

Deep Dive

Die Vielfalt im Team als Ressource nutzen

Brücken bauen durch Fragen

Monique Hernández

Monique Hernández (2026). Vielfalt im Team als Ressource nutzen. Deep Dive. *qoodos*.

Herausgeber

**Heerwagen, Rickert, Völler-Leipoldt und Partner PartG –
Psychologen | Betriebswirtin | Pädagoge | Personalentwicklerin**

Geschäftsanschrift: Seeholzenstraße 2, 82166 Gräfelfing

Telefon: [+49 89 377 9972 00](tel:+4989377997200)

Mail: kontakt@qoodos.de

Sitz der Gesellschaft: München

Registergericht: AG München

Partnerschaftsregister, Registernummer: PR 2388

Partner:innen: Silke Heerwagen, Monique Hernández Vera, Jaakko Johannsen,

Thilo Leipoldt, Sven Lübbers, Alexander Rickert, Nadine Schneider und Veronika Völler-Leipoldt

* *qoodos* ist eine Wortmarke der vorgenannten Gesellschaft.

Bild auf Titelseite generiert mit Adobe Firefly (KI), lizenzsicher gemäß Adobe-Richtlinien, Juli 2026



Zusammenfassung

Vielfalt in Teams zeigt sich in Erwartungen, Kommunikationsstilen, Bedürfnissen und Arbeitsweisen. Gerade unter Druck werden diese Unterschiede schnell als Störung statt als Bereicherung erlebt. Dieser Deep Dive nimmt zwei Perspektiven in den Blick, anhand derer Führungskräfte ihren Umgang mit Vielfalt beispielhaft reflektieren können: Generationen und Persönlichkeitspräferenzen. Du erfährst, warum populäre Generationenkonzepte kritisch zu betrachten sind ("Alle, aber nicht Jede:r"), warum nicht die Unterschiedlichkeit selbst, sondern fehlender Dialog das eigentliche Problem ist, und wie du mit dem Riemann-Thomann-Modell Bedürfnisse, Stärken und Schattenseiten in deinem Team sichtbar machen kannst. Entlang der zentralen Kollaborationsperspektiven *Ich*, *Du* und *Wir* bekommst du konkrete Fragen an die Hand, mit denen du Brücken statt Gräben baust: Für dich selbst, im Dialog mit Einzelnen und im Team als Ganzes.

Vielfalt in Teams als Ressource nutzen

Bei goodos arbeiten und führen wir unser Unternehmen zu neunt gemeinsam. Wir sind Menschen aus unterschiedlichen Alterskohorten, mit verschiedenen Persönlichkeiten, Arbeitsweisen und Lebensphasen. Diese Unterschiede kennen und schätzen wir seit Jahren. Gleichzeitig würden wir lügen, wenn wir behaupteten, sie würden uns nicht auch regelmäßig herausfordern. Die einen brauchen klare Strukturen und verlässliche Standards, andere arbeiten am besten mit Flexibilität und individuellem Gestaltungsspielraum. Manche tanken Energie im persönlichen Austausch, andere über die inhaltliche Arbeit. Einige starten schnell und justieren unterwegs, andere wünschen sich Orientierung, Klarheit und Zeit zum Nachdenken. Gerade in unserer gemeinsamen Neugründung, die wir parallel zum vollen Arbeitskalender und den kleinen und großen Herausforderungen vom Lebensalltag gemeistert haben, wurden diese Unterschiede besonders spürbar.

Solche Spannungsfelder gehören nicht nur zu unserem Alltag, sondern ebenso zum Alltag der Führungs- und Fachkräfte, Teams und Organisationen, die wir begleiten. Vielfalt zeigt sich in Erwartungen, Gewohnheiten, Bedürfnissen sowie in Kommunikations- und Verhaltensweisen, die durch Sozialisation, Erfahrungen und Lebensphasen geprägt sind. Diese Prägungen beeinflussen, wie Menschen zusammenarbeiten, führen und geführt werden möchten. Je nach Person und Situation treten unterschiedliche Aspekte stärker in den Vordergrund, meist wirken mehrere gleichzeitig. Gerade in stressigen Phasen werden diese Unterschiede jedoch deutlicher und oft eher als Störung statt als wertvolle Ergänzung wahrgenommen. Unter Zeitdruck, hoher Verantwortung oder emotionaler Belastung sinkt unsere Offenheit für andere Arbeits- und Verhaltensweisen, und das, was uns sonst bereichert, irritiert oder nervt plötzlich.

Egal ob Herkunft, Geschlecht, Lebensphase, Rolle oder Persönlichkeit: Vielfalt hat viele Facetten. Studien, unter anderem von Boston Consulting (2018), McKinsey (2020) sowie eine Meta-Studie von Scholz et al. (2024), zeigen deutlich: Wenn Unterschiede sichtbar gemacht, verstanden und bewusst genutzt werden, entstehen bessere Entscheidungen, mehr

Miteinander und höhere Anpassungsfähigkeit. Richtig gestaltet, wird Vielfalt zu einem zentralen Resilienzfaktor für Teams und Organisationen. Gleichzeitig gilt: Je größer die Unterschiede, desto größer oft auch die Herausforderungen.

Dieser Deep Dive erhebt nicht den Anspruch, alle Dimensionen von Vielfalt abzubilden. Entscheidend ist vielmehr die Haltung im Umgang mit Unterschiedlichkeit allgemein. Wer Vielfalt offen begegnet, sich selbst hinterfragt und anderen mit Neugier begegnet, kann aus Unterschiedlichkeit als Chance nutzen, statt sie als Störfaktor zu erleben.

Als Führungskraft spielst du dabei eine zentrale Rolle. Du schaffst Räume, in denen Unterschiede benannt werden dürfen, in denen Dialog entsteht und gegenseitiges Verständnis wachsen kann. Mit einer klaren Haltung und systemischem Fragen baust du Brücken, förderst Lernprozesse und machst Vielfalt für dein Team nutzbar.

Dabei konzentriert sich dieser Deep Dive auf zwei Perspektiven, die im Führungs- und Arbeitsalltag besonders wirksam und spürbar sind: Generationen und Persönlichkeitspräferenzen. Beide prägen Wahrnehmung, Kommunikation und Verhalten und bieten dir konkrete Ansatzpunkte, um Zusammenarbeit in der Vielfalt auch darüber hinaus gezielt zu gestalten.

- Im Abschnitt zu Generationen im Team beschäftigst du dich damit, wie generationenbezogene Prägungen wirken, wie stereotype Zuschreibungen Zusammenarbeit erschweren und wie du Dialog und gegenseitiges Lernen zwischen Altersgruppen gezielt fördern kannst.
- Im Kapitel zu Persönlichkeitspräferenzen lernst du, wie individuelle Arbeitsweisen, Werte und Bedürfnisse sichtbar werden, wie daraus typische Reibungen entstehen und wie du diese Unterschiede bewusst als Ressource für Zusammenarbeit und Teamleistung nutzt.

Brücken statt Gräben zwischen Generationen schaffen

„Ich würde die Jungen am liebsten gar nicht mehr einstellen.“

Diesen Satz hat eine Führungskraft in einem unserer Workshops zum Thema „generationsübergreifend Führen und zusammenarbeiten“ wortwörtlich gesagt. Und so drastisch er klingt, spiegelt er wider, was wir aktuell in vielen Organisationen beobachten: Generationenvielfalt sorgt für Spannung, Irritation und manchmal auch blanken Frust. Kaum ein anderes Thema löst aktuell so viele Emotionen aus. Anders als in unsrem Privatleben, fallen die generationspezifischen Unterschiede in der Arbeitswelt so gravierend auf, weil man dort gezwungen ist, zusammenzuarbeiten (Maas, 2024).

Statt diese altersbedingte Vielfalt als Chance zu nutzen, entsteht schnell ein Gegeneinander: Ältere gelten als veränderungsresistent, Jüngere als unrealistisch oder fordernd. „Das haben wir schon immer so gemacht“ trifft auf „Das muss alles anders werden“. Verstärkt wird dieses Schwarz-Weiß-Denken dadurch, dass häufig über- statt miteinander gesprochen wird; in Teams, über Hierarchieebenen hinweg, beim Mittagessen und vor allem in den Medien. Polarisierende Darstellungen und die Betonung von Unterschieden fördern Missverständnisse und die Sicht auf Andersartigkeit als Problem statt Potenzial. Genau deshalb lohnt sich aus unserer

Sicht der Blick auf das Thema. Nicht, um Gräben zu vertiefen, sondern um Wege zu finden, sie konstruktiv zu überbrücken und Wir-Denken zu stärken.

Und du ahnst es schon: Du als Führungskraft spielst beim Bauen dieser Brücken eine sehr zentrale Rolle. Doch bevor wir darauf eingehen, ist uns wichtig, das heutige Generationskonzept kritisch zu betrachten. Gerade weil wir vermeiden wollen, Gräben zu vertiefen oder neue zu erzeugen.

Generationenvielfalt: Alle, aber nicht Jede:r

Die öffentliche Diskussion über Generationen ist oft stark vereinfacht und bewegt sich irgendwo zwischen populärwissenschaftlichen Zuschreibungen, medialer Zuspitzung und persönlichen Erfahrungen. Babyboomer, Generation X, Y und Z werden dabei als klar abgrenzbare Gruppen dargestellt, deren Werte, Arbeitsweisen oder Erwartungen an Geburtszeiträumen festgemacht werden können. Zur Begründung wird gern auf Karl Mannheim verwiesen, der 1928 rückblickend analysierte, wie gesellschaftliche Großereignisse wie dem Erste Weltkrieg die Denk- und Verhaltensweisen einer Alterskohorte prägten (Maas, 2024).

Heute werden daraus jedoch häufig starre 15-Jahres-Schablonen gemacht, unabhängig davon, ob in dieser Zeit tatsächlich prägende Ereignisse stattgefunden haben. Und noch absurder: Schon jetzt „weiß“ man, was die Generation Alpha prägen wird bzw. wie sie ticken werden (ebd.).

Genau hier liegt die Gefahr: Generationen können eine hilfreiche Brille sein, um kollektive Muster und geteilte Erfahrungen sichtbar zu machen. Aber sie erklären niemals den einzelnen Menschen. Im hektischen Arbeitsalltag rutschen wir trotzdem schnell in solche Kategorien und übersehen dabei, wie groß die Unterschiede innerhalb derselben Alterskohorte tatsächlich sind. Die Herausforderung besteht deshalb darin, Generationenvielfalt als kollektives Phänomen zu verstehen, ohne das Individuum aus dem Blick zu verlieren. Oder kurz gesagt: Alle, aber nicht Jede:r.

Das eigentliche Problem: Fehlender Dialog als Führungsaufgabe

Viele Unterschiede zwischen den Generationen sind kleiner, als oft behauptet wird. Dennoch lohnt sich der Blick darauf. Denn Forschung zeigt, dass heute zwischen den ältesten und den jüngsten Mitarbeitenden deutliche Spannungsfelder entstehen. Nicht ohne Grund entsteht der Eindruck, „dass immer mehr Menschen auf den Arbeitsmarkt drängen, die uns immer mehr befremden“ (Maas, 2024, S. 17). Die sogenannte Generation Z, als erste vollständig digital sozialisierte Kohorte, bringt andere Erwartungen an Arbeit, Führung, Transparenz und Sinn mit. Umgekehrt erleben junge Menschen die gewachsenen Strukturen und Gewohnheiten älterer Generationen häufig als starr oder wenig anschlussfähig. Dieses Spannungsfeld ist real, und es wirkt: Es führt zu Unsicherheit, Unmut und Leistungsabfall und gefährdet damit langfristig den Erfolg von Teams und Organisationen.

Doch solche Entwicklungen sind vermeidbar. Mehr noch: Sie können zu einer echten Ressource werden. Ob Altersvielfalt zur Belastung wird oder ihr Potenzial entfalten kann, hängt dabei maßgeblich von der Führung ab. Ohne bewusste Gestaltung können Unterschiede schnell zu Gruppendenken, Vorurteilen und Missverständnissen führen. Werden Altersunterschiede hingegen aktiv genutzt und als wertvolle Ergänzungen verstanden, verbessern sich

Problemlösungsfähigkeit, Innovationskraft und die Wahrnehmung blinder Flecken. Führung macht den Unterschied.

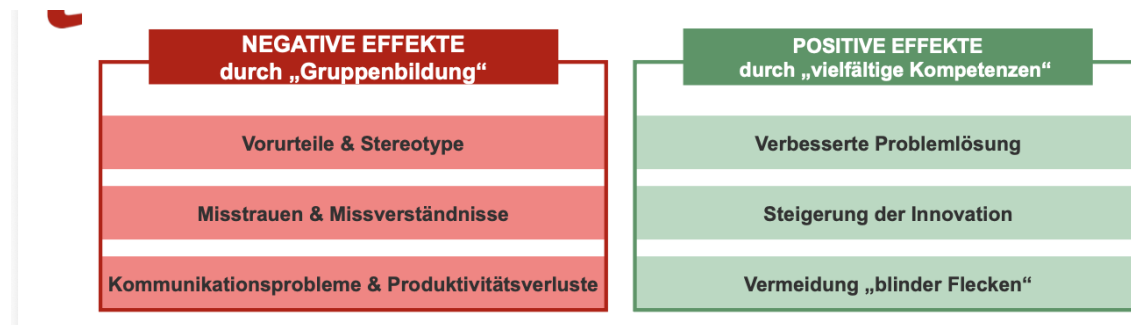


Abbildung 1 Leistungseffekte von Altersvielfalt in Teams – Führung macht den Unterschied
Anmerkung. Nach Fischer (2025).

Dabei sind wir überzeugt: Nicht die Unterschiedlichkeit selbst ist das eigentliche Problem, sondern fehlender Dialog. Wo Erwartungen unausgesprochen bleiben, Irritationen nicht eingeordnet und Perspektiven nicht geteilt werden, kippt Vielfalt in Abgrenzung. Wenn du als Führungskraft Dialog bewusst ermöglichst, können Unterschiede von den Team-Kolleg:innen nachvollzogen und als Ressource für Zusammenarbeit genutzt werden.

Du machst den Unterscheid. Ob altersdiverse Teams neben- oder gegeneinander agieren oder sich zu einem echten Miteinander oder sogar Füreinander entwickeln, hängt von deiner Aufmerksamkeit für Zusammenarbeit in der (Generations-)Vielfalt ab (vgl. Jungmann & Wegge, 2012).



Abbildung 2 Leistung altersgemischter Teams in Abhängigkeit von der Aufmerksamkeit der Führung
Anmerkung. Eigene Darstellung nach Fischer (2025)

Je aufmerksamer du als Führungskraft für unausgesprochene Erwartungen und subtile Spannungen bist, desto eher können Missverständnisse frühzeitig geklärt und gegenseitige Wertschätzung gestärkt werden. So kann (altersbedingte) Vielfalt zum echten Erfolgsfaktor werden.

Brücken bauen durch Fragen

Unterschiede zwischen Generationen lassen sich nicht wegmoderieren, aber sie lassen sich besprechbar machen. Genau darin liegt die Chance systemischen Fragens: Du kannst Räume

schaffen, in denen Neugier wichtiger ist als Einordnung oder Rechthaberei, und in denen Menschen einander wertschätzend begegnen.

Ein Beispiel aus unserer Praxis zeigt, wie wirksam systemisches Fragen dabei ist. Eine Bereichsleiterin berichtete im Coaching von Spannungen zwischen zwei Teamleads: einem jungen Berufseinsteiger und einem erfahrenen Kollegen. Gemeinsam reflektierten wir, wie sie die beiden durch gezielte Fragen zu einem wertschätzenden Perspektivwechsel einladen kann. Bei unserem nächsten Coaching erzählte sie, wie viel eine einzige Frage bewirkt hatte: „Was möchtet ihr jeweils voneinander lernen?“. Diese Frage löste ein Gespräch aus, das von gegenseitiger Anerkennung statt Abwertung geprägt war.

Fragen wie diese brechen Zuschreibungen auf, fördern Perspektivwechsel und helfen, dass wir uns als Menschen in den Blick nehmen. Sie dienen nicht dazu, Unterschiede zu harmonisieren oder alles glattzubügeln. Es geht darum, sich gegenseitig zu verstehen, ohne mit allem einverstanden sein zu müssen. Führung bedeutet, Brücken zu bauen und Dialoge zu initiieren, die gegenseitiges Verständnis und Wertschätzung fördern.

In diesem Kontext bieten die drei Dialog-Perspektiven ICH, DU und WIR eine hilfreiche Orientierung. Sie machen deutlich, dass gute Zusammenarbeit in der (Generationen-)Vielfalt nur gelingt, wenn wir:

- uns selbst gut kennen (ICH)
- das Gegenüber wertschätzend in den Blick nehmen (DU)
- und bewusst nach Gemeinsamkeiten und Synergien suchen (WIR)

Die drei Perspektiven helfen dir, das Potenzial von Generationenvielfalt wirklich zu nutzen: Sie fördern Selbstreflexion, ermöglichen empathische Perspektivwechsel und stärken ein gemeinsames Wir-Denken. Entlang der Ich-, Du- und Wir-Perspektive findest du im Folgenden Fragen, die du in Gesprächen stellen kannst, um Prägungen sichtbar zu machen, Missverständnisse zu klären und Verständnis zwischen unterschiedlichen Altersgruppen zu fördern. Gleichzeitig kannst du sie auch nutzen, um deine eigenen Annahmen und Erwartungen im Kontext von Generationen zu reflektieren.

Fragen aus ICH-Perspektive

- Was ist mir persönlich in der Zusammenarbeit wichtig und weshalb?
- Welche Erfahrungen oder Werte prägen mein Verständnis von guter Zusammenarbeit?
- Wie kommuniziere ich bevorzugt (Kanal, Tempo, Ton)? Was könnte das mit meiner Generation oder beruflichen Sozialisation zu tun haben?
- Was heißt für mich gute Führung und was hat dieses Verständnis geprägt?
- Welche meiner Routinen (z. B. Feedback, Verantwortung, Planung) sind vielleicht weniger universell, als ich dachtest?
- Welche meiner Erfahrungen, Werte oder Lebensphasen könnten anderen helfen, mein Verhalten besser zu verstehen?

Fragen aus der DU-Perspektive

- Welche Erfahrungen, Lebensphasen oder Werte könnten seine/ihre Sicht prägen?
- Welche Bedürfnisse könnten hinter der Haltung und dem Verhalten von ihm/ihr stehen (z. B. Sicherheit, Orientierung, Sinn, Mitsprache)?
- Was weiß ich noch nicht über diese Person, was aber wichtig wäre, um sie besser zu verstehen?
- Welche alternativen Erklärungen gibt es für sein/ihr Verhalten jenseits von Altersklichs?
- Welche deiner Annahmen über jüngere oder ältere Kolleg:innen könntest du einmal überprüfen?

Fragen aus der WIR-Perspektive

- Was könnten wir besser verstehen, wenn wir die Perspektive der anderen Generation stärker einbeziehen?
- Was verbindet uns trotz eurer Unterschiede? Worauf könnten wir gemeinsam aufbauen?
- Wo unterscheiden sich unsere Sichtweisen und was könnten wir daraus lernen?
- Was können wir voneinander lernen, gerade weil wir unterschiedlich geprägt seid?
- Wie könnten sich unsere unterschiedlichen Arbeits- oder Kommunikationsstile sinnvoll ergänzen?
- Welche Vereinbarungen oder Absprachen helfen uns, besser generationsübergreifend zusammenzuarbeiten?

Reflexionsfragen

Fragen an dich als Führungskraft

- Welche Bilder oder Urteile habe ich im Kopf, wenn ich an "die Jungen" oder "die Älteren" denke und woher kommen sie?
- In welchen Situationen erkläre ich Verhalten vorschnell mit "Das ist halt die Generation..." und welche anderen Erklärungen wären möglich?
- Wie könnte mein eigener Arbeits- oder Kommunikationsstil von jüngeren und älteren Mitarbeitenden und Kolleg:innen wahrgenommen werden?
- Was tue ich bereits, um echten Dialog zwischen den Generationen anzustoßen? Womit vertiefe ich Gräben eventuell?

Fragen an dein Team

- Wo erlebt ihr im Team Unterschiede, zum Beispiel in Tempo, Kommunikation, Umgang mit Verantwortung oder Veränderungen?
- Wie könnt ihr diese Unterschiede beschreiben, ohne sie zu bewerten?
- Welche Annahmen habt ihr über jüngere oder ältere Kolleg:innen und worauf stützen sie sich?
- Wo erklärt ihr Verhalten schnell als „generationsbedingt“ und was könnte stattdessen mit Rolle, Erfahrung, Persönlichkeit oder Kontext zu tun haben?
- Was können ihr konkret voneinander lernen?

Anwendung im Führungsalltag

- Nutze den Einstieg in neue Projekte oder Teams, um Unterschiede frühzeitig ins Gespräch zu bringen, z. B. mit Fragen wie: „Was hat euch beruflich geprägt?“ oder „Was war euch im bisherigen Arbeitskontext besonders wichtig?“
- Ermutige Teammitglieder, persönliche Arbeitsstile, Kommunikationspräferenzen oder Werte offenzulegen, etwa im Rahmen einer Mini-Biografie, eines Posters oder kurzer Vorstellungsrunden („Das solltest du über mich wissen...“).
- Schaffe Formate für Begegnung, z. B. generationenübergreifende Tandems, Peer-Learning oder Feedbackgespräche auf Augenhöhe.
- Spiegele Urteile wertschätzend zurück und mache Unterschiede sichtbar, ohne sie zu werten. Beispiel: „Du nimmst wahr, dass XY sich nicht klar positioniert. Könnte das auch eine andere Art sein, mit Verantwortung umzugehen?“
- Arbeite mit deinem Team regelmäßig an eurer Gesprächskultur. Nur wenn Teams gelernt haben, auch sensible Unterschiede anzusprechen, können sie das Potenzial ihrer Vielfalt ausschöpfen.

Persönlichkeiten im Team verstehen und wertschätzen

Während wir im vorherigen Abschnitt die Generationenzugehörigkeit als kollektive Perspektive betrachtet haben, wechseln wir nun die Ebene hin zur individuellen Persönlichkeit. Beide Blickwinkel sind wichtig, wenn wir Unterschiedlichkeit in Teams verstehen wollen. Generationen helfen, gemeinsame Prägungen sichtbar zu machen. Doch im Arbeitsalltag zeigt sich oft, dass Menschen selbst innerhalb derselben Altersgruppe völlig unterschiedlich ticken.

Teams bestehen aus Individuen. Und jede:r bringt eine eigene Präferenz mit, zu denken, zu arbeiten, zu kommunizieren und Entscheidungen zu treffen. Im Alltag sprechen wir dabei häufig von Persönlichkeit. In der Psychologie versteht man darunter „die Gesamtheit aller überdauernden individuellen Besonderheiten im Erleben und Verhalten eines Menschen“ (Wirtz, 2020). Es handelt sich dabei um ein sehr komplexes Konstrukt, in das unter anderen Perspektiven aus klassischer Lerntheorie, Entwicklungspsychologie und Neurowissenschaft einfließen. Dabei gibt es Persönlichkeitsanteile, wie bestimmte Eigenschaften, Verhaltensweisen oder Präferenzen, die langfristig stabil bleiben als andere.

Um individuelle Unterschiede zwischen Personen wahrzunehmen und konstruktiv mit ihnen umzugehen, können Modelle eine hilfreiche Orientierung bieten. Entscheidend ist dabei vor allem die Haltung, mit der du sie nutzt. Wichtig im Umgang mit Modellen ist:

- Modelle sind immer Landkarten, nicht die Landschaft. Sie vereinfachen Realität, um Muster sichtbar zu machen, ohne den Anspruch, Menschen vollständig abzubilden. Entsprechend geht es nie um besser oder schlechter, sondern um ein bewusstes Wahrnehmen von Unterschiedlichkeit.
- Gleichzeitig bringen wir alle so etwas wie ein „Wohnzimmer-Ich“ mit: eine bevorzugte Grundausrichtung, in der wir uns sicher fühlen, die uns wenig Energie kostet oder uns sogar Energie gibt. Das heißt jedoch nicht, dass wir darin festgelegt sind. Je nach Kontext und Rolle können wir unser Verhalten bewusst anpassen. Und wir können uns persönlich entwickeln, wenngleich wir unsere Grundpräferenz nie völlig umkehren werden.

- Außerdem wichtig: Solche Einordnungen sind immer relational und situativ. So erlebst du dich einer Team-Konstellation vielleicht als sehr wechselorientiert und impulsgebend, während du in einer anderen plötzlich stärker dein Bedürfnis nach Struktur, Klarheit oder Stabilität spürst. Präferenzen zeigen sich also nicht isoliert, sondern im Kontakt mit anderen. Und genau darin liegt ihr Erkenntniswert für Zusammenarbeit, das Verständnis von Teamdynamiken und Führung.

Es geht dabei nicht darum, Menschen in Schubladen zu stecken, sondern darum zu verstehen, wie jemand bevorzugt arbeitet, denkt und entscheidet und wie sich diese Unterschiede in der Zusammenarbeit auswirken. Damit rücken die Ich-, Du- und Wir-Perspektiven in den Fokus: sich selbst besser verstehen, andere bewusster wahrnehmen und auf dieser Grundlage Zusammenarbeit gezielt gestalten.

Ein Klassiker: Das Riemann-Thomann-Modell

Eines der Modelle, das sich in unserer Arbeit mit Teams besonders bewährt hat, ist das Riemann-Thomann-Modell. Es bietet gemeinsame Sprache und Struktur, um über Bedürfnisse zu sprechen, Reibungspunkte zu verstehen und Stärken sichtbar zu machen, ohne den Anspruch zu haben, Aussagen über die jeweilige Persönlichkeit als gesamthafte Konstrukte zu treffen. Die zentrale Leitfrage, die wir dabei stellen, lautet: „Was brauchst du, um arbeitsfähig zu sein und gut zusammenarbeiten zu können?“

Das Riemann-Thomann-Modell wurde ursprünglich von Fritz Riemann (1961) entwickelt und später von Christoph Thomann (1988) für die Arbeit mit Teams und Beziehungen weitergeführt. Es beschreibt vier Grundpräferenzen, die entlang zweier Dimensionen entstehen: Nähe vs. Distanz und Dauer vs. Wechsel. Jede Ausprägung hat dabei charakteristische Bedürfnisse, Sorgen, Stärken und Schattenseiten auf.

Dabei ist uns wichtig zu betonen: Stärken und Schattenseiten sind zwei Seiten derselben Medaille. Ein Verhalten, das in einem bestimmten Kontext hilfreich und wirksam ist, kann in einem anderen Kontext hinderlich oder belastend werden. Ob sich eine Präferenz als Stärke oder als Schattenseite zeigt, hängt immer auch von Situation, Gegenüber und Zusammenspiel im Team ab. Und nicht zuletzt auch von der „Dosis“, mit der ein Verhalten gelebt wird.

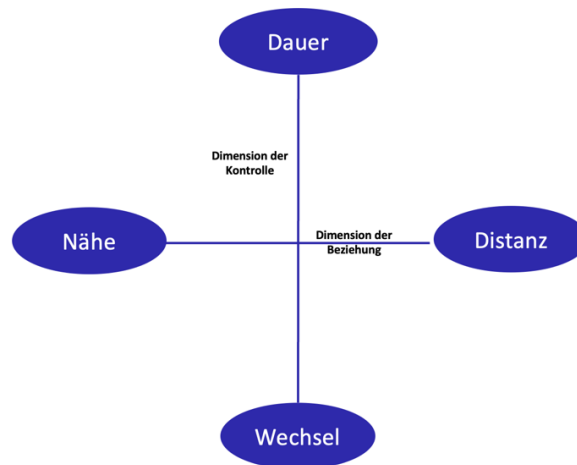


Abbildung 3 Riemann-Thomann-Modell

Anmerkung. Nach Riemann (1961) und Christoph Thomann (1988).

Nähe-Präferenz

- Bedürfnisse: Zugehörigkeit, Harmonie, persönlichem Kontakt, vertrauensvollen Beziehungen, Miteinander.
- Sorgen: Verlust von Sympathie, Ausgrenzung, Einsamkeit, offenen Konflikten, emotionaler Kälte
- Stärken: Beziehungsorientiert, empathisch, aufmerksam für Stimmungen, verbindend, vermittelnd, loyal, gute:r Teamplayer:in
- Schattenseiten: Konfliktvermeidung, zu große Anpassung, Abhängigkeit von Zustimmung, Schwierigkeiten mit klarer Abgrenzung oder unbequemen Entscheidungen

Typischer Satz: „Lass uns erst mal schauen, wie es allen damit geht.“

Distanz-Präferenz

- Bedürfnisse: Autonomie, Freiheit, Klarheit, Individualität, Sachlichkeit, Zielorientierung.
- Sorgen: Abhängigkeit, Vereinnahmung, zu viel Nähe, emotionale Verstrickung, Verlust von Individualität
- Stärken: Analytisch, reflektiert, unabhängig, klar in der Haltung, sachlich entscheidungsfähig, strukturiert in Diskussionen
- Schattenseiten: Wirkt kühl oder hart, geringe Beziehungsinvestition, wenig Gespür für emotionale Dynamiken, Distanz kann als Desinteresse erlebt werden.

Typischer Satz: „Lasst uns klären, was das Ziel ist und wer wofür verantwortlich ist.“

Dauer-Präferenz

- Bedürfnisse: Sicherheit, Stabilität, Ordnung, Verlässlichkeit, klaren Prozessen, Planbarkeit und Kontrolle.
- Sorgen: Kontrollverlust, Unklarheit, Chaos, unstrukturierte Situationen, spontane Anforderungen.
- Stärken: Systematisch, präzise, zuverlässig, vorausschauend, risikobewusst, sorgt für Stabilität und Qualität.
- Schattenseiten: Unflexibel, starkes Kontrollbedürfnis, langsame Entscheidungsfindung, Überprüfungsschleifen, Schwierigkeiten mit Veränderung.

Typischer Satz: „Gehen wir das Schritt für Schritt durch. Was haben wir schon geregelt?“

Wechsel-Präferenz

- Bedürfnisse: Abwechslung, Freiheit, Kreativität, neue Ideen, Spontanität, Entwicklung und Bewegung
- Sorgen: Einschränkung, Routine, Festlegung, Langeweile, endgültigen Verpflichtungen
- Stärken: Flexibel, ideenreich, neugierig, experimentierfreudig, lösungsorientiert, treibt Innovation und Veränderung
- Schattenseiten: Wirkt sprunghaft oder unsystematisch, geringe Verlässlichkeit, erhöhtes Risiko, Schwierigkeiten mit Abschluss und Stabilisierung.

Typischer Satz: „Ich hätte da noch eine andere Idee. Was wäre, wenn wir das mal anders machen?“

In deinem Führungsalltag kannst du das Riemann-Thomann-Modell als innere Landkarte nutzen, um dich selbst, deine Teammitglieder und die Dynamiken zwischen ihnen besser zu verstehen. Es bietet dir einen Orientierungsrahmen für Fragen, die du dir selbst und anderen stellen kannst. Nicht um Menschen in Schubladen zu stecken, sondern um Unterschiede bewusst, besprechbar und nutzbar zu machen.

So genutzt unterstützt dich das Modell in einer situativen Führungshaltung: Es hilft dir, Annahmen sichtbar zu machen, sie im Dialog zu überprüfen und dein Führungsverhalten bewusster auf unterschiedliche Team-Mitglieder und ihre Bedürfnisse auszurichten.

Fragen zur Selbstreflexion

Um deine eigene Grundpräferenz und deren Wirkung auf dein Führungsverhalten im Team zu reflektieren, können dich folgende Fragen unterstützen:

- Wo liegt mein „Wohnzimmer-Ich“? In welcher Grundausrichtung fühle ich mich am wohlsten?
- Wie verhalte ich mich vor allem unter Druck oder in Veränderungssituationen?
- Welche Bedürfnisse leiten mich dann?
- Wo habe ich blinde Flecken gegenüber anderen Präferenzen?

- Wo nutze ich meine Stärken in Führung bereits wirksam? Wo könnte ich sie noch bewusster einsetzen?
- Wo und für wen werden die Schattenseiten meiner Präferenz spürbar?
- Welche Entwicklungsfelder erkenne ich für mich selbst?
- Wie stelle ich als Führungskraft sicher, mich auch auf andere Bedürfnisse einlassen zu können?
- In welchem Quadranten erlebe ich mich aktuell in der Dynamik mit meinem Team? Und mit meinen Führungskolleg:innen?

Fragen zur Reflexion von Teammitgliedern und Teamdynamiken

Mit Blick auf einzelne Teammitglieder kannst du das Modell als Orientierungsrahmen nutzen, um Verhalten, Arbeitsweisen und Kommunikation bewusster wahrzunehmen. Die vier Grundpräferenzen helfen dir dabei, Beobachtungen einzuordnen und anhand von Fragen erste Annahmen darüber zu entwickeln, welche Bedürfnisse im Arbeitsalltag wirksam sein könnten. Wichtig dabei: Diese Annahmen sind keine Wahrheiten, sondern vorläufige Deutungen, die dir Orientierung geben und im Dialog überprüft werden wollen.

- Welche Grundpräferenz vermute ich bei der jeweiligen Person und woran mache ich das fest?
- Was gibt dieser Person im Arbeitsalltag Sicherheit oder Energie? Was stresst sie?
- Wovor könnte sie sich sorgen?
- Was braucht sie, um individuell und im Team arbeitsfähig zu sein?
- Was treibt sie an, was demotiviert sie?
- Was sollte ich – ausgehend von meiner eigenen Präferenz – im Umgang mit ihr besonders beachten?
- Wie kann ich die Person unterstützen, ihre Stärken einzubringen und mit ihren Schattenseiten konstruktiv umzugehen?

Fragen zur Reflexion von Teamdynamiken

Neben dem Blick auf Einzelne lohnt es sich, eine Meta-Perspektive einzunehmen und das Zusammenspiel im Team insgesamt zu betrachten. Dynamiken entstehen nicht aus einzelnen Präferenzen, sondern aus deren Zusammenwirken. Dort, wo unterschiedliche Grundbedürfnisse aufeinandertreffen, können sich sowohl Stärken und hilfreiche Ergänzungen als auch Irritationen, Reibung oder Spannungen zeigen. Das Modell unterstützt dich dabei, diese Dynamiken bewusster wahrzunehmen, einzuordnen und als Ausdruck unterschiedlicher Bedürfnisse zu verstehen – und darauf aufbauend Führung reflektiert und situativ auszurichten.

- Wie verteilen sich die vermuteten Grundpräferenzen im Team?
- Was fällt mir an dieser Verteilung auf? Was überrascht mich?
- In welchen Situationen ergänzen sich unterschiedliche Präferenzen besonders gut?
- In welchen Situationen entstehen Irritationen oder Spannungen?
- Welche unterschiedlichen Bedürfnisse könnten dabei aufeinandertreffen?
- Wie wirken sich diese Dynamiken auf Zusammenarbeit, Entscheidungen oder Tempo aus?
- Welche Muster wiederholen sich im Team unabhängig von einzelnen Personen?
- Welchen Einfluss habe ich selbst durch mein Führungsverhalten auf diese Dynamiken?

- Wo verstärke ich Unterschiede, wo gleiche ich sie aus?
- Was heißt das konkret für meine Führung im Alltag?

Fragen für die Reflexion im Dialog *mit* Teammitgliedern

Der größte Mehrwert entsteht, wenn du mit deinen Team-Mitgliedern in den Dialog gehst. Entweder, um durch gezieltes Fragen deine vorab getroffenen Annahmen zu überprüfen. Oder im Gespräch herauszufinden, was Menschen in ihrer Arbeit unterstützt, was sie belastet und was das für deine Führung im Alltag bedeutet.

- Was fällt dir leicht und gibt dir Energie?
- Wenn du an Tage denkst, an denen du richtig gut arbeiten konntest: Was war da konkret anders als an anstrengenden Tagen?
- Wann ist Abstimmung für dich hilfreich und ab wann wird sie eher anstrengend oder überflüssig?
- Wie viel Planung brauchst du, um entspannt arbeiten zu können – und wo wird Planung für dich eher einschränkend?
- Was passiert bei dir innerlich, wenn sich Prioritäten oder Rahmenbedingungen kurzfristig ändern?
- Was brauchst du, um gute Entscheidungen treffen zu können: eher Zeit zum Nachdenken oder Austausch mit anderen?
- Was bringt dich im Arbeitsalltag schneller unter Druck: Unklarheit, zu viele Abstimmungen, zu wenig Spielraum oder zu viele Änderungen?
- Was von meinem Führungsverhalten hilft dir gerade und was macht es dir eher schwer?

Reflexionsfragen

Fragen an dich als Führungskraft

- Welche dieser Bedürfnisse prägen meine Art zu führen und wie zeigt sich das im Alltag?
- Wo fällt es mir schwer, andere Arbeits- oder Kommunikationsstile nachzuvollziehen? Welche meiner eigenen Bedürfnisse stehen dahinter?
- Wie reagiere ich, wenn jemand ein deutlich anderes Bedürfnis nach Nähe, Distanz, Dauer oder Wechsel zeigt als ich?
- Welche meiner Erwartungen sind vielleicht eher Ausdruck meiner eigenen Prägung als „objektive“ Standards?
- Wie gehe ich mit Spannungen um, die durch unterschiedliche Bedürfnisse entstehen könnten?

Fragen an dein Team

- Wo erleben wir Unterschiede in unserer Zusammenarbeit besonders deutlich?
- Wo ergänzen wir uns gut und wo entstehen Irritationen oder Reibung?
- Was brauchen wir voneinander, damit Zusammenarbeit für alle gut funktioniert?
- Wie sprechen wir über Unterschiede, ohne sie zu bewerten oder zu problematisieren?
- Was hilft uns, auch in Veränderung oder unter Druck arbeitsfähig zu bleiben?
- Wie stellen wir sicher, dass wir auch mit neuen Kolleg:innen schnell verstehen, wie wir ticken und was wir jeweils brauchen?

Anwendung im Führungsalltag

- Nutze das Riemann-Thomann-Modell regelmäßig als Reflexionsimpuls in Teamgesprächen, Retrospektiven oder Entwicklungsgesprächen.
- Wenn Spannungen auftreten, stelle klärende Fragen wie: „Geht es hier um Nähe oder Distanz? Um Stabilität oder Veränderung?“
- Baue bewusst Tandems oder Austauschformate zwischen Mitarbeitende mit unterschiedlichen Persönlichkeitspräferenzen.
- Ermutige das Team, kleine individuelle „Bedienungsanleitungen“ für die Zusammenarbeit zu erstellen, schriftlich oder im Gespräch. Teile auch deine eigene Bedienungsanleitung.



Fazit

Unterschiede in einem Team zur Ressource werden oder zur Hürde, entscheidet sich nicht daran, wie groß sie sind – sondern daran, ob es gelingt, sie ins Gespräch zu bringen. Am Beispiel von Generationen und Persönlichkeitspräferenzen hat dieser Deep Dive gezeigt, wie das gelingen kann: mit Modellen, die Orientierung geben, ohne Menschen festzulegen, und mit Fragen, die Neugier statt Bewertung ermöglichen. Dasselbe Prinzip lässt sich auf jede andere Facette von Vielfalt übertragen, ob Herkunft, Rolle, Geschlecht oder Lebensphase. Als Führungskraft machst du durch hilfreiche Fragen den Unterschied.



Literaturverzeichnis

Boston Consulting Group. (2018). How diverse leadership teams boost innovation. <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>

Fischer, J. A. (2025, 13. Mai). Gemischte Generationen in Unternehmen führen [Präsentationsfolien]. Landshuter Business Management Forum, Hochschule Landshut. Unveröffentlichtes Manuskript.

McKinsey & Company. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

Maas, R. (2024). Generation arbeitsunfähig: Wie uns die Jungen zwingen, Arbeit und Gesellschaft jetzt neu zu denken. Goldmann.

Wegge, J., Jungmann, F., Liebermann, S., Shemla, M., Ries, B. C., Diestel, S., & Schmidt, K. H. (2012). What makes age diverse teams effective? Results from a six-year research program. *Work*, 41(Suppl. 1), 5145–5151. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0084-5145>

Wirtz, M. A. (Hrsg.). (2020). *Dorsch. Lexikon der Psychologie* (19. überarb. Aufl.). Hogrefe AG.

Über die Autorin



Monique Hernández ist systemische Beraterin und Expertin für Führung, Team- und Organisationsentwicklung. Sie begleitet seit 10 Jahren Führungs- und Fachkräfte in Organisationen dabei, Zusammenarbeit über Teamgrenzen, Hierarchieebenen und Generationen hinweg wirkungsvoll zu gestalten. Dabei bringt sie Menschen ins Gespräch, die sonst oft aneinander vorbeireden und schafft Verbindungen, wo Spannungen spürbar sind.

Dass Vielfalt eine Ressource ist, aber auch herausfordernd sein kann, kennt Monique nicht nur aus der Beraterinnen-Rolle, sondern aus erster Hand. qoodos wurde zu neunt gegründet, von Menschen aus drei Generationen, mit unterschiedlichsten Persönlichkeiten, Arbeitsweisen und Lebensphasen. Wie herausfordernd und zugleich wertvoll es ist, genau diese Unterschiede in einem gleichberechtigten Führungsteam zusammenzubringen, erlebt sie seit der gemeinsamen Neugründung immer wieder selbst. Diese Erfahrung macht sie zu einer glaubwürdigen Wegbegleiterin für Führungskräfte, die vor derselben Aufgabe stehen: Vielfalt im eigenen Team nicht nur auszuhalten, sondern aktiv als Stärke zu nutzen.

E-Mail: monique.hernandez@qoodos.de

qoodos



+49 89 377 9972 00



www.qoodos.de



kontakt@qoodos.de



[/qoodos-beratung](https://www.linkedin.com/company/qoodos-beratung)

Wir bleiben in
Kontakt