i>Rainer Sachse, Annelen Collatz</i>	
4.1	Allgemeine Charakteristika	46
4.2	Beziehungsmotive	47
4.3	Schemata	47
4.3.1	Selbst-Schema	48
4.3.2	Beziehungsschemata	48
4.3.3	Normative Schemata	49
4.3.4	Regel-Schemata	50
4.4	Manipulationen	51
4.4.1	Dramatik.	51
4.4.2	Positive Strategien	52
4.4.3	Negative Strategien	52
4.5	Was kann die histrionische Person zur Verbesserung der Kommunikation tun?	54
4.6	Was können Mitarbeiter tun?	55
4.6.1	Komplementarität.	55
4.6.2	Ja-aber-Strategien	55
5	Zwanghafter Stil	57
	<i>Rainer Sachse, Annelen Collatz</i>	
5.1	Allgemeine Charakteristika	58
5.2	Beziehungsmotive	58
5.3	Schemata	59
5.3.1	Selbst-Schemata	59
5.3.2	Beziehungsschemata	60
5.3.3	Normative Schemata	60
5.3.4	Regel-Schemata	63
5.4	Was eine Person mit zwanghaftem Stil tun kann, um die Kommunikation zu verbessern.	65
5.5	Was können Mitarbeiter tun?	66
6	Dependenter Stil	67
	<i>Rainer Sachse, Annelen Collatz</i>	
6.1	Allgemeine Charakteristika	68
6.2	Beziehungsmotive	69
6.3	Schemata	69
6.3.1	Selbst-Schemata	69
6.3.2	Beziehungsschemata	70
6.3.3	Normative Schemata	71
6.3.4	Regel-Schemata	72

6.4	Manipulation	73
6.5	Alienation, Lageorientierung und Entscheidungsprobleme	74
6.6	Erfüllen angenommener Erwartungen	75
6.7	Selbsttäuschung	76
7	Selbstunsicherer Stil	79
	<i>Rainer Sachse, Annelen Collatz</i>	
7.1	Allgemeine Charakteristika	80
7.2	Beziehungsmotive	81
7.3	Schemata	81
7.3.1	Beziehungsschemata	81
7.3.2	Normative Schemata	83
7.4	Manipulation	83
7.5	Kontaktvermeidung	84
8	Schizoider Stil	85
	<i>Rainer Sachse, Annelen Collatz</i>	
8.1	Allgemeine Charakteristika	86
8.2	Beziehungsmotive	87
8.3	Schemata	87
8.3.1	Selbst-Schemata	87
8.3.2	Beziehungsschemata	87
8.3.3	Normative Schemata	89
8.3.4	Regel-Schemata	90
8.4	Manipulation	90
8.5	Nähe, Distanz und Bindung	90
9	Passiv-aggressiver Stil	93
	<i>Rainer Sachse, Annelen Collatz</i>	
9.1	Allgemeine Charakteristika	94
9.2	Beziehungsmotive	96
9.3	Schemata	97
9.3.1	Selbst-Schemata	97
9.3.2	Beziehungsschemata	98
9.3.3	Normative Schemata	102
9.3.4	Regel-Schemata	103
9.4	Manipulation	104
9.5	Nähe, Distanz und Bindung	106
10	Paranoider Stil	107
	<i>Rainer Sachse, Annelen Collatz</i>	
10.1	Allgemeine Charakteristika	108
10.2	Beziehungsmotive	109

10.3	Schemata	110
10.3.1	Selbst-Schemata	110
10.3.2	Beziehungsschemata	112
10.3.3	Normative Schemata	114
10.3.4	Regel-Schemata	115
10.4	Manipulation	115
10.5	Wirkung auf andere	116
10.6	Empfindlichkeit	116
10.7	Nähe, Distanz und Bindung	117

11	Praxisbeispiel für Persönlichkeitsstile von Führungskräften	119
	<i>Rainer Sachse, Annelen Collatz</i>	

Serviceteil

A Literaturempfehlungen	128
--------------------------------------	-----

Stichwortverzeichnis	129
-----------------------------------	-----

Was sind Persönlichkeitsstile?

Rainer Sachse, Annelen Collatz

- 1.1 Persönlichkeit und Persönlichkeitsstile – 2**
- 1.2 Was kennzeichnet Persönlichkeitsstile? – 3**
 - 1.2.1 Beziehungsmotive – 3
 - 1.2.2 Schemata – 5
 - 1.2.3 Manipulative Strategien – 7
 - 1.2.4 Weitere Charakteristika – 8
- 1.3 Persönlichkeitsstile von Führungskräften und Mitarbeitern – 9**

In diesem Kapitel möchten wir definieren, was man unter »Persönlichkeitsstilen« versteht: Es werden die Charakteristika von Persönlichkeitsstilen wie Schemata, manipulative Strategien und weitere psychologische Aspekte herausgearbeitet.

1.1 Persönlichkeit und Persönlichkeitsstile

Man kann »Persönlichkeit« in sehr unterschiedlicher Weise definieren: Es können zum einen allgemeine »Eigenschaften« benannt werden wie »Offenheit für Erfahrungen«, »Neurotizismus« u. a. In diesem Fall umfasst »Persönlichkeit« sehr allgemeine Charakteristika von Personen.

Persönlichkeitsstile

Es lassen sich aber auch »Persönlichkeitsstile« definieren: In diesem Fall bestimmt man sehr viel spezifischer, welche Annahmen eine Person hat, wie sie Situationen interpretiert, auf was sie positiv oder negativ reagiert; man zeigt auf, welche Ziele sie hat, welche »inneren Vorschriften« bei ihr bestehen und welche Handlungsstrategien sie verfolgt.

Dieser Ansatz ist besser geeignet, Personen zu verstehen und sich auf andere einzustellen, daher wollen wir ihn im Weiteren zugrunde legen.

Persönlichkeitsstile sind dabei überdauernde, stabile Charakteristika von Personen: Hat man einmal einen bestimmten Persönlichkeitsstil entwickelt, dann ändert man ihn nicht mehr stark, man behält ihn über lange Zeit bei.

Ein Stil ist dabei auch durch bestimmte Arten von Annahmen über sich, über Beziehungen und die Realität, durch Ziele und Normen (Vorschriften für sich selbst), durch Erwartungen an andere und durch bestimmte Strategien gekennzeichnet, wie man mit Interaktionspartnern umgeht.

Ein Stil kann sehr »leicht ausgeprägt« sein: In diesem Fall weist man die entsprechenden Charakteristika nur in »milder Form« auf. Ein Stil kann jedoch auch stark ausgeprägt sein: Dann bestimmen die entsprechenden Charakteristika das Denken und Handeln der Person in hohem Maße.

Persönlichkeitsstörung

Sind die Charakteristika sehr stark ausgeprägt, kann man von »Persönlichkeitsstörung« sprechen: In diesem Fall führen die Handlungen der Person dazu, dass sie anderen und sich selbst in hohem Maße »Kosten« bereitet: Probleme in der Interaktion, Probleme in Beziehungen, Probleme mit der eigenen Gesundheit, ein hohes Maß an Unzufriedenheit etc.

1.2 Was kennzeichnet Persönlichkeitsstile?

Persönlichkeitsstile werden durch bestimmte psychologische Konzepte charakterisiert:

- durch bestimmte Beziehungsmotive,
- durch bestimmte Arten von Schemata,
- durch bestimmte manipulative Strategien,
- durch weitere psychologische Charakteristika.

1.2.1 Beziehungsmotive

Jeder Mensch weist bestimmte sogenannte »Beziehungsmotive« auf: Dies bedeutet, dass ihm in Beziehungen bestimmte Aspekte besonders wichtig sind. Er will bestimmte Arten von Feedback über seine Person und er möchte, dass Interaktionspartner mit ihm in bestimmter Weise umgehen (und in bestimmter Weise nicht mit ihm umgehen).

Man kann sechs zentrale Beziehungsmotive unterscheiden:

- Anerkennung
- Wichtigkeit
- Verlässlichkeit
- Solidarität
- Autonomie
- Grenzen/Territorialität

Beziehungsmotive

Weist eine Person als zentrales Motiv **Anerkennung** auf, dann möchte sie von Bezugspersonen oder Interaktionspartnern positives Feedback über die eigene Person erhalten: Sie möchte hören, dass sie o.k. ist, dass sie liebenswert ist, dass sie als Person positive Eigenschaften aufweist. Sie möchte u. U. speziell hören, dass sie intelligent ist, kompetent, leistungsfähig, erfolgreich; und/oder, dass sie gut aussieht, eine besondere Ausstrahlung hat etc.

Anerkennung

Zeigt eine Person ein zentrales Motiv **Wichtigkeit**, dann will sie ein Feedback darüber haben, dass sie im Leben des Interaktionspartners eine wichtige Rolle spielt; sie möchte Informationen über ihre persönliche Bedeutung für andere. Sie wünscht sich dann Rückmeldungen der Art:

Wichtigkeit

- Ich möchte mit dir zusammen sein.
- Ich vermisse dich.
- Du bist eine Bereicherung für mein Leben etc.

In konkreten Situationen möchte sie:

- Aufmerksamkeit,

- gehört und wahrgenommen werden,
- respektiert werden,
- ernst genommen werden etc.

Verlässlichkeit

Das Motiv der **Verlässlichkeit** bedeutet, dass eine Person von einem Interaktionspartner ein Feedback darüber bekommen möchte, dass die Beziehung zu dieser Person stabil, beständig, überdauernd und belastbar ist.

Die Person möchte Informationen der Art erhalten:

- Du kannst dich auf die Beziehung verlassen.
- Die Beziehung bleibt stabil.
- Konflikte stellen die Beziehung nicht infrage etc.

Solidarität

Der Wunsch nach **Solidarität** bedeutet, dass die Person von einem Interaktionspartner Feedback darüber bekommen möchte, dass dieser der Person zur Seite steht und sie unterstützen wird, wenn sie dies benötigt.

Die Person möchte Informationen darüber, dass der Partner

- sich um sie kümmert, wenn es ihr schlecht geht;
- sie unterstützt, wenn sie Hilfe braucht;
- sie verteidigt, wenn sie angegriffen wird;
- sie tröstet, wenn sie traurig ist etc.

Autonomie

Steht das Motiv **Autonomie** im Vordergrund, bedeutet dies, dass die Person von einem Interaktionspartner das Feedback bekommen möchte, dass sie auch innerhalb einer Beziehung Bereiche definieren kann, in denen sie eigene Entscheidungen treffen darf, die dann vom Partner akzeptiert werden.

Die Person will z. B. eigene Entscheidungen darüber fällen,

- zu wem sie Freundschaften unterhält;
- wofür sie ihr Geld ausgibt;
- was sie anzieht;
- wie sie einen Teil ihrer Zeit gestaltet.

Autonomie bedeutet eine Selbstbestimmung, die es erlaubt, eigene Entscheidungen zu treffen und damit »das Leben von Freiheitsgraden«.

Grenzen/Territorialität

Das Motiv der **Grenzen/Territorialität** bedeutet, dass man in einer Interaktion das Recht hat, eine eigene Domäne zu definieren, die durch Grenzen bestimmt wird, und dass man selbst bestimmen darf, wer die Grenzen überschreiten und wer innerhalb des Territoriums was darf.

Die beiden Aspekte »Grenze« und »Territorium« können hierbei von unterschiedlich großer Bedeutung sein: