

Chefs im Spiegel der Handschrift

Von Marguerite Spycher

Inhalt: «Führungspersönlichkeiten müssen Autoritäten sein. Das war früher so, und daran hat sich bis heute nicht viel geändert». Sind Sie einverstanden mit dieser Aussage? In ihrem Beitrag und anhand einiger Schriftproben von unterschiedlichen Führungspersönlichkeiten zeigt die Autorin, welche Voraussetzungen und Fähigkeiten heute eine Führungskraft vorweisen muss.

Wer hat Führungsprofil?

Die Position allein reicht heute nicht mehr aus, um Autorität zu haben: Von einer Führungskraft wird Besonderes verlangt. Führungsautorität hat jemand Kraft seiner Persönlichkeit, Kraft seiner Fähigkeiten, Kraft seiner Kompetenz und Kraft seines Wissensvorsprungs. Das heisst unter anderem, dass auch Führungskräfte sich ständig mit den Aktualitäten auseinandersetzen müssen. Andernfalls geraten sie ins Hintertreffen und verlieren somit ihre Legitimation – es sei denn, dass sie auf altbewährte Strategie

Es gibt sie noch, die Patrons alten Stils. Aber sie sind eine aussterbende Spezies: Nicht wenige haben durch ihr Festhalten am bewährten Verhalten ihre Firma in den Untergang getrieben.

Kraft ihrer Geburt wurden früher Grafen und Könige gekrönt. Anspruch auf Autorität beanspruchten sie alle, ebenso Politiker und Feldherren, Kirchenfürsten und reiche Kaufleute. Autorität bedeutete immer auch Macht und Einfluss – und bedingte Untertanen, die diese Ansprüche fraglos akzeptierten. Aber selbst bei den Handwerkern und Bauern galt das selbe System: Der Älteste erbt den Hof oder den Betrieb, die anderen können bei ihm arbeiten oder in fremde Dienste gehen – ebenfalls als Knechte.

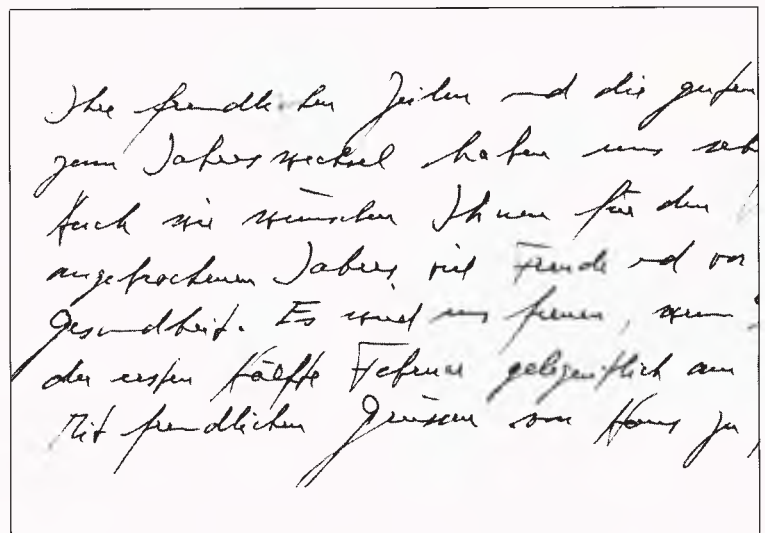
Mit der Industrialisierung kam ein neuer «Führungstyp»: der Patron, der das ganze Unternehmen überblickt, sämtliche Fäden fest in seiner Hand hielt, alles kontrollierte und jeden Entscheid allein fällt. Freilich, er hatte Helfer. Die Kompetenzen waren aber streng hierarchisch geregelt – allenfalls konnte man sich durch angepasstes Verhalten hinaufdienen.

Autoritäre Patrons haben ausgedient

Und heute? Es gibt sie noch, die Patrons alten Stils. Aber sie sind eine aussterbende Spezies: Nicht wenige haben durch ihr Festhalten am bewährten Verhalten ihre Firma in den Untergang getrieben. Heute sind alle Bereiche so vielschichtig und komplex geworden, dass einer allein nicht mehr alles überblicken kann.

In Betrieben der öffentlichen Hand sind Hierarchien noch klar strukturiert. Nicht wenige Chefbeamte konnten sich ihren Status einfach «er-

sitzen». Doch auch dieses System gerät ins Wanken: Auch die Verwaltungen brauchen echte Führungspersönlichkeiten und nicht «veredelte Sachbearbeiter», wie es neulich jemand ausdrückte.



Schrift 1

Die Schrift eines extravertierten Denkers. Die zweite Funktion, die Intuition, ist ebenfalls gut ausgebildet. Wesentliche Persönlichkeitszüge: Betonte Rationalität; gutes Planungs- und Organisationsvermögen; repräsentiert gerne, ist loyal und hat gewisse idealistische Züge. Klare Wertmassstäbe, die entschieden und unbeirrbar vertreten werden.

Menschen mit starker Denkfunktion analysieren und ordnen gerne, können auch ohne Harmonie auskommen, entscheiden meist unpersönlich und sind oft auch unachgiebig. Die Intuition schafft eine permanente Neugier; Vorliebe für komplexe Probleme, kann sehr schnell arbeiten und entscheiden; dagegen werden Einzelheiten nicht immer genügend wichtig genommen, man kann sich in Fakten irren, und Routinearbeiten wirken ermüdend.

Dieser Menschentyp ist besonders geeignet, wenn es um die Entwicklung von Systemen geht, in der Forschung und in der strategischen Planung. Weniger stark ist er in der Detailplanung und in der Realisation.



Marguerite Spycher ist dipl. Schriftpsychologin und grafologische Beraterin für Private und Unternehmen. Ihre Adresse für Fragen aus der Leserschaft: Im Marbach 37 8800 Thalwil Tel/Fax 01-720 79 94

Wie schätzen Sie sich ein?

Welchem dieser vier Typen fühlen Sie sich verwandt? – Ihre Schrift verrät es!

Führungspersönlichkeit früher

Autorität durch

- Geburt
- Erbfolge
- Geld

Führungspersönlichkeit heute

Autorität durch

- Persönlichkeit
- Fähigkeiten
- Kompetenz
- Wissensvorsprung

gien zurückgreifen, um die einmal erreichte Position nicht abgeben zu müssen.

Wie wird das im Alltag umschrieben? Gemäss Inseraten sollen Führungskräfte so beschaffen sein: dynamisch, initiativ, durchsetzungsfähig, strategisch denkend, unternehmerisch handelnd, effizient umsetzend, ausgesprochen kommunikativ, mit Flair für Zahlen. Sie haben Visionen und zugleich Sinn für das Machbare,

sie sind stark als Entwickler, Vermittler, Strategen und Verkäufer ... – Die Lektüre von Stelleninseraten ist langweilig: Ob Finanzfachmann oder Pflegedienstleiterin, ob Techniker oder Kundenberaterin, immer wieder werden die gleichen nichtssagenden Formeln verwendet.

Ketzerische Frage: Schreiben die Texte einander wohl ab? Ganz nebenbei: Die Bedeutung der Ausdrücke ist vielen nicht ganz klar. Wie

sonst kann von Eigeninitiative die Rede sein? Oder warum sonst wird der Ausdruck «kommunikativ» verwendet, wenn jemand Fremdsprachenkenntnisse haben muss?

Führungsaufgaben sind vielschichtig

Führungsaufgaben können pauschal in verschiedene Teilbereiche gegliedert werden: Analyse der Situation, Definition des Problems, Entwickeln von Lösungen, Evaluation der Vorschläge, Entscheid und schliesslich die Umsetzung. Natürlich überschneiden sich in der Praxis die verschiedenen Bereiche.

Von Fall zu Fall ist der eine oder andere Teilbereich besonders wichtig. Das hängt einerseits von der konkreten Aufgabe ab, dann aber auch von der aktuellen Situation der Firma auf dem Markt und den anvisierten

Die Lektüre von Stelleninseraten ist langweilig:

Ob Finanzfachmann oder Pflegedienstleiterin, ob Techniker oder Kundenberaterin, immer wieder werden die gleichen nichtssagenden Formeln verwendet.

Vielen Dank für Ihre Anfrage, die ich gestern erhalten habe. Sie haben mich für heute was ein Schreibtisch eingepflanzt, und so erhalten Sie umgehend Antwort.

Ich freue mich sehr, dass Sie mich in Ihrer spannenden Untersuchung einbeziehen wollen, und bin jetzt schon voller Erwartung auf Ihre Ergebnisse. Der Graphologie stehe ich

Habe ich Sie nun nicht glücklicherweise gemacht für einen Besuch? Vielleicht sind Sie einmal in Wals oder auf der Durchfahrt. Dann sind Sie herzlich willkommen. Nun hoffe ich für Sie, dass Sie noch lange das fruchtbarste Dabeibetragte bleiben können.

Schrift 2

Die Lebendigkeit und Bewegtheit der Schrift ist Ausdruck der Intuition, die Wärme und Fülle diejenige der Gefühlfunktion. Wesentliche Persönlichkeitszüge: Rasche Auffassungsgabe, geistige Gewandtheit, Planungs- und Organisationsvermögen, spontan, flexibel und anpassungsfähig, verbindlich, aufgeschlossen, gute kommunikative und soziale Kompetenzen.

Ist die Gefühlfunktion im Vordergrund, wird vermehrt Wert auf gute Zusammenarbeit gelegt. Ganz allgemein haben Menschen mit starker Gefühlfunktion ein gutes Flair für Verhandlungen. Sie können sich in Situationen hineinendenken und meist einen Konsens finden, selbst wenn die Positionen weit auseinander liegen.

Solche Menschen sind überall dort gefragt, wo es um Kommunikation im weitesten Sinne geht: in Bereichen des Marketings ebenso wie in der Personalentwicklung. Auf technischem Gebiet und in der EDV sind sie die ideale Besetzung in jenen Teilbereichen, wo es um das Ausloten von Anwenderbedürfnissen einerseits und Entwicklungsmöglichkeiten andererseits geht.

Schrift 3

Auch hier drückt sich die Gefühlfunktion aus, viel stärker aber noch die Empfindung. Diese Funktion ist erkennbar an der Regelmässigkeit: Die Schrift wirkt kompakt, Details sind sorgfältig ausgeformt. Wesentliche Persönlichkeitszüge: Tatsachenbezogenes Denken, ausdauernd, konsequent und anpassungsbereit.

Die Empfindungsfunktion (so benannt, weil die Sinneswahrnehmungen sehr wichtig sind) bewirkt Interesse für Fakten, Aufmerksamkeit gegenüber Details, systematisches und beständiges Arbeiten und schätzt bewährte Abläufe.

Menschen, bei denen Empfinden und Fühlen im Vordergrund steht, sind ausgesprochen gute Vermittler. Ihre zweite Stärke ist die Realisierung von Vorhaben. Dagegen verlieren sie relativ leicht die Geduld bei komplexen Problemen. Schiller zitierend meinen sie «Der Worte sind genug gewechselt, jetzt lasst uns endlich Taten sehn.»

Nicht jede Führungskraft, mag sie noch so erfolgreich und bewährt sein, hat ihre Stärken überall.

Die Manager der «alten Schule» entwickeln ihre Stärke als Krisenmanager, doch nur während der eigentlichen Krise – sonst leiten sie gerne (unbeabsichtigt) die nächste ein ...

Schwerpunkten. Deshalb müssen die Anforderungen an eine bestimmte Führungsposition immer wieder überdacht werden. Ganz besonders wichtig ist dies bei Umstrukturierungen innerhalb des Betriebes sowie bei Neubesetzungen von Stellen. Mit einem aktuell angepassten Anforderungsprofil kann die Suche nach den optimalen Kandidaten beginnen.

Doch halt, das ist nur der sachliche Aspekt. Nicht minder wichtig ist der menschliche: Nicht jede Führungskraft, mag sie noch so erfolgreich und bewährt sein, hat ihre Stärken überall. Je nachdem haben wir in einem oder mehreren Teilbereichen ein ausgesprochenes Flair, dafür sind andere Bereiche weniger unsere Stärken. Neben der Erfahrung spielt die persönliche psychologische Disposition eine wesentliche Rolle.

Für eine möglichst effiziente Suche hat sich der Beizug einer Grafologin bewährt. In der Handschrift zeigen sich verschiedene Aspekte sehr deutlich. Einerseits kann über die Echtheit der Persönlichkeit eine Aussage gemacht werden (kann sich da jemand einfach gut verkaufen oder ist wirklich so viel dahinter?). Zudem können über spezifische Fähigkeiten, die Denkweise, die Belastbarkeit, die sozialen Fähigkeiten und das Zusammenspiel mit anderen Menschen wichtige Aussagen gemacht werden. Ein wichtiges (allerdings nicht das einzige) Denkmodell, das dahinter steckt, ist die Typologie von C. G. Jung (vgl. ORGANISATOR 10 und 11/97).



*Der Brief hat mich sehr geberührt; Ihre Festen
wreckten in mir viele Erinnerungen. In 20 Jahren
bedeuteten Sie mich in jeder Beziehung die schönste
Zeit meines Lebens. Rückblickend erkenne ich nun
wohl, dass einige Stoffbereiche noch hätten verbessert
werden können. Waren sie jedoch wirklich von so großer
Bedeutung? Ohne die wissenschaftlichen und die
dankwürdigen Grundlagen des Lehrberufs zu verkennen
sind doch andere Elemente von mindestens eben-
so großer Wichtigkeit. Das angestrebte Lehrverhältnis sollte hervorgehoben werden.*

Schrift 4

Hier drücken sich Denken und Empfinden aus. Die Formen sind knapp, aber genau; Stetigkeit und kontrollierte Bewegung sind klar ersichtlich. Wesentliche Persönlichkeitszüge: logisches und analytisches Denken; Konsequenz und Ausdauer; lässt sich nicht so leicht von einem Vorhaben abbringen; gutes taktisches Vorgehen.

Stehen Denken und Empfinden im Vordergrund, dann haben wir einen klassischen «Macher» vor uns. Die Manager der «alten Schule» waren häufig solche Typen, und sie waren erfolgreich, so lange sie die Abläufe selber überblicken konnten. Ihre Stärke entwickeln sie als Krisenmanager, doch nur während der eigentlichen Krise – sonst leiten sie gerne (unbeabsichtigt) die nächste ein ...