



## Stärken erkennen, Führung gestalten mit dem Riemann-Thomann-Modell

*Wie Sie die Potenziale der vier menschlichen Grundtypen entfalten*

Texte Copyright © Nadine Thomas, Inh. kopfsache Coaching & Beratung.

Nadine Thomas | kopfsache Coaching & Beratung | Ennepetal

[www.kopfsache-beratung.de](http://www.kopfsache-beratung.de)

[info@kopfsache-beratung.de](mailto:info@kopfsache-beratung.de)



Dieses Whitepaper gibt Ihnen einen komprimierten Überblick über die Anwendung des Riemann-Thomann-Modells in der Praxis. Durch das Erkennen des jeweiligen Persönlichkeitsstils kann die Kommunikation und Aufgabenverteilung entsprechend modifiziert und verbessert werden.

### **Was bringt das Modell in der Praxis?**

- Schärft das Bewusstsein für die eigenen Bedürfnisse und Motive.
- Ermöglicht ein tieferes Verständnis für die Persönlichkeitsstile von Mitarbeitern.
- Sorgt für Klarheit über die Ursachen von Teamkonflikten.
- Stärkt die Fähigkeit zu wertschätzender Kommunikation und empathischer Führung.

### **Die vier Grundausrichtungen der Persönlichkeitsstile**

Jede Grundausrichtung geht mit eigenen Bedürfnissen, Werten und Verhaltensweisen einher, die sich auf die Zusammenarbeit und Kommunikation im Team auswirken. In der Regel kommen Mischtypen vor, d. h. z.B. Tendenzen zu Nähe/Dauer oder Nähe/Wechsel usw.

- **Nähe-Orientierung:** Personen mit dieser Tendenz legen großen Wert auf menschliche Nähe, Bindung, Harmonie und Vertrauen. Sie sind empathisch, teamfähig, rücksichtsvoll und kommunikativ. Im Arbeitsalltag suchen sie den Austausch und bieten unaufgefordert Unterstützung an. Ihre Stärke liegt in der Förderung eines positiven Arbeitsklimas und des Teamgeists. In Konfliktsituationen können sie jedoch dazu neigen, Konfrontationen zu meiden, um die Harmonie nicht zu gefährden, was zu Überanpassung führen kann. Für sie ist es wichtig, gemocht zu werden, was das Ansprechen von Problemen zu einem Risiko macht.
- **Distanz-Orientierung:** Dieser Typus strebt nach Unabhängigkeit, Eigenständigkeit und Freiheit. Distanzorientierte Menschen sind oft sachlich, analytisch und denken rational. Sie arbeiten gerne allein und bevorzugen es, Arbeitspakete so aufzuteilen, dass jeder seinen eigenen Bereich eigenständig bearbeiten kann. Menschen mit dieser Tendenz werden manchmal als kühl oder unnahbar wahrgenommen, da sie sich auf Fakten konzentrieren und Emotionen ins Private verbannen. In Konflikten ziehen sie sich oft zurück, um die Angelegenheit zunächst für sich selbst zu klären.
- **Dauer-Orientierung:** Für diese Personen sind Sicherheit, Stabilität, Ordnung und Planung von größter Bedeutung. Sie sind zuverlässig, loyal und arbeiten systematisch und gründlich. Sie schätzen klare Strukturen und Routinen, die ihnen Planbarkeit und eine Komfortzone bieten. Dauertypen sind keine Visionäre, sondern verlässliche Kollegen, die sicherstellen, dass Prozesse eingehalten werden und die Qualität stimmt.



Ihre Schwäche kann eine Abneigung gegenüber Spontanität und Veränderungen sein, die sie als Risiko wahrnehmen.

- **Wechsel-Orientierung:** Diese Menschen suchen Abwechslung, Veränderung und Neues. Sie sind kreativ, spontan und risikofreudig. Abwechslungsreiche Aufgaben motivieren sie und Innovationen sind willkommen. Wechseltypen sind Visionäre und Antreiber, die den Blick für neue Möglichkeiten schärfen. Die Kehrseite ihrer Spontanität kann jedoch Unzuverlässigkeit sein, da sie sich schnell langweilen und von neuen Ideen abgelenkt werden. Ihr Hang zur Dramatisierung kann in Konfliktsituationen als überrumpelnd empfunden werden.

## Wie lassen sich verschiedenen Grundausrichtungen einordnen?

### A. Beobachtungsleitfaden für Nähetendenzen

- **Im Teamkontext:** Sucht der Mitarbeiter den Austausch mit Kollegen? Bietet er unaufgefordert Hilfe an oder nimmt er sich Zeit, um zuzuhören? Wie reagiert er auf Gruppenaufgaben und Team-Events?
- **In der Kommunikation:** Spricht er gerne über persönliche Themen? Sucht er den Small Talk vor einem Meeting? Zeigt er Empathie für die Gefühle anderer?
- **In Konflikten:** Zieht er sich zurück oder vermeidet er offene Konfrontation? Ist er sichtlich gekränkt, wenn es zu Meinungsverschiedenheiten kommt?

### B. Beobachtungsleitfaden für Distanztendenzen

- **Im Teamkontext:** Bevorzugt der Mitarbeiter Einzelaufgaben? Ist er im Team-Meeting eher zurückhaltend? Arbeitet er am liebsten in einem Einzelbüro?
- **In der Kommunikation:** Fokussiert er sich auf Fakten, Daten und sachliche Argumente? Ist seine Kommunikation offen und direkt, aber nicht emotional?
- **In Konflikten:** Klärt er Konflikte am liebsten für sich selbst, bevor er auf andere zugeht? Zieht er sich emotional zurück?

### C. Beobachtungsleitfaden für Dauertendenzen

- **Im Teamkontext:** Hält sich der Mitarbeiter strikt an Regeln und Prozesse? Liebt er Listen und Routinen? Arbeitet er methodisch und gründlich, um sicherzustellen, dass nichts übersehen wird?
- **In der Kommunikation:** Begründet er Veränderungen sorgfältig? Betont er die Konsequenzen von Entscheidungen und die Wichtigkeit von Stabilität?

- **In Konflikten:** Besteht er auf die Einhaltung von definierten Regeln? Ist er verunsichert, wenn ein Prozess abweicht oder etwas Unvorhergesehenes geschieht?

#### D. Beobachtungsleitfaden für Wechseltendenzen

- **Im Teamkontext:** Bringt der Mitarbeiter ständig neue Ideen ein? Mag er abwechslungsreiche und kreative Aufgaben?
- **In der Kommunikation:** Ist seine Kommunikation spontan und dynamisch? Ist er leicht für neue Projekte und Konzepte zu begeistern?
- **In Konflikten:** Neigt er zur Dramatisierung? Wie reagiert er auf starre Regeln, enge Zeitpläne oder detaillierte Vorschriften?

|                                   | <u>Nähe</u>  | <u>Distanz</u>  | <u>Dauer</u>   | <u>Wechsel</u>   |
|-----------------------------------|--|---|--|--|
| <b>Kernbedürfnisse</b>            | Bindung, Harmonie, Vertrauen, Zugehörigkeit                    | Unabhängigkeit, Freiheit, Individualität, Eigenständigkeit  | Sicherheit, Stabilität, Planung, Verlässlichkeit                     | Veränderung, Abwechslung, Flexibilität, Innovation                       |
| <b>Typische Verhaltensweisen</b>  | Sucht den Austausch, bietet Hilfe an, teamfähig, empathisch    | Bevorzugt Einzelaufgaben, arbeitet analytisch, sachlich     | Liebt Routinen, arbeitet systematisch, gründlich, organisiert        | Bringt neue Ideen ein, spontan, kreativ, risikofreudig                   |
| <b>Kommunikationsstil</b>         | Offen, persönlich, emotional, sucht Small Talk                 | Sachlich, faktenbasiert, direkt, meidet emotionale Themen   | Detailliert, begründet Entscheidungen, betont Konsequenzen           | Dynamisch, begeisterungsfähig, neugierig, kann abschweifen               |
| <b>Bevorzugte Arbeitsumgebung</b> | Kooperatives Teamumfeld, Großraumbüro, regelmäßige Team-Events | Einzelbüro, Möglichkeit zum Rückzug, klare Aufgabenbereiche | Strukturierte Prozesse, klare Abläufe, Planbarkeit, stabile Umgebung | Freiräume für Kreativität, variable Projekte, keine übermäßige Kontrolle |
| <b>Reaktion in Konflikten</b>     | Vermeidet Konfrontation, zieht sich zurück, wird passiv        | Zieht sich zurück, klärt die Angelegenheit für sich selbst  | Besteht auf Regeleinhaltung, ist verunsichert durch Abweichungen     | Dramatisiert, neigt zu emotionaler Reaktion                              |

## Wie gehe ich mit den verschiedenen Persönlichkeitsstilen um?

Ihre Erkenntnisse aus der Beobachtung ermöglichen es, den Führungsstil an die Mitarbeiter anzupassen. Eine Führungskraft, die die Bedürfnisse und Motivation der Mitarbeiter versteht, kann gezielter kommunizieren und Konflikte proaktiv lösen.

- **Führung des Nähe-Typs:** Respektvolle und persönliche Kommunikation sind entscheidend. Führungskräfte sollten Zeit für den Aufbau der Beziehung einplanen und das Harmoniebedürfnis respektieren, ohne jedoch klare, konstruktive Rückmeldungen zu scheuen.
- **Führung des Distanz-Typs:** Sachliche und strukturierte Kommunikation steht im Vordergrund. Wichtig ist es, die Autonomie zu respektieren, Freiraum für eigenständiges Arbeiten zu schaffen und keinen „Druck durch Nähe“ aufzubauen.
- **Führung des Dauer-Typs:** Diese Mitarbeiter brauchen Klarheit, Verlässlichkeit und Planung. Veränderungen sollten stets gut begründet und vorbereitet werden, wobei der Fokus auf Stabilität und den Nutzen für etablierte Prozesse gelegt werden sollte.
- **Führung des Wechsel-Typs:** Hier ist es wichtig, Raum für Kreativität, Spontaneität und neue Ideen zu lassen. Abwechslung in den Aufgaben motiviert diesen Typus, weshalb eine zu starke Einengung durch feste Strukturen vermieden werden sollte.

|                                | <u>Nähe</u>   | <u>Distanz</u>  | <u>Dauer</u>   | <u>Wechsel</u>  |
|--------------------------------|---|---|--|---|
| <b>Kommunikationsstrategie</b> | Persönlich, wertschätzend. Regelmäßiges Feedback, das sowohl Lob als auch konstruktive Kritik beinhaltet. | Sachlich, faktenbasiert. Wenig Small Talk, klare und direkte Anweisungen.                                   | Klar, verlässlich, planvoll. Begründungen für Veränderungen liefern.   | Offen, inspirierend, begeistert. Raum für spontane Ideen lassen.                          |
| <b>Aufgaben delegieren</b>     | Teamaufgaben, Kollaborationsprojekte. Fördern der Rolle als "Teamförderer".                               | Einzelaufgaben, Projekte, die analytisches Denken erfordern. Freiraum für selbstständige Bearbeitung geben. | Aufgaben mit klaren Strukturen und Prozessen. Verantwortung für Qualitätssicherung und Gründlichkeit übertragen. | Kreative, innovative Projekte. Aufgaben mit Abwechslung und Dynamik.                      |
| <b>Motivationsansatz</b>       | Hervorheben des Beitrags zum Team. Anerkennung für soziales Engagement.                                   | Anerkennung der fachlichen Expertise. Freiraum und Autonomie als Vertrauensbeweis.                          | Hervorheben der Verlässlichkeit und des Beitrags zur Stabilität. Klare, erreichbare Ziele setzen.                | Wertschätzung der Kreativität. Neue Projekte und Herausforderungen anbieten.              |
| <b>Konfliktlösungsansatz</b>   | Gemeinsame Gespräche mit Moderation. Fokus auf das gegenseitige Verständnis.                              | Konflikte sachlich und strukturiert klären. Fokus auf Fakten und logische Lösungsansätze.                   | Konfliktklärung basierend auf Regeln und klaren Prozessen. Verlässliche Lösungen suchen.                         | Raum für kreative Diskussionen. Emotionen anerkennen, aber auf konstruktive Ebene lenken. |

## Wie kann es zu Konflikten im Team kommen?

Unterschiedliche Persönlichkeiten lassen im Arbeitsalltag oft Konfliktsituationen entstehen. Hier die wesentlichen Beispiele:

- **Konflikt Dauer ↔ Wechsel:** Der Dauer-Typ empfindet das Verhalten des Wechsel-Typs als chaotisch und unzuverlässig, da dieser oft viele Bälle in der Luft hat und wenig organisiert wirkt. Umgekehrt empfindet der Wechsel-Typ die Gründlichkeit des Dauer-Typs als hemmend und unflexibel. Die Führungskraft muss die Notwendigkeit beider Strebungen betonen: Die Ideen des Wechsel-Typs benötigen die strukturierte Umsetzung und Beständigkeit des Dauer-Typs, um erfolgreich zu sein.



- **Konflikt Nähe ↔ Distanz:** Der Nähe-Typ kann das sachliche, zurückhaltende Verhalten des Distanz-Typs als Abweisung oder mangelnde Wertschätzung missinterpretieren. Der Distanz-Typ wiederum fühlt sich durch das Harmoniebedürfnis des Nähe-Typs möglicherweise eingeengt und in seiner Autonomie bedroht. Die Führungskraft hat die Aufgabe, ein Umfeld zu schaffen, in dem sowohl der Wunsch nach Teamgeist als auch das Bedürfnis nach individuellem Freiraum respektiert werden.

Die Unterschiedlichkeit der Teammitglieder ist auch eine Bereicherung, da jeder unterschiedliche Talente und somit Vielfalt, Lebendigkeit und Flexibilität einbringt.

## Ein Schlusswort

Ich hoffe, dieses Whitepaper wird Sie nachhaltig bei Ihrer Arbeit unterstützen. Bevor Sie mit der Einschätzung Ihres Teams beginnen, lade ich Sie ein, sich zunächst selbst mit dem Riemann-Thomann-Modell auseinanderzusetzen. Die bewusste Reflexion Ihrer eigenen dominanten Merkmale ist ein guter Schritt, um Kommunikationsbarrieren abzubauen.

Weitere Einblicke in das Modell finden Sie in meinem ausführlichen Blogbeitrag: [Führung mit Weitblick: Das Riemann-Thomann-Modell als Schlüssel zum Teamerfolg / Blog | kopfsache Coaching und Beratung](#)

Ich freue mich sehr, von Ihren Erfahrungen zu hören. Wie verändert die Anwendung des Riemann-Thomann-Modells Ihren Führungsalltag? Schreiben Sie mir gerne eine Mail oder lassen Sie uns ein kurzes Telefonat führen.

Herzliche Grüße

*Nadine Thomas*



Texte Copyright © Nadine Thomas, Inh. kopfsache Coaching & Beratung.