

Mathias Lohmer, Carla Albrecht, Martin Engelberg, Thomas Giernalczyk

# Fragebogen zu psychodynamischen Führungsstilen (FPS)

## Ein Instrument für Leitungssupervision

In der psychodynamischen Theorie hat die Beschreibung von Persönlichkeitsstilen als Ausdruck zugrunde liegender Charakter- und Persönlichkeitsstrukturen eine lange Tradition (vgl. z.B. *Mentzos 2009, Kernberg 1998, Kuhl 2001*). Es wird davon ausgegangen, dass das Verhaltensrepertoire von Menschen oft aus einer Kombination verschiedener Stile besteht, zwischen denen situationsabhängig gewechselt wird. Dennoch haben die meisten Menschen eine Valenz für ein bestimmtes Stilmuster, das ihre Wahrnehmung, ihr Verhalten und ihre Beziehungsgestaltung maßgeblich beeinflusst. Persönlichkeitsstile wirken sich als Führungsstile auf das Verhalten von Führungskräften aus (*Kets de Vries/Miller 1984, 1991, Lohmer et al. 2012*). Der Führungsstil ist die charakteristische und häufig unbewusste Weise einer Führungskraft, in unterschiedlichen Situationen zu handeln. Lohmer und Kollegen (*2012*) unterscheiden sechs psychodynamische Führungsstile: zwanghaft, narzisstisch, histrionisch, paranoid, schizoid und abhängig-depressiv, die mithilfe des Fragebogens zu psychodynamischen Führungsstilen erhoben werden können.

**Der komplette Fragebogen ist auf der Website der „supervision“ unter [www.zeitschrift-supervision.de](http://www.zeitschrift-supervision.de) im Downloadbereich zu finden.**

Der eigene Führungsstil bedingt, wie Informationen der Umwelt gefiltert und gewichtet werden; daraus entstehen typische Reaktionsmuster auf Umweltreize. Entsprechend den Reaktionen der Interaktionspartner werden Interpretationen und Handeln mit der Zeit tendenziell stabilisiert statt hinterfragt oder verändert. Dabei werden Führungsstile, ebenso wie Persönlichkeitsstile, als neutrale Kategorien angesehen. Der Erfolg eines Führungsstils hängt vom jeweiligen organisationalen Umfeld und den konkreten Anforderungen an die Führungskraft ab. Sowie den Kompetenzen und Fähigkeiten des Führenden, sich selbst und andere zu verstehen

und das eigene Handeln situativ diesen vielen Faktoren entsprechend abstimmen zu können.

Es gibt Situationen, in denen es adäquat ist, eher misstrauisch (paranoid) zu führen, z.B. wenn die Situation stark durch Bedrohung gekennzeichnet ist. Ebenso gibt es Situationen, die nur durch ein hohes Maß an Kontrolle (zwanghaft) gemeistert werden können. Die spannende Frage lautet immer: Wie angemessen ist der Stil für gerade diese Situation? Oder wie stark beeinflusst das unhinterfragte „Mindset“ einer Führungskraft eine Interpretation und ein Handlungsstereotyp, das hier gerade nicht erfolgversprechend ist?

### ÜBERBLICK ÜBER DIE SECHS PSYCHODYNAMISCHEN FÜHRUNGSSTILE

#### Zwanghafter Führungsstil

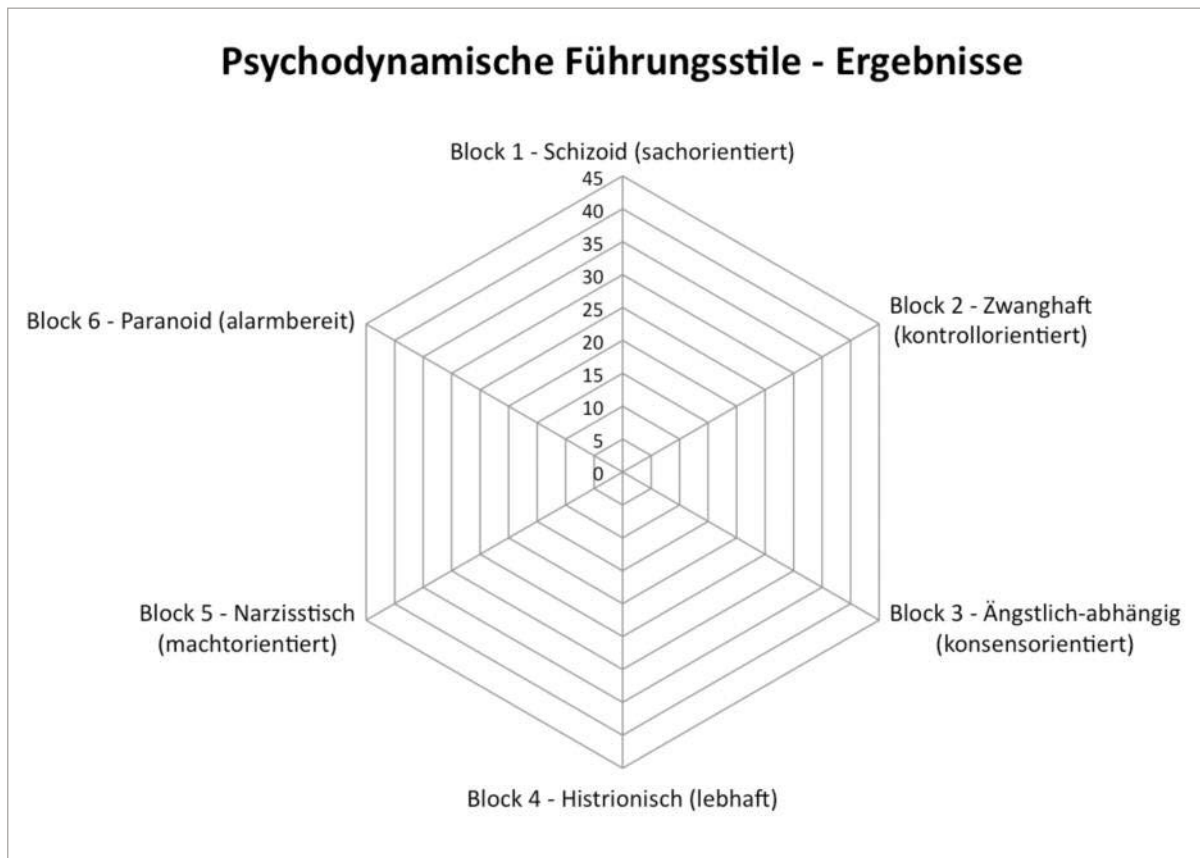
##### *strukturierend-kontrollorientiert*

Dieser Führungsstil hat Ordnung, Planung und Struktur im Vordergrund. Die größte Stärke dieser Führungskraft ist genaue Organisation und Kontrolle von Prozessen. Entsprechend der Ordnungsliebe besteht bei diesem Stil die Gefahr, dass Kreativität, Unordnung und Chaos rasch unterdrückt werden. Diese Tendenz bezieht sich sowohl auf eigene Impulse als auch auf die Kreativität der anderen. Das Risiko in diesem Stil besteht darin, den Geführten zu wenig Spielraum zu gewähren und ihnen eigenständige Entscheidungen zu verwehren. Außerdem kann aufgrund der Liebe zum Detail der Überblick über das Gesamte verloren gehen. Auf der persönlichen Ebene lösen Unordnung und Assoziation tendenziell Unbehagen und Angst aus.

#### Narzisstischer Führungsstil

##### *entscheidungsstark-machtorientiert*

Eine Führungskraft, die diesen Stil lebt, ist unbewusst einerseits von der eigenen Großartigkeit und Wichtig-



keit stark überzeugt. Andererseits ist der Stil mit einem sehr instabilen Selbstwertgefühl verbunden und von der Bewunderung anderer abhängig. Narzisstische Führungskräfte streben nach Veränderung und Erfolg. Sie sind visionär, oft sehr intelligent und suchen nach kreativen Lösungen für Probleme. Sie initiieren ständig neue Projekte und haben wenig Skrupel, auch eingefahrene Strukturen und Prozesse radikal infrage zu stellen. Durch ihre Fähigkeit, „Gefolgschaft“ zu erlangen, bringen sie ihre Mitarbeiter dazu, mitzuarbeiten und sich für die Veränderung zu begeistern. Es ist jedoch sehr schwierig für diese Führungskräfte, ihre Ideen wirklich von Anfang bis Ende zu verfolgen und umzusetzen. Wenn etwas nicht mehr neu und aufregend ist, verlieren sie schnell das Interesse. Wenn sie zwischen den Projekten zu schnell wechseln und zu wenig Zeit darauf verwenden, andere von ihren Ideen zu überzeugen, laufen sie langfristig Gefahr, ihre anfänglichen Anhänger zu verlieren. Dies wird durch ihre mangelnde Fähigkeit, Kritik zu hören und anzunehmen, zusätzlich befördert. Dadurch fehlt diesen Führungskräften oft eine Korrekturmöglichkeit, sodass sie in einer abgeschlossenen „Blase“ zu leben scheinen.

#### Histrionischer Führungsstil *lebendig-sprunghaft*

Auf der Verhaltensebene ist der histrionische Führungsstil am ehesten mit dem Begriff „Action now“ zu beschreiben: Hauptsache, es passiert jetzt etwas Sichtbares; alle möglichen Interaktionsmöglichkeiten werden als Bühne definiert.

Die große Stärke dieser Führungskräfte ist ihre Faszinationskraft, die schnell Vertrautheit, Loyalität und Gefolgschaft erzeugt. Sie sehen die Welt zeitweise wie durch Kinderaugen und sind nicht festgefahren in ihren Ansichten, dadurch erfassen sie neue Moden und Trends auf dem Markt schneller als andere. Andererseits übersehen diese Führungskräfte häufig problematische Aspekte und Hindernisse bei der Durchführung eines Plans oder einer Idee. Durch ihre naive Art fällt es Menschen mit diesem Führungsstil schwer, eine kontinuierlich erwachsene Position zu übernehmen und rational zu entscheiden.

#### Paranoider Führungsstil *risikobewusst-alarmbereit*

Der paranoide Führungsstil zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, Dinge zu hinterfragen. Menschen mit diesem Stil beschäftigen sich damit, ob sich hinter den

sichtbaren Vorgängen noch andere Vorgänge verbergen, die eine Gefahr darstellen. Emotional sind diese Führungskräfte mit der Abwendung von Bedrohung und mit Misstrauen befasst.

### **Schizoider Führungsstil** *sachorientiert-zurückgezogen*

Der schizoide Führungsstil ist häufig bei Naturwissenschaftlern und Ingenieuren anzutreffen: z. B. ein hervorragender Physiker, der unversehens zur Führungskraft wurde und jetzt mit der Haltung „wissenschaftlich, intellektuell, abstrakt, wenig emotional“, Probleme isolierend und zerlegend mit einer Mannschaft arbeiten soll, die begeistert, angefeuert, emotional gepackt werden will. Diese verzweifelt an dem „Wissenschaftler als Führungskraft“, weil er ihnen nicht vermittelt, um was es ihm eigentlich geht, weil er sie z. T. scheinbar gar nicht braucht und er versucht, sie mit trockenen Memoranden und E-Mails dazu zu bringen, zu tun, was er will und was er „sachnotwendig“ findet. Er selber hat häufig das Selbstbild, wie eine gut geölte Maschine zu funktionieren, und kann nicht verstehen, warum die Mitarbeiter nicht ebenfalls wie Maschinen funktionieren. Menschen mit schizoidem Führungsstil leben in einer nicht beziehungsorientierten, sondern von Ideen getriebenen Welt und haben es schwer, in Beziehungsnetzen zu denken.

### **Abhängig-depressiver Führungsstil** *konsensorientiert-konfliktvermeidend*

Dieser Führungsstil zeichnet sich durch eine umgängliche und angepasste Art und durch Phasen der Niedergeschlagenheit, des Trübsinns und der Freudlosigkeit aus. In diesen sind diese Führungskräfte übermäßig ernst und ihnen fehlt der Sinn für Humor. Genießen oder Entspannen fällt ihnen sehr schwer. Sie sind der Überzeugung, unzulänglich und wertlos zu sein (aufgrund von Persönlichkeitszügen oder Ereignissen in der Vergangenheit). Sich selbst gegenüber sind sie kritisch bis anklagend. Möglicherweise haben sie das Gefühl, dass sie es nicht verdient haben, Spaß im Leben/in der Arbeit zu haben oder glücklich zu sein. Sie sind oft still, introvertiert, passiv und wenig durchsetzungsfähig. Einschränkung muss gesagt werden, dass jemand, der ängstlich-vermeidend strukturiert ist, durchaus machtbewusst auftreten kann. Das Ängstlich-Vermeidende ist die innere Bewegung, sie muss nicht im äußeren Verhalten gleich sichtbar werden. Dieser Stil kann sich durch Anpassung nach oben und autoritäres Verhalten nach



**Dr. phil. Carla Albrecht**

Diplom-Psychologin, systemische-psychodynamische Beraterin und Gesellschafterin von M19-Manufaktur für Organisationsberatung. Promotion zum Thema professionsspezifisches Erleben von und Umgang mit Belastungen bei Lehrkräften und Ärzten im Rahmen des Forschungsprojekts LeguPan (Lehrergesundheit: Prävention an Schulen) am Lehrstuhl für Schulpädagogik an der Ludwig-Maximilians-Universität.

carla.albrecht@m19-organisationsberatung.de



Foto: Peter Rigaud

**Mag. Martin Engelberg**

Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler, Psychoanalytiker, Consultant und Coach mit den Arbeitsschwerpunkten: Leadership Development Programme, Organisations- und Teamentwicklungen, Kulturveränderungsprogramme und Executive Coaching.

zu Prof. Dr. phil. Thomas Giernalczyk und  
Dr. phil. Dipl.-Psych. Mathias Lohmer siehe S. 7 und 8.

unten zeigen. Beide Aspekte sind einer Konfliktvermeidung geschuldet.

## ANWENDUNG IN SUPERVISION UND BERATUNG

Die Arbeit mit den psychodynamischen Führungsstilen bei der Supervision von Leitungsteams hat sich in der Praxis als fruchtbar erwiesen. Um die Stile einzuführen, werden sie als Anlass für gegenseitiges Feedback genutzt. Die Teilnehmer erhalten die Gelegenheit, sich mithilfe des Fragebogens zu psychodynamischen Führungsstilen selbst einzuschätzen. Anschließend stellt jeder sein Führungsstilprofil der Gruppe vor und kommentiert, was zu seinem Selbstbild passt und was ihn verwundert, und erhält daraufhin Feedback der anderen Teilnehmer. Dieser intensive Austausch hilft, das eigene dominante Verhaltensmuster zu erkennen und Ansatzpunkte für die Erweiterung des eigenen Verhaltensrepertoires zu finden. Bei regelmäßiger Supervision können immer wieder Rückbezüge zum Führungsprofil hergestellt werden – sei es bei Konfliktfällen innerhalb der Supervisionsgruppe, sei es bei Fällen, wo es darum geht, Hypothesen über das Verhalten von Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten zu generieren.

### Fallbeispiel: Leitungssupervision von drei Vorständen

Die Vorstandsriege eines Unternehmens in der Gesundheitsbranche bestehend aus dem Vorstandsvorsitzenden Herrn F., der medizinischen Vorständin Frau A. und dem

kaufmännischen Vorstand Herrn D., lässt sich regelmäßig zu Fragen der gemeinsamen Zusammenarbeit und der strategischen Ausrichtung supervidieren. Immer wieder sind dabei Konflikte, aufgrund der unterschiedlichen Herangehensweisen der drei Kollegen, Thema. Herr F. und Frau A. werfen Herrn D. vor, seine Projekte nicht zu Ende zu führen. Frau A. und Herr D. beschwerten sich darüber, dass Herr F. zu wenig delegiere und immer versuche das letzte Wort bei Entscheidungen zu haben. Herr F. und Herr D. versuchen Frau A. davon zu überzeugen, dass sie ihre Mitarbeiter besser motivieren und einbinden müsse. Die Selbsteinschätzung mithilfe des Führungsstilfragebogens ergibt, dass Herr F. zu einem zwanghaften, Frau A. zu einem schizoiden und Herr D. zu einem narzisstischen Führungsstil tendieren. Im Anschluss entspinnt sich eine produktive Diskussion mit gegenseitigem Feedback, bei dem erstmals auch die Ängste und Bedürfnisse, die hinter z. B. Herrn F.s Kontrollbedürfnis stehen, thematisiert werden können. In den folgenden Supervisionen reichen kurze Bemerkungen, um schwierige Situationen aus der letzten Zeit zu klären und den anderen spielerisch auf mögliche Probleme hinzuweisen: „Sprechen Sie lieber noch mal mit Ihrem Bereichsleiter, Sie wissen ja, die Menschen sind keine Maschinen, Frau A.“ Dadurch, dass Konflikte und Spannungen innerhalb des Leitungsteams nicht mehr so im Vordergrund stehen, können sich die Vorstände wieder vermehrt strategischer Fragen annehmen und den Blick auch auf die Bedarfe der nächsten Ebenen lenken. Dabei wird den Vorständen bewusst, dass sie dazu tendieren, bei der Ebene der Bereichsleiter Führungskräfte einzusetzen, die einen ähnlichen Führungsstil haben wie sie selbst. Daraufhin entscheiden sie, bei Neueinstellungen gemeinsam Gespräche zu führen, um mehr Vielfalt und Komplementarität in ihrer nächsten Ebene zu fördern.

Für den Supervisor ist es wichtig, bei der Arbeit mit den psychodynamischen Führungsstilen auch die Organisation des jeweiligen Leitungsteams als relevante Umwelt zu betrachten: Welcher Stil wird gefördert, welcher wird als besonders problematisch angesehen oder auch welcher Stil wird bevorzugt eingestellt, obwohl er der Organisation gegebenenfalls nicht zuträglich ist? Diese Perspektive von außen auf das Gesamtsystem kann wertvolle Hinweise liefern, die dem Leitungsteam sowohl bei der Gestaltung der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit als auch bei der Suche nach Zukunftsstrategien helfen können. 🌱

## LITERATUR

- Kets de Vries, M./Miller, D. (1984):** Neurotic Styles and Organizational Dysfunctioning. In: Kets de Vries, M./Miller, D.: The Neurotic Organization. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M./Miller, D. (1991):** Leadership Styles and Organizational Cultures. The Shaping of Neurotic Organizations. In: Kets de Vries, M. and Associates. Organizations on the Couch. Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kuhl, J. (2001):** Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme. Göttingen: Hogrefe.
- Lohmer, M./Giernalczyk, T./Heimer, C./Engelberg, M./Albrecht, C./Weiß, J. (2012):** Psychodynamische Führungsstile. In: Giernalczyk, T./Lohmer, M. (Hg.): Das Unbewusste im Unternehmen. Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management (S. 57–76). Stuttgart: Schäffer & Poeschel.
- Lohmer, M./Giernalczyk, T. (2012):** Psychodynamik und Unbewusstes im Unternehmen. In: Giernalczyk, T./Lohmer, M.: Das Unbewusste im Unternehmen. Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management. Stuttgart Schäffer und Poeschel. S. 7–24.
- Mentzos, S. (2009):** Lehrbuch der Psychodynamik. Die Funktionen der Dysfunktionalität psychischer Störungen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Vorschau:  
**Schwierige Operationen – Psychoanalyse und Organisation**

Das Heft geht in begrifflich-theoretischer Hinsicht der Frage nach, was psychoanalytisch orientierte Supervision und Organisationsberatung im Kern ausmacht. Gleichzeitig zeigen „ungeschminkte“ Fallbeispiele, wie sich psychoanalytisch orientierte Supervision und Organisationsberatung praktisch realisiert und wie schwierig und alles andere als geradlinig und „erfolgsicher“ psychoanalytisch orientierte Arbeit im organisationalen Kontext ist.



**FÜR ABONNENTEN**

Benutzername

Passwort

---

**SUCHE**

---

**DIREKT ZUR AUSGABE**

- Ausgaben 2016  
 1 | 2 | 3 | 4 |
- Ausgaben 2015

Hier gelangen Sie auf unserer Website [www.zeitschrift-supervision.de](http://www.zeitschrift-supervision.de) als Abonnent zur Online-Ausgabe der **supervision** und zum Fragebogen: psychodynamische Führungsstile (FPS).

Bitte geben Sie dazu Ihren Benutzernamen und Ihr Passwort ein. Beides erhalten Sie als Abonnent mit einer E-Mail vom Verlag. Falls Sie trotz Abonnement keine E-Mail erhalten haben, teilen sie uns bitte Ihre E-Mail-Adresse unter [info@zeitschrift-supervision.de](mailto:info@zeitschrift-supervision.de) mit, damit wir Ihnen die Zugangsdaten zusenden können.

Ein gutes neues Jahr wünscht Ihnen  
 Ihre Zeitschrift **supervision**  
MENSCH ARBEIT ORGANISATION