

# DIE HANDSCHRIFTANALYSE ALS FÜHRUNGSTRUMENT

Marie Anne Nauer

Es ist heute vielen Chefs klar, dass die sogenannten „Softskills“ eine sehr grosse, häufig eine entscheidende Rolle spielen für den Geschäftserfolg. Darum sollte man auch auf die Softskills der Psychologie selbst zurückgreifen können und dürfen. Dazu zähle ich im Unterschied etwa zu Intelligenz- und anderen Fähigkeitstests sowie metrisch auswertbaren Persönlichkeitsfragebögen ganz klar die Handschriftanalyse: Sie ist, obwohl auszumessen, nicht einfach metrisch auszuwerten – der Computer ist hier nicht in der Lage, einfach aufgrund der Eingabe einer bestimmten Menge an Daten eine Analyse auszuwerfen -, was aber nun nicht heisst, dass die Methode deshalb jeder seriösen Grundlage entbehre: Im Gegensatz zu häufig kursierenden Behauptungen gibt es genügend neue Untersuchungen, die aufzeigen, dass die Resultate gültig sind und mannigfaltige Erfahrungen, die ihren hohen Nutzen belegen.

Dies für den Theoretiker und den Skeptiker - hier interessiert nun aber die Anwendbarkeit in der Praxis. Als Beispiel dazu beschreibe ich die Entwicklung eines Teams, bei der die Handschriftanalyse wertvolle Hinweise liefern konnte.

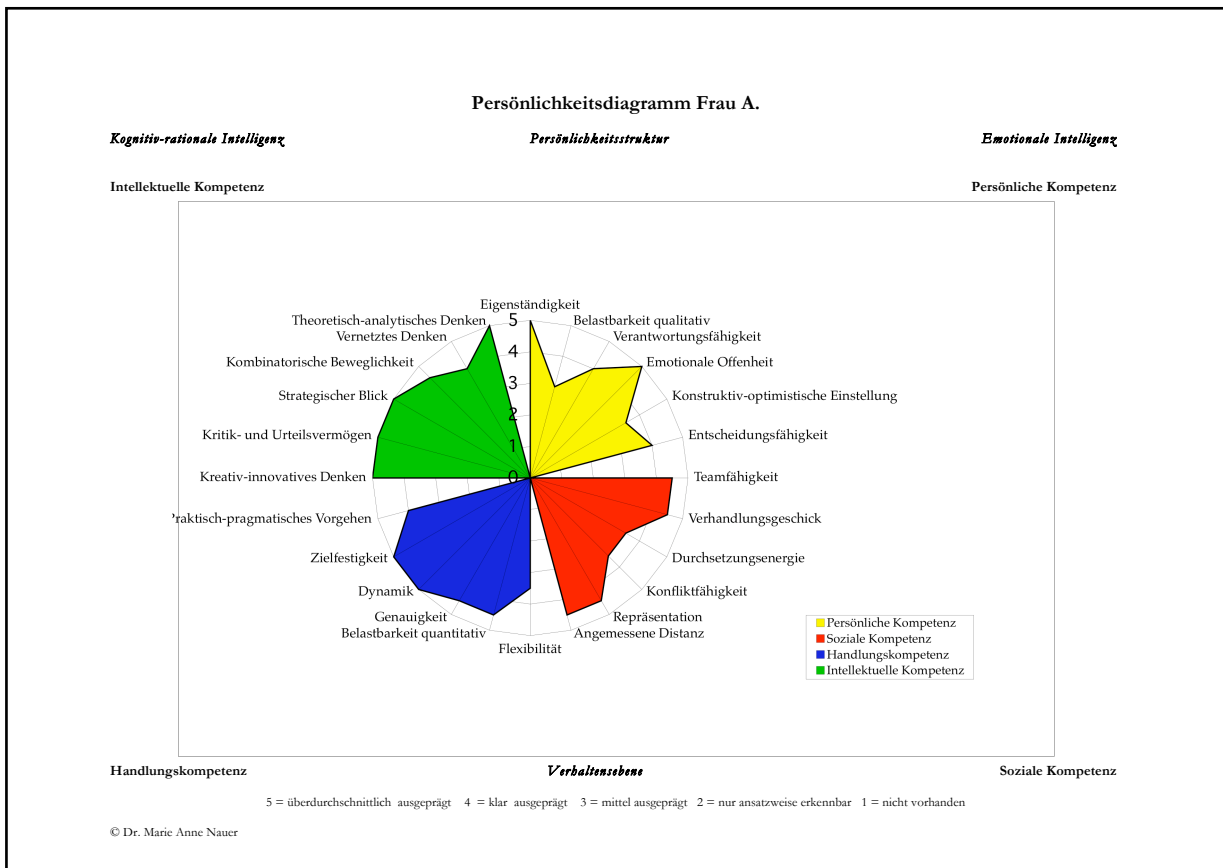
Der CEO eines mittelgrossen Dienstleistungsunternehmens im technischen Bereich sieht sich aufgrund neuer technischer Entwicklungen veranlasst, verschiedene Abteilungen samt deren Aufgaben neu zu strukturieren und anders zu organisieren. Dies hat natürlich auch personelle Konsequenzen.

Insbesondere hat der CEO den Eindruck, dass eine Abteilungsleiterin Frau A. bereits seit längerer Zeit überlastet sei und viel zu viele Überstunden generiere. Als ihr Stellvertreter war neu Herr B., ein als sehr fähig eingeschätzter Mann aus einer anderen Abteilung, zwar genannt, aber als eher nicht zu ihr passend angesehen worden: Es stellte sich also die Frage, ob und wie die beiden zusammenarbeiten würden. Zwei weitere Mitarbeiter, die Herren C. und D., sehen sich selbst als neue Bereichsleiter mit Führungsfunktionen und Verantwortung für je etwa zwanzig Untergebene – diese Position wurde ihnen informell von Frau A. offenbar auch schon in Aussicht gestellt, doch vom CEO noch nicht bestätigt.

Zunächst ging es für mich als Coach also darum, alle Beteiligten kennenzulernen und vorab für Frau A. und Herrn B. eine graphologische Analyse anzufertigen, um das vorhandene Persönlichkeitspotential auszuloten.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Dazu gehört immer auch das Persönlichkeitsdiagramm, das einen direkten visuellen Eindruck vermittelt und sich sehr gut für erste Vergleiche eignet. Die differenzierte Analyse erschliesst sich indessen nur aus dem Text der Analyse.



## Das Persönlichkeitsdiagramm

Aufgrund der Handschriftanalyse kann ein sehr differenziertes Persönlichkeitsprofil erstellt werden. Vor allem können fast alle wichtigen Führungseigenschaften rasch und genau beschrieben und im Diagramm auch visuell dargestellt werden.

Dabei wird eine Skala von 1 bis 5 verwendet, wobei zu beachten ist, dass für eine Führungskraft eine klare Ausprägung all dieser Dimensionen erwünscht ist, das heisst eine Stufung von 4 bis 5. Die mittlere Stufe 3 wird bereits als ungenügend betrachtet: Diesem Umstand trägt die Darstellung auf dem Kreisdiagramm durch die Verengung optisch Rechnung.

Durch die unterschiedliche Einfärbung der vier Kompetenzbereiche können auf den ersten Blick bereits wichtige Tendenzen festgestellt werden:

Handelt es sich um ein ausgeglichenes Profil?

Welcher Sektor nimmt auffallend viel/auffallend wenig Raum ein?

Wo liegen die grössten „Einbrüche“ und also die Problembereiche?

Differenzierten Aufschluss über die funktionale und innerpsychische Struktur der Persönlichkeit gibt das ausformulierte Gutachten.

© Marie Anne Nauer, Zürich

Das Diagramm von Frau A. zeigt eine sehr intelligente, recht ausgewogene Persönlichkeit. Die Strukturanalyse, die auf Grund des Schriftbildes erarbeitet wird, beschreibt eine zielorientierte und gleichzeitig bewegliche, leistungsstarke Arbeitskraft mit gutem Reaktionsvermögen, raschem Durchblick und souveränem Überblick über die Situation. Frau A. ist auch kontaktstark und ver-

fügt über eine sensible Einfühlung. Gerade von daher wird dann aufgrund der differenziert beschriebenen psychischen Dynamik klar, dass diese vielen Überstunden zwar einerseits – wie von Frau A. moniert - mit der objektiv ausserordentlich starken Belastung und personellen Engpässen zusammenhängen, aber vor allem damit zu tun haben, dass Frau A. nicht gut Nein sagen kann, sich dadurch immer noch mehr aufbürden lässt und nicht aggressiv genug neue Kräfte oder eine Umstrukturierung verlangt.

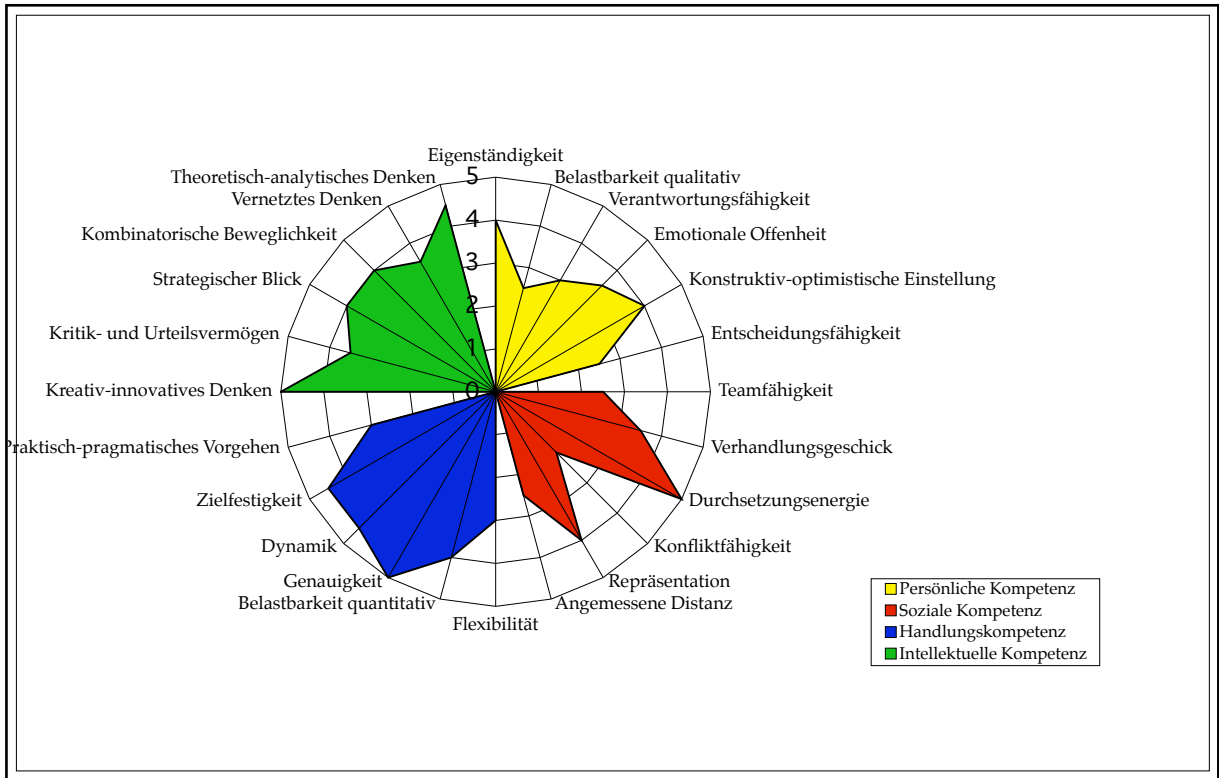
Dem CEO kann dieser Sachverhalt klar gemacht werden, er zeigt Verständnis und überlegt sich, was zu tun sei; die bereits laufende Umstrukturierung ermöglicht auf einfache Weise begleitende Massnahmen in diesem Bereich, die man ohne die Erkenntnisse aus der Analyse aber bestimmt ausser Acht gelassen hätte. Man hätte beinahe damit rechnen können, dass Frau A. in ein Burnout hineingeraten wäre. Nun konnte sie hingegen gezielt bezüglich dieses Problems gecoacht werden.

Herr B. erwies sich in gewisser Weise als idealer Partner für sie: Sowohl physisch als auch psychisch äusserst stark belastbar und sehr motiviert, ein ausdauernder Arbeiter und exakter Denker, der auch das notwendige Aggressionspotential mitbrachte, um manche Dinge noch energischer voranzutreiben, der sich jedoch trotzdem nicht direkt in eine Konkurrenzsituation mit Frau A. einliess, sondern sie echt unterstützen konnte. Auch diese Eigenschaften konnten aus der Analyse ersehen werden und das allgemein bereits bestehende Bild von ihm bestätigen, indessen auch gewisse Befürchtungen zerstreuen, wonach er möglicherweise zu viel an sich reissen und sich selbst zu sehr in den Vordergrund drängen möchte.

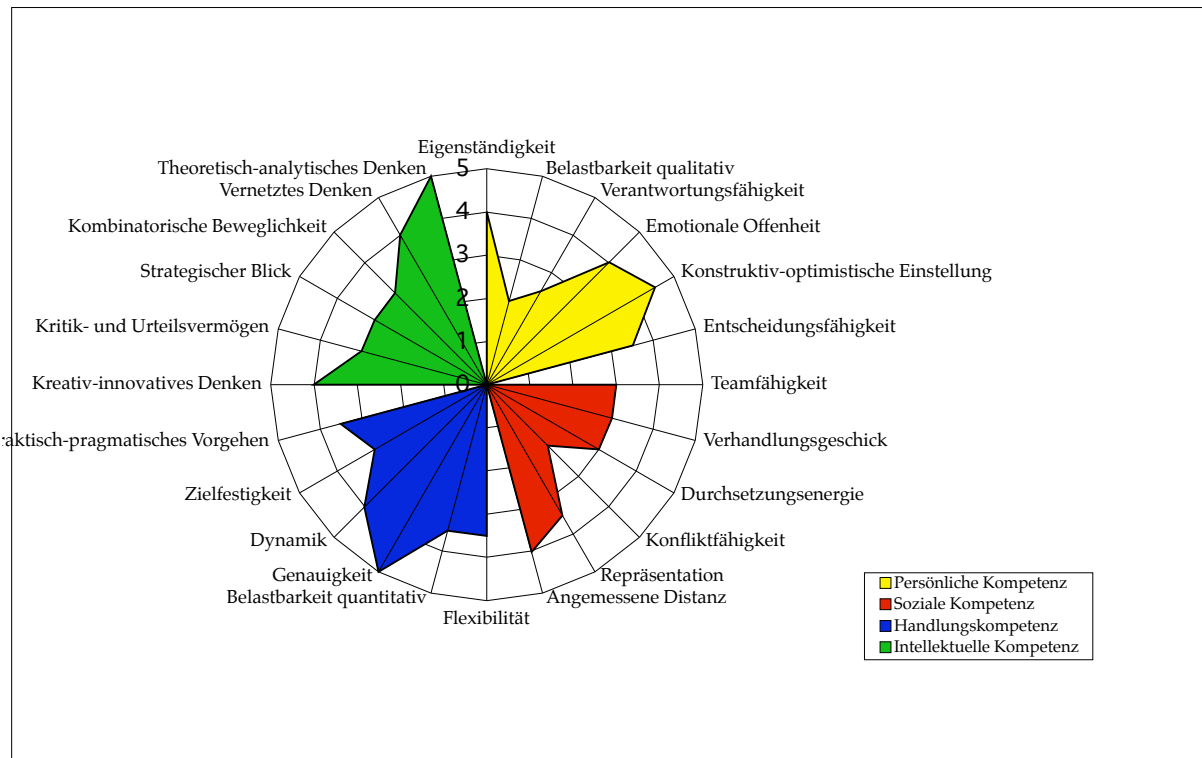
Demnach gefestigt und gestärkt in seiner Position, konnte er konstruktive Kritik üben an den Weichenstellungen von Frau A. bezüglich der Anwärter C. und D. und bewirken, dass diese beiden vor der in Frage stehenden Beförderung ebenfalls schriftpsychologisch überprüft wurden.

Währenddessen nun bei Herrn C. in einem Fragebogen lediglich etwa zum Ausdruck kam, dass „Personen mit hohen Werten in der Dimension D dazu neigen, sich dominant zu verhalten“, konnte die Handschriftanalyse differenziert festhalten, dass diese Neigung zur Dominanz keiner adäquaten psychischen Grundlage entsprach, etwa in Form innerer Autonomie und einer wirklich souveränen Handhabung der Gegebenheiten, sondern dass Herr C. keineswegs in der Lage war, wirklich flexibel und effizient auf Vorkommnisse zu reagieren. Es fiel ihm offensichtlich schwer, sich wirklich einzulassen sowohl auf Personen als auch auf Sachlagen, und so wies er tatsächlich keinerlei Führungsqualitäten auf, die man berechtigterweise fordern musste für die fragliche Position als Bereichsleiter. Es wurde klar, dass er seinen Führungsanspruch zwar nach aussen überdeutlich kundtat und mittels seines dominanten Auftretens zu behaupten meinte, doch war diese Art der Kompensation allzu brüchig – was sich unschwer anhand konkreter Beispiele seines Verhaltens belegen liess, die von Stellvertreter B. in der anschliessenden Besprechung vorgebracht wurden.

Ähnlich verlief die Sache mit Herrn D.: Hier zeigte es sich, dass dieser sowohl die reale Situation als auch seine eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten in sehr unrealistischer Weise einschätzte. Er meinte zwar selber, eine eigentliche Führungsposition sei wohl nicht das, was er anstrebe, aber hier gehe es doch vielmehr nur um Administratives, also um Aufgaben, die er in dieser Art ja bereits seit einiger Zeit ohnehin ausführe, und es würde demnach keine grosse Veränderung für ihn bedeuten – dies kam einer völligen Verkennung der Situation gleich. Was hier von den Mitarbeitern und Vorgesetzten mehr oder weniger undeutlich empfunden wurde, konnte dank der Handschriftanalyse sehr genau auf den Punkt gebracht und von den Hintergründen her auch erklärt werden. Man kam folgerichtig zum Schluss, dass für die beiden fraglichen Positionen andere Personen gesucht und für die Herren C. und D. ganz spezifische Lösungen gefunden werden mussten.



Persönlichkeitsdiagramm Herr C.



Persönlichkeitsdiagramm Herr D.

Die Schriftanalyse konnte in dieser Art viele Themen auf den Tisch bringen, die sonst gar nicht oder nicht so wahrgenommen worden wären und diese differenziert ausleuchten. Damit konnte nicht nur eminent Schadenbegrenzung stattfinden, sondern auch kreativ neues Potential generiert werden. Wie ist dies möglich?

Die Handschrift ist als aufgezeichnete Spur nichts anderes als geronnene Bewegung. Und Bewegungsmuster sind neurologische Patterns, die von Geburt an individuell gebildet und entwickelt werden. Schon Mitte des letzten Jahrhunderts wusste man: Handschrift ist Gehirnschrift – doch konnte man es noch nicht so recht beweisen. Heute ist man diesen organischen Grundlagen mit der modernen Neuropsychologie und Neurophysiologie sehr viel näher gekommen.

Für die Praxis bedeutet das: Die individuelle Handschrift ist gleichsam ein Seismograph innerer Vorgänge, denn man weiss heute, dass auch psychisches Geschehen seinen Niederschlag findet in einer Um- und Neubildung von neuronalen Verknüpfungen. Es gibt noch viel Arbeit zu leisten, um all die neuen Erkenntnisse fruchtbar zu machen für die Praxis – ähnlich wie in der medizinischen Forschung – doch kann man sich inzwischen getrost auf die bereits gemachten reichen Erfahrungen stützen, die immer wieder erstaunliche Ergebnisse bringen.

Es gilt schliesslich der Grundsatz, den ich von einem Mediziner übernommen habe: Wir haben auch eine Verantwortung für das, was wir NICHT tun. Wenn ich eine Operation mit einem kurzen, effizienten und günstigen Verfahren durchführen kann oder aber mit einem zeitaufwendigen, risikoreichen und teuren, habe ich meine Wahl zu verantworten. In der Psychologie heisst das: Soll ich aufwendige, teure und relativ undifferenzierte Tests anwenden – oder soll ich eine einfache, differenzierte und günstige Methode anwenden?

Das fragen sich heute wieder viele Personalchefs – man denkt wieder kostenbewusster, man legt Wert auf das Essentielle. Die Handschrift als Seismograph der Psyche respektive deren Analyse als exzellenter „Softskill“ der Psychodiagnostik fördert manche Erkenntnisse zu Tage, die allen nützen: Vorab dem Kandidaten selbst, denn er lernt sich besser kennen, und es bringt auch ihm nichts, wenn er an eine unpassende Position gesetzt wird; das Unternehmen profitiert von dem ausgezeichneten Preis-/Leistungsverhältnis und der idealen Kombination mit beliebigen anderen Verfahren. Die gewonnenen Erkenntnisse können darüber hinaus als ausgesprochen nachhaltiges und effizientes Führungsinstrument verwendet werden.