

Eigenschaften der Mitarbeitenden

In der Ruhe liegt die Kraft

Welcher Chef sucht nicht nach der „eierlegenden Wollmilchsau ohne Höhenangst und mit Tiefsee-Erfahrung“ und liebt Mitarbeitende, die sich überzeugend, selbstsicher und forsch zu präsentieren wissen? Introvertierte Menschen verkaufen sich bei Bewerbungsgesprächen und im Alltag meist schlecht. Sie bleiben im Hintergrund und präsentieren ihre Erfolge oft als etwas Selbstverständliches und begründen sie durch gute Teamarbeit.



Foto: M.Dörr & M.Frommherz – stock.adobe.com

Aus Stellenanzeigen kann man Wunscheigenschaften wie „team-, konflikt- und kritikfähig, führungsstark, selbstbewusst, kreativ, loyal“ und viele andere Wunscheigenschaften entnehmen. Das deutet auf den ersten Blick eher auf Menschen mit einem extrovertierten Wesen hin. So ist auch die gängige Meinung über extrovertierte Menschen, dass sie Attribute wie „gesellig, kontaktfreudig und erfolgshungrig“ besitzen und die leistungsstarken Teammitglieder sind.

Introvertierten Menschen hingegen unterstellt man oft, dass sie eher unbeholfen und schüchtern und deshalb weniger erfolgreich als die extrovertierten seien. Doch „laut und auffällig“ heißt nicht immer, erfolgreich zu sein und Mitarbeitende führen zu können. Als Beispiel für introvertierte Menschen seien Bill Gates, Harrison Ford und Clint Eastwood genannt. Von diesen Menschen kann man nicht gerade behaupten, dass sie erfolglos sind bzw. waren. Die Kunst einer Führungskraft liegt darin, schon

im Vorstellungsgespräch aus einem eher introvertierten Kandidaten herauszukitzeln, was in ihm steckt.

Zwischen den Zeilen lesen

Bei Antworten wie „Das haben wir ganz erfolgreich hinbekommen“ sollte sich die Frage des Interviewers anschließen: „Und was war Ihr persönlicher Anteil bei der Bewältigung der Aufgabe?“ Der Autor hörte bei einem Bewerbungsgespräch mit einer Qualitätsingenieurin deren Antwort: „Wir haben aus einer 5-seitigen Qualitätsrichtlinie knapp 100 Seiten gemacht.“ Auf Nachfragen stellte sich dann heraus, dass das am Ende nicht sinnlos vollgeschriebenes Papier war, sondern ein Qualitätshandbuch entstand, das das Unternehmen zwingend für das Bestehen einer existenziell wichtigen Zertifizierung benötigte. Und aus dem „Wir haben gemacht“ wurde nach und nach ein „Ich habe das in wochenlanger Arbeit – teils nach Feierabend und am Wochenende – erstellt.“ Mit dem für

Introvertierte typischen Nachsatz: „Aber das war nichts Besonderes.“ In diesem Fall ging das Bewerbungsgespräch in einer anderen Qualität und Aufmerksamkeit weiter – und die Frau wurde letztendlich eingestellt und trägt an ihrem neuen Arbeitsplatz sehr zum Erfolg des Unternehmens bei.

Introvertierte Menschen ändern ihr zurückhaltendes Wesen meist nicht gravierend, so dass es für deren Führungskraft eine immerwährende Herausforderung ist, das Beste aus ihnen herauszuholen. Doch dieser Aufwand lohnt sich für beide Beteiligte und beginnt damit, dass man diesen Menschen genau zuhört und lernt, auch „zwischen den Zeilen zu lesen“.

Ein Merkmal introvertierter Menschen ist, dass sie meist sehr kritikfähig sind und direkt im Anschluss an ein Kritikgespräch oftmals mehr leisten als vorher. Denn sie beschäftigen sich eher mit Gedanken zur Annahme und Behebung der kritisierten Punkte, als mit der inneren Abwehr gegen die Kritik oder die

16 Lebensmotive

Der Psychologe Steven Reiss fand heraus, dass 16 Lebensmotive die Persönlichkeit eines Menschen beeinflussen. Dabei gibt es weder gut noch schlecht – und es gibt sie nie in Reinform. Das Wissen über die Motive ihrer Mitarbeitenden hilft der Führungskraft, den einzelnen und das Team zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz und zum Erfolg zu führen.

1. **Macht:** Wie wichtig ist jemandem das Einflussnehmen, Führen/Verantworten, Erfolg und Leistungsdenken? Oder ist er eher auf das Erbringen von (sozialen) Dienstleistungen ausgerichtet?
2. **Unabhängigkeit:** Wie gestaltet jemand seine Beziehungen in den Aspekten Autonomie oder Verbundenheit zu anderen Menschen? Welchen Freiheitsgrad benötigt er, wie autark oder teamorientiert arbeitet er und wie selbstgenügsam ist er?
3. **Neugier:** Welche Bedeutung hat „Wissen“ für jemanden im Leben und wozu möchte er Wissen erwerben? Wie ist der Stellenwert von „Wahrheit“?
4. **Anerkennung:** Durch „wen“ oder durch „was“ baut jemand sein positives Selbstbild auf? Was bedeuten ihm soziale Anerkennung, Zugehörigkeit und positiver Selbstwert?

5. **Ordnung:** Zeigt an, wie viel Klarheit, Stabilität, gute Organisation und Strukturiertheit oder Flexibilität jemand in seinem Leben benötigt.

6. **Sparen und Sammeln:** Das „Anlegen von Vorräten“ kommt aus unserer evolutionären Entwicklung. Die Ausprägung zeigt jedoch an, wie viel es jemandem emotional bedeutet, materielle Güter zu besitzen.

7. **Prinzipien:** Strebt jemand nach Prinzipientreue oder denkt und handelt er eher zweckorientiert? Welchen Stellenwert haben Loyalität, Moral und charakterliche Integrität?

8. **Idealismus:** Wie hoch ist der altruistische Anteil der Moralität und wie viel Bedeutung hat Verantwortung in Bezug auf Fairness und soziale Gerechtigkeit?

9. **Beziehungen:** Welche Bedeutung haben soziale Kontakte? Spielt eher die Quantität oder die Qualität der Kontakte eine bedeutende Rolle? Wie denkt jemand über Freundschaft, Geselligkeit und Humor?

10. **Familie:** Welche Bedeutung misst jemand dem Thema Fürsorglichkeit und Erziehung bei?

11. **Status:** Wie stark ist der Wunsch, ent-

weder in einem elitären Sinne „erkennbar“ oder unauffällig und wie „die Anderen“ zu sein? Welchen Stellenwert haben Prestige, öffentliche Aufmerksamkeit, Titel, Reichtum?

12. **Rache und Kampf:** Es geht insbesondere um den Aspekt des Vergleichens mit anderen. Dazu gehören auch die Themen Aggression, Konkurrenz, Wettbewerb und Vergeltung einerseits sowie Harmonie und Konfliktvermeidung andererseits.

13. **Ästhetik:** Welchen Stellenwert haben die Themen Sinnlichkeit, Erotik, Naturverbundenheit, Kunst, Musik, Design, Kreativität etc. im Leben eines Menschen?

14. **Ernährung:** Was hat das Thema „Essen“ für eine Bedeutung (reine Nahrungsaufnahme, Genuss, Beitrag zur Lebenszufriedenheit)?

15. **Körperliche Aktivität:** Wie wichtig ist die körperliche Aktivität (Arbeit oder Sport) für die Lebenszufriedenheit?

16. **Emotionale Ruhe:** Sie kann auch mit „emotionaler Stabilität“ und „Entspannung“ umschrieben werden. Es wird nach der Bedeutung stabiler emotionaler Verhältnisse für die Lebenszufriedenheit und Leistungsfähigkeit gefragt.

kritisierende Führungskraft. Ein extrovertierter Mensch hingegen beschäftigt sich eher mit Gedanken wie „Das ist eine Unverschämtheit! Der Chef hat nicht recht mit dem, was er mir vorwirft!“ und arbeitet daran, die Kritik zu widerlegen.

Auch bei der Übertragung von „wichtigen und dringenden Aufgaben mit Zeitdruck“ hat man bei introvertierten Mitarbeitenden eine höhere Chance, dass sie sich „richtig reinknien und Unmögliches möglich machen“. Während sich

nämlich dieser Menschentyp schon mit der klaren Analyse und der Lösung der Herausforderung beschäftigt, diskutiert ein Extrovertierter meist über Sinn und Zweck und versucht, sich aus der Sache „herauszuwinden“.

Merkmal „Teamfähigkeit“

Auch bei dem Merkmal „Teamfähigkeit“ schneiden Introvertierte meist besser ab. Während extrovertierte Mitarbeitende

oftmals versuchen, neue Ideen oder ein gutes Ergebnis als „das ihre“ zu verkaufen, stellen Introvertierte ihr Licht eher unter den Scheffel und machen andere oder das Team für das Gelingen verantwortlich.

Keine Frage: Ein gut funktionierendes Team muss aus einer guten Mischung mit jeweils eher extrovertierten und eher introvertierten Mitarbeitenden bestehen (den beiderseits „reinen Typus“ gibt es sehr selten). Weder ein Übergewicht des

Newsletter

+++ Immer wissen, was Sache ist +++ Jetzt anmelden unter: www.rw-textilservice.de +++

R+W Textilservice aktuell

eine, noch des anderen Menschentyps führt zum Erfolg. Darauf sollte eine Führungskraft bei der Zusammensetzung eines Teams bzw. bei der Auswahl der Teammitglieder sehr genau achten. Ein Team Introvertierter wird sich selten „konstruktiv reiben“, dazu bedarf es der Extrovertierten. Zur zielgerichteten Arbeitsweise und der Erreichung einer kreativen Lösung sind die introvertierten Menschen jedoch extrem wichtig.

Ein lobendes Wort, ein aufrichtiges „Danke!“ und echte Wertschätzung durch die Führungskraft tun jedem Mitarbeitenden gut und steigern die Motivation und die Produktivität. Introvertierte Menschen leben diese gesteigerte Zufriedenheit jedoch eher „nach innen“ aus und arbeiten schnell an einer weiteren Erhöhung ihrer Arbeitsleistung. Extrovertierte lassen meist erst einmal ihre Umwelt an ihrem Erfolg teilhaben, bevor sie sich an weitere Herausforderungen machen.

Art der Kommunikation

Auch bei der Art der Kommunikation gibt es signifikante Unterschiede zwischen den beiden Menschentypen. So neigen Introvertierte eher dazu, leise, langsamer, prägnanter und über konkrete Beispiele sowie über Zahlen, Daten und Fakten zu sprechen. Dabei halten sie meist ihre eigene Meinung zurück. Andererseits: Zu wem sagt man öfter „Können Sie mir bitte sagen, was genau Sie meinen?“ oder „Kommen Sie doch bitte endlich mal zum Punkt!“. Wohl eher zu extrovertierten Menschen. Es sei denn, es handelt sich um einen Introvertierten mit wenig Selbstbewusstsein oder mit einem ausgeprägt schlechten Kommunikationsvermögen. Diesen Menschentyp „hinterm Ofen vorzulocken“ ist eine extrem schwierige Führungsaufgabe. Eine fähige Führungskraft spricht dies bei dem betreffenden Mitarbeitenden am besten direkt an, weiß ihn zu führen

und bestenfalls sogar eine nachhaltige Verhaltensänderung zu bewirken.

Es gibt nur sehr wenige Menschen, die hundertprozentig intro- oder extrovertiert sind. Die meisten bewegen sich irgendwo zwischen den beiden Polen. Und manchmal kommt es auf die jeweilige Rolle an: Ein Mitarbeitender kann im Unternehmen der eher introvertierte Typ sein und lebt dafür seine Leidenschaften und Talente im privaten Umfeld aus (z. B. als Vorsitzender eines Vereins u. Ä.). Bei einem anderen ist es gerade umgekehrt: Der gilt im Unternehmen als der „Macher“ und ist im Privatleben äußerst zurückhaltend und in sich gekehrt. Was für beide Typen auf jeden Fall gelten sollte: „In der Ruhe und Besonnenheit liegt die Kraft.“ Das steht gerade einer Führungskraft immer sehr gut und bewirkt bei deren Mitarbeitenden, dass sie ihr – gerade in Krisensituationen – folgen und sie unterstützen.

Wolfgang Zechmeister

VEIT GmbH

Kompaktfinisher CF 20 mit Miet-Abrechnungssystem

In der modernen Textilpflege kommt es weltweit immer mehr zu Personalengpässen. Der Wettbewerb wird immer größer und der Kostendruck steigt nicht zuletzt durch die rasant steigenden Energiekosten. Der „Kompaktfinisher CF 20“, vorgestellt von der Landsberger VEIT GmbH, bietet Möglichkeiten, um auf das fehlende Personal sowie die steigenden Bearbeitungskosten einzuwirken und geht den nächsten Schritt zum automatisierten Finishen von geringeren Stückzahlen (siehe auch R+WTextilservice 3/2022).

Durch getakteten Prozess und längere Einwirkzeit am Textil in geschlossener Atmosphäre wird, so der Hersteller, ein perfektes Finish-Resultat erzielt. Dabei lässt sich die Maschine in bestehende Prozesse (für effiziente Abläufe) und in vorhandene Logistiksysteme integrieren. Automatisches Be- und Entladen und der automatisierte Prozess schaffen freie Kapazitäten.

Erstmals wird der „Kompaktfinisher CF 20“ mit einem neuen Abrech-

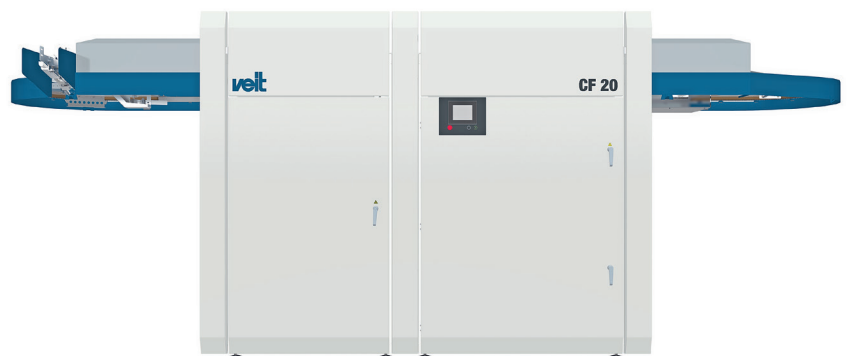


Foto: VEIT

nungssystem angeboten. Dabei werden die Stückzahlen täglich erfasst und anhand des Zählerstandes erfolgt eine Übermittlung via Internet zur VEIT GmbH. Danach erfolgt nun die Berechnung der täglichen Miete des Kompaktfinishers (Pay per Piece). Der Kunde zahlt also nur pro gefinishtes Teil.

Der Fernzugriff durch den Hersteller zur Ferndiagnose und die Zustandsabfrage sind mit enthalten. So können Fehlerdiag-

nosen, Service und Updates gleich online durchgeführt werden. Um dem Kunden Planungssicherheit zu geben, ist auch die gesamte Wartung und Reparatur der Anlage während der Laufzeit noch enthalten. Dieses System läuft übrigens erfolgreich seit einigen Jahren bei vielen Kunden des „Hemdenfinisher SF 26“. Abgerundet wird das Konzept durch professionelle Mitarbeiter-Schulung vor Ort.

www.veit-group.de